



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS – CCEA
CAMPUS VII
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

JULIANA SIMÃO DE OLIVEIRA

**REDES INTERORGANIZACIONAIS: UMA ANÁLISE DAS
CONEXÕES DE COLABORAÇÃO E APRENDIZAGEM NO SETOR
DE FABRICAÇÃO DE BEBIDAS**

**PATOS-PB
2024**

JULIANA SIMÃO DE OLIVEIRA

**REDES INTERORGANIZACIONAIS: UMA ANÁLISE DAS
CONEXÕES DE COLABORAÇÃO E APRENDIZAGEM NO SETOR
DE FABRICAÇÃO DE BEBIDAS**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a/ao Coordenação/Departamento do Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharelado em Administração.

Área de concentração: Administração Geral

Orientadora: Profa. Ma. Cléssia Fernandes de Brito Santiago

**PATOS-PB
2024**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto em versão impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que, na reprodução, figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

O48r Oliveira, Juliana Simao de.
Redes interorganizacionais [manuscrito] : uma análise das conexões de colaboração e aprendizagem no setor de fabricação de bebidas / Juliana Simao de Oliveira. - 2024.
28 f.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2024.
"Orientação : Prof. Ma. Cléssia Fernandes de Brito Santiago, Coordenação do Curso de Administração - CCEA".
1. Redes interorganizacionais. 2. Aprendizagem interorganizacional. 3. Colaboração. I. Título
21. ed. CDD 658.046

JULIANA SIMAO DE OLIVEIRA

REDES INTERORGANIZACIONAIS: UMA ANÁLISE DAS CONEXÕES DE COLABORAÇÃO E APRENDIZAGEM NO SETOR DE FABRICAÇÃO DE BEBIDAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharela em Administração

Aprovada em: 22/11/2024.

Documento assinado eletronicamente por:

Cléssia Fernandes de Brito Santiago (***.076.164-**), em **29/11/2024 12:10:10** com chave

06dca654ae6411efb3ec2618257239a1.

Bruna Cordeiro de Sousa (***.655.204-**), em **29/11/2024 13:46:49** com chave

87292424ae7111efba9206adb0a3afce.

Débora Karyne da Silva Abrantes (***.181.824-**), em **29/11/2024 13:50:55** com chave

199a0580ae7211efb9081a1c3150b54b.

Documento emitido pelo SUAP. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QrCode ao lado ou acesse https://suap.uepb.edu.br/comum/autenticar_documento/ e informe os dados a seguir.

Tipo de Documento: Termo de Aprovação de Projeto Final

Data da Emissão: 30/11/2024

Código de Autenticação: 029d05



Dedico este trabalho a Deus, por Suas bênçãos e proteção; à minha família, por ser meu alicerce; e à minha orientadora, pelo apoio e orientação.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1 Redes Interorganizacionais	7
2.2 Aprendizagem Interorganizacional em Redes	10
2.3 Relações Interorganizacionais	12
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	13
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	15
4.1 Redes Interorganizacionais	15
4.2 Compartilhamento de Conhecimento na Organização	17
4.3 Inovação e Desenvolvimento Organizacional	18
4.4 Competitividade e Desafios na Colaboração	19
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
REFERÊNCIAS	22
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA	26
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO	27

REDES INTERORGANIZACIONAIS: UMA ANÁLISE DAS CONEXÕES DE COLABORAÇÃO E APRENDIZAGEM NO SETOR DE FABRICAÇÃO DE BEBIDAS

INTER-ORGANIZATIONAL NETWORK: AN ANALYSIS OF COLLABORATIVE CONNECTIONS AND COLLABORATIVE LEARNING IN THE BEVERAGE INDUSTRY

Juliana Simão De Oliveira¹

RESUMO

Embora o compartilhamento de informações em redes interorganizacionais seja amplamente estudado, ainda há lacunas sobre como essas redes promovem a colaboração e a aprendizagem interorganizacional no setor de fabricação de bebidas. Assim, o objetivo geral deste estudo é compreender como as redes interorganizacionais podem ser utilizadas para promover a colaboração e aprendizagem entre empresas no setor de fabricação de bebidas, analisando seu impacto na inovação e na competitividade empresarial. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa, caracterizada como descritiva e de campo, com dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas em uma empresa do setor de bebidas, intitulada com o nome fictício “Sabores da Paraíba”. O estudo envolveu a participação de seis entrevistados, selecionados com base em critérios de conveniência e acessibilidade. Os dados foram analisados com base na técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011). Os resultados indicam que essas redes desempenham um papel fundamental na troca de conhecimento, na integração da aprendizagem organizacional e na geração de inovação, destacando a colaboração como estratégia essencial para o desenvolvimento contínuo e fortalecimento da competitividade no setor. Assim, a pesquisa contribui para o entendimento das redes interorganizacionais ao demonstrar sua importância na integração da aprendizagem no âmbito organizacional e reforça a colaboração como estratégia para melhorar a competitividade.

Palavras-Chave: Redes Interorganizacionais. Aprendizagem Interorganizacional. Colaboração.

ABSTRACT

Although inter-organizational networks are a well-studied topic, there are still significant gaps in understanding how these networks foster collaboration and inter-organizational learning, particularly in the beverage manufacturing sector. This study aims to explore how inter-organizational networks can be leveraged to promote collaboration and learning among companies in this industry, analyzing their impact on innovation and business competitiveness. The research employed a qualitative, descriptive, and field-based approach, with data collected through semi-structured interviews conducted in a beverage company referred to by the fictitious name "Sabores da Paraíba." Six participants were selected based on convenience and accessibility criteria. The data were analyzed using Laurence Bardin's

¹ Juliana Simão De Oliveira. Graduanda em Administração pela Universidade Estadual da Paraíba.
E-mail: juliana.simao@aluno.uepb.edu.br

(2011) content analysis technique. The findings reveal that inter-organizational networks play a critical role in facilitating knowledge sharing, integrating organizational learning, and driving innovation. Collaboration emerges as an essential strategy for continuous development and for strengthening competitiveness in the sector. Thus, the study contributes to the understanding of inter-organizational networks by highlighting their importance in fostering organizational learning and reinforces collaboration as a key strategy to enhance competitiveness.

Keywords: Inter-organizational Networks. Inter-organizational Learning. Collaboration.

1 INTRODUÇÃO

A literatura apresenta uma diversidade de tipologias para o termo "redes", abrangendo redes sociais, redes de empresas, redes interorganizacionais, redes colaborativas, entre outras (Rosa et al., 2022). O conceito de redes, embora comumente associado a interações digitais, transcende as conexões virtuais, englobando uma dimensão mais ampla de colaboração e aprendizagem no ambiente empresarial.

As redes interorganizacionais, foco deste estudo, são formadas por relações colaborativas entre empresas que compartilham recursos, conhecimento e estratégias, visando fortalecer-se e criar novas soluções. Essas redes envolvem interações contínuas, promovendo a troca de informações e o desenvolvimento de habilidades. Essas relações interorganizacionais podem fomentar a inovação ao abrir oportunidades de aprendizado e adaptação a novas competências. A fragmentação nesse campo é atribuída à sua complexidade, uma vez que há diferentes formas de organização em rede (Ouro Filho, 2020).

Compreender de forma mais aprofundada como as dinâmicas de colaboração e aprendizagem influenciam as relações dentro de uma rede empresarial é fundamental. Essas conexões, abordadas por Granovetter (1973) na teoria das redes, explicam como podem ser estabelecidas entre pontos próximos, distantes e/ou um misto deles, criando um ambiente favorável à troca de conhecimento e inovação (Rocha, 2023).

As organizações precisam valorizar suas redes de conhecimento para otimizar o uso das informações e do conhecimento disponíveis, tanto no ambiente interno quanto no externo, como recursos estratégicos (Jorge; Valentim; Sutton, 2020), os quais contribuem de maneira significativa para o processo de aprendizagem organizacional. Organizações também buscam, com frequência, conhecimento fora de suas fronteiras, complementando suas capacidades internas (Watanabe-Wilbert; Dandolini; Steil, 2023).

Durante a análise da literatura, foi possível identificar lacunas teóricas relacionadas à aplicação dos conceitos de redes e aprendizagem nesse setor específico. Essa percepção surgiu a partir da revisão realizada nas bases de dados Google Scholar e SciELO, no período de 2020 a 2024, utilizando palavras-chave como redes interorganizacionais, aprendizagem interorganizational, relações interorganizacionais e colaboração. Apesar da existência de estudos que abordam redes e aprendizagem de maneira ampla, poucos enfocam o ramo específico investigado nesta pesquisa. Apesar da existência de estudos que abordam redes e aprendizagem de maneira ampla, poucos enfocam o ramo específico investigado nesta pesquisa. Isso aponta para a necessidade de estudos adicionais nesta área, especialmente em contextos locais, o que caracteriza uma contribuição teórica desta pesquisa.

Dessa forma, a pesquisa busca responder à questão: **Como as redes interorganizacionais podem ser utilizadas para promover a colaboração e aprendizagem entre empresas no setor de fabricação de bebidas?**

O objetivo geral deste estudo é compreender como as redes interorganizacionais podem ser utilizadas para promover a colaboração e aprendizagem entre empresas no setor de

fabricação de bebidas, analisando seu impacto na inovação e na competitividade empresarial. Para alcançar esse objetivo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: (i) identificar a estrutura das redes interorganizacionais e sua influência nas conexões sociais e empresariais; (ii) identificar como essas conexões impactam a aprendizagem e a inovação no ambiente organizacional; (iii) caracterizar as implicações da aprendizagem interorganizacional, considerando as habilidades dos atores em obter benefícios por meio da integração do conhecimento; e (iv) vincular as redes interligadas, examinando como a formação das redes interorganizacionais influencia o comportamento das organizações e como essas relações contribuem para a inovação e competitividade.

A relevância teórica deste estudo reside na oportunidade de aprofundar a compreensão das dinâmicas sociais dentro de uma organização, especificamente em redes interorganizacionais. Esta pesquisa enriquece a literatura ao explorar os processos colaborativos e aprendizagem entre empresas, adicionando nuances ao uso da teoria dos laços e oferecendo uma nova perspectiva sobre como as interações e relações interpessoais intervêm na formação e no fortalecimento dessas redes. Tal contribuição não só expande o entendimento atual, como também serve de base para futuras pesquisas.

No âmbito prático, o estudo oferece percepções para empresas e profissionais que buscam aprimorar suas estratégias e fortalecer sua competitividade no mercado. Essas contribuições incluem recomendações sobre metodologias e práticas que podem ser implementadas por gestores no setor de bebidas. Além disso, socialmente, a pesquisa visa contribuir para a compreensão das conexões interorganizacionais e suas implicações no contexto empresarial.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Redes Interorganizacionais

Na década de 1970, com base nas abordagens de Granovetter (1973), começou a se desenvolver um campo promissor de estudo na economia mundial. Segundo Bonfim et al. (2018), a análise de redes interorganizacionais ganhou destaque na literatura a partir da década de 1990, em grande parte devido à criação e consolidação da União Europeia. A organização em forma de rede de colaboração passou a ser uma estratégia organizacional importante (Sousa; Sousa, 2023). As redes interorganizacionais originam-se dos relacionamentos cooperativos entre empresas, e, os resultados competitivos alcançados coletivamente por meio desses relacionamentos são elementos essenciais para definir o conceito dessa configuração de rede (Damasceno, 2020).

Antes de adentrar no conceito acerca de redes interorganizacionais, faz-se necessário compreender a dinâmica de formação de redes sociais, sendo estas um dos principais elementos na ativação de laços entre os atores (Barbosa; Guimarães; Carvalho, 2022). Hodiernamente, qualquer tipo de rede pode ser conceituado através de três termos primitivos: os nós que a compõem, os laços que conectam esses nós e os padrões ou estruturas que resultam dessas conexões (Damasceno, 2020).

Atrelado a essa concepção, em muitas teorias, o ponto de partida são os nós, que representam e inserem elementos do mundo real nas modelagens de uma rede, como pessoas, empresas, indústrias e instituições. As relações e interações entre esses nós, são organizados de forma sistêmica; alguns exemplos gerais podem incluir amizades interfamiliares, parcerias comerciais, aglomerações econômicas e arranjos produtivos, entre outros (Macedo Bezerra Maia; Morais de Sousa, 2022).

A teoria de redes pode, desse modo, oferecer boas e necessárias ferramentas para a análise mais acurada de coisas do real, assim como para a compreensão das relações que se dão entre tais objetos, além do entendimento dos tipos de estruturas das redes e das propriedades que essas apresentam (Macedo Bezerra Maia; Morais de Sousa, 2022, apud Castells, 1999)

Para além da aprendizagem interorganizacional, é de suma relevância considerar sua dinâmica no contexto das redes. Atualmente, a expressão “rede” é destacada por vários autores, embora frequentemente associada a diferentes conceitos e perspectivas, de modo que o termo passou a assumir noções mais abstratas de conexão social e/ou estrutura social (Yew, 2016).

Além da difusão do pensamento de Manuel Castells, outros autores também abordaram os conceitos acerca da teoria das redes sociais, como Mark Granovetter, conhecido por suas contribuições relacionadas ao tema. Granovetter (1973) argumenta que a análise de processos em redes interpessoais proporciona a ponte mais eficaz entre os níveis micro e macro. É por meio dessas redes que as interações em pequena escala se traduzem em padrões de grande escala, os quais, por sua vez, se retroalimentam.

No que diz respeito às redes de relações interpessoais, a profundidade da interação, a duração, a reciprocidade, a confiança e a conexão emocional são aspectos cruciais para determinar a natureza do laço, que pode ser definida como forte ou fraco (Mendes; Mueller, 2024, apud Granovetter, 1973). Existe a possibilidade de que outros grupos, com laços fortes e fracos entre os integrantes, se conectem, criando pontes essenciais para ampliar a rede social e incluindo mais grupos (Mendes; Mueller, 2024).

Percebe-se, assim, a importância de construir pontes para obter ainda mais ampliação nas conexões formadas dentro da rede, facilitando significativamente a troca de informações, de forma que seja possível promover uma maior integração e colaboração entre diferentes grupos. Os laços fracos são essenciais para a propagação da inovação, visto que conectam indivíduos de áreas e formações distintas. Em contrapartida, as redes de laços fortes, caracterizadas por uma identidade comum, tendem a limitar suas ações ao próprio grupo. Nesses vínculos, os indivíduos buscam informações e sugestões antes de tomar decisões, devido à influência, confiança e credibilidade presentes nessas relações (Mendes; Mueller, 2024).

A relevância das informações no progresso dos membros nas redes, é fundamental, pois estas viabilizam o acesso às oportunidades, que, posteriormente, promovem o desenvolvimento em várias áreas. A rapidez e precisão das informações são, portanto, fundamentais para caracterizar a rede (Mendes; Mueller, 2024). Ao se analisar as redes sociais e sua influência nas interações individuais, é possível estender essa análise para as redes interorganizacionais, visto que empresas e organizações se conectam de forma semelhante a fim de compartilhar informações, recursos e oportunidades de desenvolvimento.

Compreender o conceito de rede pressupõe, em uma primeira instância, delimitar o seu conceito, “Uma rede social refere-se a um conjunto de atores que desenvolvem certo tipo de conexão, estabelecendo relações entre si. São contatos com certo grau de consistência, semelhança e especificidade” (Rocha, 2023, p. 4). Sob essa perspectiva, entende-se que uma rede é constituída por relações sociais, conexões entre os autores, além do compartilhamento de informações, criando dessa forma laços entre os indivíduos. A teoria dos laços de Mark Granovetter, proposta em 1973, é considerada uma teoria substancial para a compreensão do comportamento entre os atores dentro de uma rede. Existe um aspecto que pode ser analisado dentro de uma rede, em pequena escala: a força dos laços (Granovetter, 1973). O “laço” proposto pelo autor é o elemento de ligação entre os indivíduos, e nesse caso, podemos chamar de atores que participam de uma mesma rede, ligados por laços fortes e/ou fracos.

Explora-se, portanto, duas vertentes, a ênfase é colocada no poder de coesão dos laços fracos. “A maioria dos modelos de rede lida, implicitamente, com laços fortes, limitando assim sua aplicabilidade a grupos pequenos e bem definidos” (Granovetter, 1973, p. 2). Nota-se, portanto, a importância com relação aos laços fracos, tendo em vista que os laços que têm uma maior probabilidade de gerar novas informações e, conseqüentemente, agregar valor aos relacionamentos que são denominados fracos (Fialho; Dias; Macedo, 2022). Os laços fracos podem ser caracterizados por possuírem uma intensidade menor, de modo que os indivíduos conseguem estabelecer conexões fora do seu círculo social. Esses laços são considerados mais importantes na construção das relações sociais. Por outro lado, o laço denominado como forte implica um investimento significativo de tempo e esforço entre os indivíduos, incluindo aspectos emocionais, confiança e reciprocidades, ou seja, há uma intensidade maior. Este tipo de relacionamento se constrói ao decorrer do tempo, e diferentemente do laço fraco, este não deixa de ser relevante para gerar a transmissão de novas informações, porém, de forma não redundante (Fialho; Dias; Macedo, 2022).

Para compreender as redes interorganizacionais de forma sistemática, uma abordagem eficaz é analisá-las considerando os nós e os elos. Os nós representam os pontos ou agentes constituintes da rede, enquanto os elos correspondem às conexões entre esses nós (Cunha; Passador; Passador, 2011). As ligações entre os nós podem variar sob duas dimensões: a identidade dos nós conectados e a densidade das relações sociais. Na primeira dimensão, é possível observar diferentes tipos de ligações, tanto entre organizações do mesmo setor como entre nós de indústrias distintas. A segunda dimensão, considera que algumas dessas ligações podem ser mais robustas do que outras (Cunha; Passador; Passador, 2011). Entre os principais focos de atenção referente aos estudos de redes interorganizacionais, algumas contribuições recentes apontam:

As redes interorganizacionais podem ser definidas como complexas estruturas compostas por empresas que, conscientemente, admitem possuir limitações estruturais, financeiras e competitivas que restringem as condições de sobrevivência e desenvolvimento. Então, as redes são baseadas em uma estrutura que contempla atividades agregadoras de valor para os consumidores finais, resultando em maior poder de competição para as empresas inter-relacionadas – as firmas individuais seriam menos competitivas em comparação com a atuação em base coletiva (Barbosa; Sacomano; Porto, 2007, p. 3).

Diante do referido, entende-se que ao se unirem em uma rede, essas organizações buscam superar tais limitações. “As redes auxiliam na obtenção de benefícios e diferenciais em face dos competidores que não pertencem à rede” (Silva et al., 2020, p. 4).

As redes interorganizacionais permitem que as empresas através da colaboração, obtenham maior competitividade, além de se tornarem mais eficientes, compartilhando conhecimentos e novas informações. Com isso em mente, enfatiza-se a importância de explorar os conceitos acerca das redes organizacionais, especialmente no que diz respeito à confiança entre as organizações, visto que a confiança se vincula ao conhecimento mútuo entre os atores e à percepção de que estes pertencem a uma mesma comunidade ou rede (ScharDOSIN et al., 2020).

Algumas contribuições recentes acerca das redes interorganizacionais destacam que a mesma pode ser entendida sob vários aspectos, a ideia central consiste na união com a finalidade de alcançar um objetivo comum, não obstante de manterem sua autonomia. A abordagem teórica sugere que, ao se unirem a redes interorganizacionais, as empresas têm a capacidade de maximizar certas variáveis que, quando bem definidas e gerenciadas, possibilitam à rede alcançar e sustentar um nível desejável de desenvolvimento (Klein; Freitas Filho; Reschke, 2024). É possível notar benefícios no compartilhamento de conhecimento e perspectivas, sendo estimulado a inovação e a sinergia, a competitividade e a

geração de valor. Um dos grandes desafios da economia moderna é fazer com que as empresas possam se destacar e obter vantagem competitiva no mercado (Sousa; Sousa, 2023).

É sabido que as redes interorganizacionais podem ser definidas como uma cadeia interligada ou inter-relacionada de empresas (Klein; Freitas Filho; Resche, 2024, apud Masteralexis; Barr; Hums, 2009). Isso significa que, dentro de uma rede interorganizacional, está sendo compartilhado atividades, recursos e objetivos coordenados e influenciados mutuamente. Quanto mais essas empresas se sentem envolvidas e parte da rede em que participam, maiores são as chances de sobrevivência dessa rede (Klein; Pereira; Filho, 2019).

Consequentemente, diferentes partes da rede se interligam, interconectam e colaboram para um objetivo comum. Busca-se criar uma base no compartilhamento de informações de modo que essas ligações criadas entre nós sejam fortalecidas e essa interconexão possa ocorrer sob várias formas de colaboração. De forma crucial, dentro de uma organização, as redes colaborativas utilizam do capital intelectual, e este mantém-se intimamente ligado ao conhecimento, como elemento essencial para o processo de inovação, dado que o capital intelectual define uma linha de maturidade da organização, transformando a colaboração de conhecimento tácitos e explícitos em um diferencial competitivo (Rosa et al., 2022).

É pertinente destacar que podem surgir conflitos de interesses, dificultando a manutenção da rede. De fato, compreender os motivos que levam ao insucesso de redes interorganizacionais pode contribuir para a gestão de estratégias de atuação conjunto, e beneficia empresas que procuram alternativas para continuar atuando no mercado mantendo uma ligação consolidada de uma rede interorganizacional (Klein; Freitas Filho; Reschke, 2024). As redes interorganizacionais combinam aspectos de cooperação e competição simultaneamente, o que resulta em facilitar ou dificultar os relacionamentos entre as empresas que fazem parte de uma determinada rede (Damasceno, 2020). E caso esses aspectos não sejam somados e/ou correspondidos, pode haver conflitos que podem ocasionar insatisfações, além de um possível desentendimento entre os parceiros, resultando na desestruturação da rede e consequentemente o insucesso (Klein; Freitas Filho; Reschke, 2024).

Apesar das ressalvas apontadas, percebeu-se que as empresas se integram a redes interorganizacionais com o objetivo de se fortalecerem no mercado e, consequentemente, manterem sua competitividade (Damasceno, 2020). Alinhado à ideia de que essa busca por um diferencial competitivo reflete em processos de inovação (Rosa et al., 2022), impulsionados pelas constantes mudanças no cenário econômico, globalização e avanços tecnológicos (Damasceno, 2020). A integração em redes, traz consigo benefícios significativos, como aprendizagem e inovação, por meio do compartilhamento de experiências e ideias entre os participantes, constituindo um fator decisivo e fundamental acerca das estruturas organizacionais e colaborativas em redes (Damasceno, 2020). E a construção de relacionamentos eficazes entre os membros da rede é essencial para a promoção da aprendizagem interorganizacional (Silva et al., 2020). Outras implicações dessas redes serão abordadas a seguir, com destaque para o papel crucial da aprendizagem.

2.2 Aprendizagem Interorganizacional em Redes

A aprendizagem interorganizacional refere-se ao codesenvolvimento de uma nova base de conhecimento, podendo ser definida pelo envolvimento de dois ou mais parceiros na cocriação e absorção individual de conhecimento (Mokhtarzadeh et al., 2020). Entende-se que a aprendizagem interorganizacional pode compreender o compartilhamento e o desenvolvimento de informações, que visa benefícios mútuos. A aprendizagem em rede que

ocorre em redes interorganizacionais estimula a inovação, pois dá às empresas acesso a diversas informações e recursos fora da organização (Çemberci et al., 2021).

Para além desta introdução, a aprendizagem interorganizacional é considerada uma das maneiras mais eficazes na aquisição externa de conhecimento. A colaboração entre os membros da rede pode facilitar o compartilhamento de conhecimento através desse processo de aprendizagem interorganizacional (Mokhtarzadeh et al., 2020). Tal perspectiva é um processo que envolve a troca de conhecimento entre diferentes organizações ou a geração de novos conhecimentos através de suas interações. No entanto, para que haja efetivamente tal troca ou criação de conhecimento, é essencial que se suceda um ambiente de transparência e abertura nos níveis organizacionais envolvidos na interação (Silva et al., 2020). A transparência promove a confiança mútua entre os parceiros para o compartilhamento de informações e ter um ambiente aberto é receptivo a novas ideias. Essa receptividade é avaliada pelo nível de absorção de conhecimento de um parceiro, enquanto a transparência é avaliada pela cooperação e transmissão de conhecimento entre os parceiros envolvidos (Peronard; Brix, 2019).

É importante acentuar que a confiança é fundamental na formação de relacionamentos eficazes entre os indivíduos, destacando assim a importância dos laços organizacionais para o processo de aprendizagem (Silva et al., 2020). É preciso haver uma alternativa de cooperação entre os envolvidos, e que pode ser visto por um conjunto de comportamentos, tais como o compartilhamento de informações, comunicação efetiva, além da busca de soluções satisfatórias para a resolução de possíveis problemas. Quanto maior for o nível de confiança entre os indivíduos, maior será a probabilidade de cooperação (ScharDOSIN et al., 2020). Embora esse seja aspecto crucial no que diz respeito à transmissão de conhecimento para que ocorra a formação de relacionamentos eficazes entre indivíduos e organizações, nem sempre as mesmas conseguem manter esses níveis de confiança, tendo em vista que diversos fatores podem influenciar a manutenção da confiança dentro das organizações. “O gerenciamento da confiança entre as partes envolvidas (empresas) é um dificultador para o estabelecimento da colaboração, sendo um fator crítico para o sucesso no atendimento da oportunidade do estabelecimento da confiança” (ScharDOSIN et al., 2020, p. 7).

“O comprometimento dos atores com as ações conjuntas e com base nas relações de confiança é um dos sinais de uma estrutura mais definida” (ScharDOSIN et al., 2020, p. 7). De fato, quando há uma estrutura bem definida de confiança, os autores demonstram comprometimento com relação em suas ações, além de existir uma disposição genuína, haja vista que as relações neste contexto são sustentadas por um nível significativo de confiança mútua.

As empresas costumam colaborar em redes com o objetivo de aprimorar a aprendizagem organizacional e desenvolver o conhecimento colaborativo. Enquanto isso, a capacidade da rede desempenha um papel crucial no aprimoramento da aprendizagem interorganizacional (Mokhtarzadeh et al., 2020).

Ressalta-se que a aprendizagem interorganizacional pode ser vista sob outro aspecto - além da colaborativa, tem-se a competitiva. A aprendizagem colaborativa no âmbito empresarial, envolve aspectos em adquirir novas habilidades por meio de esforços colaborativos. Em contraste da aprendizagem competitiva, que busca extrair todo o conhecimento com outra empresa sem contribuir da mesma forma (Ouro Filho, 2020). O processo de criação de conhecimento tem um efeito retroativo na aprendizagem, incentivando a colaboração, bem como o compartilhamento de conhecimento, que, por sua vez, reforçam ainda mais a aprendizagem colaborativa (Ouro Filho, 2020).

Tal fato reforça o conceito da relevância da aprendizagem interorganizacional de modo geral, pois a mesma também se destaca como explicação para escolhas estratégicas e operacionais da rede, uma vez que esta pode ser uma alternativa à hipótese de escolha

racional (Silva et al., 2020). Para aprofundar a compreensão da dinâmica da aprendizagem interorganizacional em redes, é essencial revisar os conceitos relacionados à teoria dos laços, associando com os diferentes tipos de ligação que podem ocorrer em redes interorganizacionais.

A aprendizagem de um ou mais parceiros da rede pode ocorrer por meio da transferência de conhecimento entre dois ou mais indivíduos dentro de uma mesma rede, ou seja, seria uma transmissão de conhecimento entre organizações, onde este seria representado como uma nova entrada de conhecimento (Ouro Filho, 2020). Esses aspectos se relacionam com os conceitos de Granovetter, os laços fortes consolidam a confiança e a cooperação entre os atores, enquanto os laços fracos expandem o alcance da rede, especialmente no compartilhamento de novas informações. Tal perspectiva confirma a concepção de que:

Quanto menos contatos indiretos uma pessoa tiver, mais encapsulada ela estará em termos de conhecimento do mundo além de seu próprio círculo de amizades; portanto, a ponte entre os laços fracos (e os consequentes contatos indiretos) é importante em ambos os sentidos (Granovetter, 1973, p. 25).

Supõe-se que esse conceito de “ponte” pode ser compreendido como uma linha direta entre um ponto a outro, um caminho que faz ligação na rede. As pontes assumem esse papel importante, embora enfatize que todas as pontes são somente constituídas de laços fracos (Granovetter, 1973). Logo, o laço será esse elemento em que vai unir os indivíduos que participam de uma determinada rede, sendo conjunto de atores, ligados por laços fortes e/ou fracos. Quanto maior for o vínculo entre os envolvidos, maior será a força do laço (Rocha, 2023). E quanto mais diversificada for a constituição da rede, mais ligações e elos podem desenvolver, resultando em complexas relações. Em outras palavras, uma rede se fortalece quando há uma estrutura mais heterogênea, com diferentes tipos de atores, tornando-se cada vez mais autossuficiente e menos dependente de outras redes (Cunha; Passador; Passador, 2011). Ao discutir a importância das redes, é também crucial compreender a sua estrutura, e como é influenciada pelas ligações entre os atores de uma rede:

A estrutura da rede resulta do padrão de laços relacionais entre atores que atuam como canais entre organizações permitindo o fluxo de recursos e, como tal, podem influenciar a eficiência dos fluxos de recursos através da rede. A estrutura geral da rede pode ser descrita como densa ou esparsa. Uma rede densamente conectada é aquela composta por um alto grau de ligações nas quais os atores são capazes de se conectar rapidamente entre si (Liou; Daly, 2020, p. 6).

Outros desdobramentos acerca das redes interligadas, são tratadas a seguir com base nos diferentes tipos de relações interorganizacionais.

2.3 Relações Interorganizacionais

“As relações interorganizacionais são comumente definidas como todos os diferentes tipos de contatos entre organizações” (Cunha; Melo, 2004, p. 1). Pode-se supor, portanto, que as redes interligadas são a forma mais estudada acerca das relações interorganizacionais. Seguindo a perspectiva de Dos Santos e Pereira (2020), que contempla as ideias de Oliver (1990), as relações interorganizacionais são transações, fluxos e elos duradouros que ocorrem em pelo menos duas ou mais organizações no ambiente em que atuam. E ressalta-se ainda que, as empresas atuam em ambientes de interconexão, ou seja, em um contexto no qual as empresas estão ligadas entre si através de interações e colaborações, e nesse caso dependem de elos empresariais (Dos Santos; Pereira, 2020, apud Oliver, 1990). As redes interligadas são

amplamente estudadas como uma forma de relação interorganizacional. Embora existam diversas perspectivas acerca do papel dessas interligações, muitos estudiosos acreditam que elas indicam relações sociais interorganizacionais que, conforme previsto pela teoria das redes, influenciam no comportamento das empresas (Mizruchi, 2006).

Sabe-se que o mercado atualmente, exige que as empresas busquem aumentar sua competitividade, o que não depende apenas de competências internas, mas também das relações com organizações parceiras. As relações interorganizacionais tornam-se essenciais para a sobrevivência e o crescimento das organizações, haja vista que possibilita o acesso a novas informações e recursos (Fagundes; Gasparetto, 2023).

Inerente à aprendizagem está o processo de inovação nas redes interorganizacionais. A inovação é intrínseca ao processo de aprendizagem nas redes interorganizacionais. A mesma, juntamente com as funções de troca de conhecimento e aprendizagem, está estreitamente relacionada, pois contribui para a especialização das atividades, bem como para o desenvolvimento de conhecimento tácito, que possui um valor especial (Klein; Pereira, 2019).

Sob essa perspectiva, a diversidade entre os atores envolvidos em rede pode impulsionar a inovação, posto que grande parte possuem origens, crenças e experiências de acordo com suas particularidades, e que portanto, podem contribuir com novas visões compartilhadas.

Embora as redes interorganizacionais, em muitos casos, sejam constituídas por outros motivos, a inovação torna-se um fator crucial para a eficácia e sustentabilidade a longo prazo. “As inovações alcançadas nas redes interorganizacionais, seja por meio do aprendizado ou da especialização e padronização de certas atividades e/ou processos, levam a outro fator-chave, a legitimidade organizacional” (Klein; Pereira, 2019, p. 4). Tal perspectiva reforça o fato de que através das inovações as empresas conseguem se adaptar e obter melhorias, e, portanto, corrobora em benefícios mútuos, bem como gerar confiança para melhores oportunidades. É nesse sentido, que as organizações e empresas precisam estar atentas à confiança desenvolvida no nível interpessoal, posto que dela emerge a confiança interorganizacional. É fundamental compreender, sobretudo, como essas relações interpessoais, isto é, às interações e conexões que uma pessoa tem com outras pessoas em diferentes contextos, influenciam de certa forma no oportunismo pessoal e organizacional, e como isso pode impactar o desempenho das empresas em diferentes aspectos organizacionais (Fagundes; Gasparetto, 2023).

A formação e o desenvolvimento das relações interorganizacionais costumam ser motivadas pela busca de eficiência e resultados econômicos, sobretudo se comparados com a atuação de uma empresa individual. Essa perspectiva sublinha que as redes interorganizacionais são uma alternativa organizacional particularmente vantajosa para empresas de pequeno porte (Klein; Pereira, 2019).

A fim de validar as discussões apresentadas, é crucial compreender a abordagem metodológica adotada que guiou este estudo, a qual será detalhada a seguir.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi metodologicamente estruturada com base em uma abordagem qualitativa, que valoriza a conexão entre o sujeito e o mundo, considerando as relações e a subjetividade tanto dos participantes quanto do pesquisador, reconhecendo a impossibilidade de conduzir um trabalho totalmente isento de influências (Mineiro; Alves da Silva; Ferreira, 2022).

Quanto aos objetivos, esta pesquisa é descritiva, tendo como propósito a descrição de características específicas de um fenômeno, visando identificar possíveis relações entre variáveis ou levantar opiniões (Gil, 2017). Este trabalho, portanto, buscou descrever o funcionamento das redes interorganizacionais no setor de fabricação de bebidas, especialmente no que tange à promoção da aprendizagem e colaboração. A pesquisa descreveu o contexto em que a investigação foi realizada, examinando como as redes interorganizacionais promovem a aprendizagem. O estudo manteve o foco unitário no objeto de estudo, analisando as interações de aprendizagem em um setor específico.

Para isso, a pesquisa foi caracterizada como uma pesquisa de campo, que consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados referentes a eles e no registro de variáveis relevantes para a análise (Marconi; Lakatos, 2017). Foi descrita a estrutura dessas redes, as conexões sociais e empresariais, e como essas interações influenciam a inovação e o aprendizado no ambiente organizacional.

A pesquisa foi conduzida em uma empresa do setor de bebidas, denominada com o nome fictício "Sabores da Paraíba", localizada na cidade de Patos-PB. Esta empresa se dedica à fabricação de vinho e destilados, e o estudo envolveu a participação de seis entrevistados, selecionados com base em critérios de conveniência e acessibilidade, devido ao conhecimento dos sujeitos sobre colaboração e aprendizagem em redes interorganizacionais. Esses participantes ofereceram uma visão abrangente sobre como as interações sociais e empresariais contribuem para a inovação e o aprendizado no ambiente organizacional.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas. Para isso, utilizou-se um roteiro elaborado com base na literatura destacando os seguintes pontos: estrutura de uma rede interorganizacional, a possibilidade de colaboração e as interações que promovem a aprendizagem. Cada entrevista foi previamente agendada e realizada de forma presencial. Após as apresentações iniciais, foi explicado o propósito da pesquisa e o participante assinou o termo de consentimento. A fim de preservar a privacidade dos participantes, optou-se por representá-los pela letra 'E' seguida de uma numeração, garantindo o anonimato nas discussões dos resultados.

Para analisar os dados obtidos, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011), que a define como um conjunto de procedimentos sistemáticos e objetivos voltados para a descrição do conteúdo das comunicações. A análise de conteúdo, segundo Bardin (2011), segue três etapas principais. A pré-análise consiste na organização do material, com a seleção dos documentos e a leitura flutuante para a familiarização com os dados, além da definição dos objetivos da pesquisa e dos critérios de análise. A segunda etapa, a exploração do material, envolve a codificação, categorização e classificação dos dados em unidades de significado para facilitar a análise. Por fim, a etapa de tratamento dos resultados, inferência e interpretação busca identificar padrões, associações e realizar inferências a partir dos dados coletados.

Na presente pesquisa, durante a pré-análise, foram organizadas e revisadas as transcrições das entrevistas, com a definição dos temas centrais baseados nos objetivos de investigação e nas perguntas do roteiro de entrevista. Na fase de exploração do material, as respostas dos entrevistados foram codificadas em categorias previamente estabelecidas, que refletiam os tópicos abordados, como redes interorganizacionais, colaboração e aprendizagem. Finalmente, no tratamento dos resultados, os dados foram interpretados com base nas teorias discutidas, gerando reflexões sobre as práticas interorganizacionais observadas. Após a interpretação e reflexão dos dados com base nas teorias discutidas, foi elaborado um quadro-resumo para consolidar as principais ideias destacadas em cada categoria. Esse quadro 1, pág. 23, sintetizou os resultados da análise, proporcionando uma visão geral das questões mais relevantes exploradas durante o estudo. Essa etapa final facilitou a organização das informações, contribuindo para uma compreensão mais clara e

estruturada dos resultados. A seguir, são descritos os Resultados e Discussões, cujos dados são interpretados à luz das teorias revisadas e conectados aos temas identificados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Na fase de pré-análise, as transcrições das entrevistas foram revisadas e organizadas, o que permitiu definir temas centrais para orientar a análise dos dados. As perguntas do roteiro abordaram aspectos fundamentais, como as conexões estabelecidas pela empresa com outras organizações do setor de bebidas, o tipo de conhecimento e recursos compartilhados, e o impacto dessas redes na aprendizagem, inovação e competitividade da empresa. Para sustentar a análise, os temas que orientaram a codificação foram identificados e organizados de acordo com os objetivos específicos da pesquisa: (i) **Redes Interorganizacionais** – identificar a estrutura das redes interorganizacionais e sua influência nas conexões sociais e empresariais; (ii) **Compartilhamento de Conhecimento** – como essas conexões impactam a aprendizagem e a inovação no ambiente organizacional; (iii) **Inovação e Desenvolvimento** – caracterizar as implicações da aprendizagem interorganizacional, considerando as habilidades dos atores em obter benefícios por meio da integração do conhecimento; (iv) **Competitividade e Desafios na Colaboração** – vincular as redes interligadas, examinando como a formação das redes interorganizacionais influenciou o comportamento das organizações e como essas relações contribuem para a inovação. As respostas dos entrevistados foram codificadas de acordo com as categorias identificadas na pré-análise, cada uma das categorias é detalhada com exemplos. A partir do tratamento e interpretação dos resultados, as informações obtidas das entrevistas foram analisadas e relacionadas com as teorias discutidas na literatura.

4.1 Redes Interorganizacionais

Na análise das redes interorganizacionais, os entrevistados indicaram que as conexões com outras empresas do setor, como fornecedores e distribuidores, são determinantes para manter a eficiência da empresa. Comprovando o fato de que as redes de laços fortes e fracos têm papéis distintos, mas complementares (Granovetter, 1973). A pesquisa confirmou que a empresa utiliza, principalmente, laços fracos em suas interações, como contatos informais via *WhatsApp* e chamadas telefônicas, o que facilita a comunicação ágil e a troca de informações pontuais, conforme os seguintes relatos:

Bom, se for falar por um lado do setor de recursos humanos, a gente tem que se comunicar também com outros setores de recursos humanos na cidade. Estabelecendo conexões com outras empresas através de Whatsapp, ligações e alguma outra informação a respeito para tirar alguma dúvida (E1).

A troca existe, mas é bem pontual. Normalmente, ela acontece quando precisamos de uma referência sobre fornecedores ou até para entender como eles estão lidando com alguma regulamentação nova, por exemplo. A troca geralmente é informal, uma conversa rápida ou até uma dica, mas que acaba ajudando no dia a dia (...) Em alguns casos, a gente compartilha contatos e até informações de boas práticas para agilizar os processos de produção. Já vi isso funcionando muito bem, porque fica mais fácil conseguir materiais e até novos clientes quando estamos conectados com empresas daqui (E2).

Os laços fracos são essenciais para a propagação da inovação, pois conectam indivíduos de áreas e formações distintas (Mendes; Mueller, 2024). Em outro contexto, é possível observar a empresa estabelecendo conexões diversas: *“No setor de marketing, temos contato direto com revendedores e distribuidores. Participamos de eventos onde trocamos informações sobre o comportamento dos consumidores e estratégias de mercado”* (E5). Esse tipo de conexão é particularmente importante para o desenvolvimento de estratégias de mercado. Em outros setores, outro tipo de conexão também é observável: *“Em nosso setor, a empresa costuma se conectar com fornecedores e distribuidores locais, principalmente para alinhar prazos de entrega. Essas conexões acontecem por meio de reuniões formais da indústria”* (E4). Essas conexões informais evidenciam como esse tipo de laço são relevantes, pois estes têm uma maior probabilidade de gerar novas informações e, conseqüentemente, agregar valor aos relacionamentos (Fialho; Dias; Macedo, 2022), permitindo que a empresa absorva práticas de mercado de forma contínua e prática, sem uma estrutura formal.

Ao contrário dos laços fortes, que muitas vezes limitam as interações e trocas ao próprio grupo, os laços fracos possibilitam o acesso a novas informações e recursos. Nesses veículos de relação, os indivíduos buscam informações e sugestões antes de tomar decisões, devido a influência, confiança e credibilidade presente nessas relações (Mendes; Mueller, 2024). Em relação às limitações dessas trocas, foi evidenciado:

Acredito que seja um canal de comunicação que falta, principalmente algo que seja mais direto. Eu busco algumas informações com algumas empresas, mas geralmente estas empresas são muito fechadas. O que torna uma dificuldade (E1).

Acredito que uma dificuldade é que, às vezes, as empresas não estão abertas para compartilhar certos detalhes, o que pode impedir melhorias mais rápidas. Nem sempre as informações chegam com facilidade (E3).

Ademais, um dos entrevistados sente que um dos principais desafios ao tentar colaborar e compartilhar conhecimento com outras empresas é o fato de que *“muitas não querem compartilhar ideias para não perder a exclusividade de suas estratégias”* (E5). Apesar de que os entrevistados mencionaram que essas conexões ajudam, de fato, a empresa a se adaptar melhor ao mercado. *“Somos mais competitivos ao poder prever mudanças de mercado, o que nos permite nos adaptar rapidamente”* (E5). É possível observar como a participação nessas redes interorganizacionais impacta de forma positiva na competitividade da empresa, como enfatizado pelo entrevistado: *“De forma positiva, é um diferencial, pois a empresa fica atualizada no mercado”* (E1), reforçando a aplicabilidade dessa teoria na prática empresarial.

Essas trocas com outras empresas também auxiliam a empresa a manter uma boa imagem e construir laços de confiança, como destacado pelo entrevistado: *“Acredito que essas trocas ajudam a empresa a manter padrões que são valorizados no mercado. Quando outras empresas reconhecem isso, melhora nossa imagem e ajuda a atrair mais confiança de parceiros”* (E3), o que torna interessante a possibilidade de uma estrutura mais formal e duradoura.

Contudo, a ausência de uma estrutura mais formal para essas interações mostra que, embora a empresa se beneficie das redes, ela pode não estar aproveitando o potencial completo de suas relações interorganizacionais. O mercado exige que as empresas aumentem sua competitividade, o que não depende apenas de competências internas, mas também das

relações com organizações parceiras, uma vez que essas relações são essenciais para a sobrevivência e o crescimento das organizações, permitindo o acesso a novas informações e recursos (Fagundes; Gasparetto, 2023). É ressaltado como esses recursos costumam ser buscados dentro da empresa:

Citando o exemplo do meu dia-a-dia, às vezes a gente busca consultorias, temos uma plataforma, que é um portal para assuntos jurídicos da empresa onde podemos aplicar o que aprendemos aqui dentro. Lá é possível encontrar um leque de informações jurídica em que utilizamos e situações que aconteciam em outras empresas para utilizamos aqui dentro (E1).

(...) a empresa está sempre buscando aprender e se atualizar. Por exemplo, como sou jovem aprendiz, tenho direito à formação profissional, o que é muito valorizado aqui. (...) me oferece uma formação de qualidade, e um aprendizado teórico com prática no dia a dia. Com isso, consigo desenvolver habilidades úteis para minha área de atuação e para a empresa (E3).

Dessa forma, ao valorizar suas redes de conhecimento, a empresa não apenas fortalece suas interações, mas também otimiza o compartilhamento de informações estratégicas com parceiros (Jorge; Valentim; Sutton, 2020). No próximo tópico, é abordado como esse compartilhamento ocorre no dia a dia e quais práticas são adotadas para maximizar o fluxo de conhecimento dentro dessas redes.

4.2 Compartilhamento de Conhecimento na Organização

Os entrevistados relataram que a empresa participa de trocas informais de práticas de mercado e atendimento ao cliente com outras empresas parceiras. Essas interações permitiram que a empresa adaptasse abordagens que melhoraram o relacionamento com os consumidores, como evidenciado em uma das respostas: "*(...) a empresa aprende coisas novas com essas trocas de ideias, esse tipo de troca nos ajuda a pensar em soluções e aplicar novas práticas que nos ajuda no dia-a-dia*" (E3). Apesar disso, alguns entrevistados destacaram limitações no alcance e na quantidade de conexões estabelecidas. Conforme apontado por um entrevistado:

Bom, devido à situação de uma cidade que não tem tanta indústria, hoje é pouco. Ou seja, não alcança tanto outras empresas. E atualmente, indústrias de grande porte só têm três ou quatro. Por isso não estabelecemos tantas conexões e, conseqüentemente, não utilizamos tantos recursos para isso (E1).

Outro entrevistado, por sua vez, enfatizou que as trocas atuais estão mais concentradas em áreas específicas, como marketing, o que demonstra um potencial de aplicação prática: "*Compartilhamos estudos sobre o público-alvo e técnicas de promoção. Um exemplo é a troca de informações sobre campanhas de marketing digital com parceiros*" (E5).

A teoria sugere que uma estrutura de compartilhamento mais organizada poderia gerar benefícios adicionais para a empresa (Powell; Koput; Smith-Doerr, 1996). Redes estruturadas conseguem inovar de forma mais consistente, visto que permitem trocas de informações mais aprofundadas. As respostas dos entrevistados sugerem que, embora a empresa já se beneficie

dessas interações informais, uma estrutura mais formalizada poderia maximizar o impacto do conhecimento compartilhado em suas práticas de mercado. Além disso, para que a troca de conhecimento ocorra de maneira eficaz, é essencial que exista um ambiente de transparência e abertura entre os níveis organizacionais envolvidos (Silva et al., 2020). Um dos entrevistados reforça essa ideia:

A comunicação, acredito que a interação no fluxo de conhecimento seja algo que deve ser melhorado dentro dessas redes. Ou seja, é uma questão de abertura e comunicação, se não houver abertura, não tem comunicação, e consequentemente não haverá troca de informações (E1).

Esses aspectos se relacionam com os conceitos de Granovetter, os laços fortes consolidam a confiança e a cooperação entre os atores, enquanto os laços fracos expandem o alcance da rede, especialmente no compartilhamento de novas informações. Inerente à aprendizagem está o processo de inovação nas redes interorganizacionais. A inovação é intrínseca ao processo de aprendizagem nas redes interorganizacionais. A mesma, juntamente com as funções de troca de conhecimento e aprendizagem, está estreitamente relacionada, pois contribui para a especialização das atividades, bem como para o desenvolvimento de conhecimento tácito, que possui um valor especial (Klein; Pereira, 2019). Assim, exploramos, a seguir, o papel central da inovação e do desenvolvimento na dinâmica interorganizacional e na criação de valor conjunto.

4.3 Inovação e Desenvolvimento Organizacional

As respostas dos entrevistados revelaram que as conexões interorganizacionais contribuíram para a adaptação de novas práticas e melhorias na empresa, embora não necessariamente exijam mudanças em sua estrutura para promover inovação e desenvolvimento. Como mencionado pelo entrevistado:

(...) a gente sempre busca congressos, trazer um pouco de fora para dentro da empresa. Através de feiras do Senac, por exemplo. Essa é uma forma que atribuímos conhecimento para dentro da empresa. No entanto, devido a empresa já estar tão bem estruturada, dificilmente a gente busca tanto por isso. A empresa está há tantos anos no ramo de bebidas que já está bem estruturado, sabe? A empresa incentiva os seus colaboradores a buscar conhecimento e aplicar essas informações ou formas de conhecimento para dentro da empresa. No caso, aqui é uma empresa que é aberta a isso, não é rígida. Às vezes ela disponibiliza cursos, oficinas, parcerias com universidades, para ir em palestras. Trazendo de certa forma soluções inovadoras e diferentes (E1).

Essas iniciativas possibilitam novas abordagens e ajustes internos que fortalecem a posição da empresa no mercado. As redes interorganizacionais atuam como catalisadoras da inovação, pois permitem o acesso a um conjunto diversificado de conhecimentos e habilidades (Powell; Koput; Smith-Doerr, 1996). No contexto da empresa estudada, a implementação de práticas observadas em outras organizações reforça a ideia de que a interação com parceiros estratégicos possibilita o desenvolvimento de processos mais eficientes e adaptativos.

A inovação colaborativa permite que a empresa ganhe flexibilidade ao absorver práticas e ideias de outros atores da rede, experimentando novas abordagens em processos

relacionados ao cliente e à gestão de operações. *“Através dessas interações, desenvolvemos melhorias, recebemos ideias de parceiros sobre sistemas de controle de qualidade, e isso tem aumentado nossa eficiência”* (E4). No entanto, a ausência de uma estrutura formal para a troca de ideias limita a aplicação de soluções mais amplas e consistentes, indicando uma oportunidade de fortalecer essas conexões e otimizar o fluxo de conhecimento para um impacto ainda maior. Sobre isso, o entrevistado destaca: *“A empresa não costuma fazer grandes mudanças (...), mantém as práticas que já funcionam bem. Mesmo com as trocas entre as empresas, aplicamos poucas alterações e preferimos manter a estrutura atual, que é bem consolidada”* (E6). Portanto, as inovações e desenvolvimentos oriundos das redes interorganizacionais não apenas promovem melhorias internas, mas também reforçam a posição competitiva da empresa no mercado. Segundo a literatura, a busca por competitividade nas organizações atualmente envolve não apenas capacidades internas, mas também as relações estabelecidas com parceiros. As conexões interorganizacionais tornam-se, assim, essenciais para a sobrevivência e o crescimento das empresas, pois permitem o acesso a novas informações e recursos (Fagundes; Gasparetto, 2023). Esse processo está diretamente ligado aos desafios e à importância da colaboração entre parceiros, tema abordado a seguir

4.4 Competitividade e Desafios na Colaboração

Os entrevistados indicaram que as redes interorganizacionais ajudam a empresa a responder rapidamente às mudanças e demandas do mercado, reforçando seu posicionamento competitivo. Isso sustenta a ideia de que as redes interorganizacionais proporcionam uma vantagem, permitindo que as empresas ganhem eficiência por meio da colaboração (Scharadosin et al., 2020). Como afirmou um dos entrevistados: *“Nos torna mais competitivos, especialmente pela possibilidade de atender demandas. Essas redes ajudam a empresa a responder mais rápido aos desafios do mercado”* (E4).

Essas trocas ampliam a visão da empresa sobre as tendências do setor, fortalecendo-a frente aos concorrentes. Empresas buscam integrar-se em redes para fortalecer sua posição no mercado e preservar a competitividade (Damasceno, 2020). Além disso, essa vantagem não se baseia apenas em recursos internos, mas também na capacidade de acessar e mobilizar recursos de parceiros externos (Dyer; Singh, 1998). Isso possibilita o acesso a conhecimentos e recursos variados, que seriam mais difíceis de desenvolver internamente (Powell, 1990).

Os dados sugerem que, embora as conexões com outras organizações favoreçam a competitividade da empresa, a formalização dessas interações poderia gerar um impacto ainda maior. Ampliaria o acesso a informações estratégicas e criaria um fluxo de conhecimento mais constante e estruturado, permitindo à empresa se adaptar e inovar de maneira mais eficaz.

Os entrevistados também mencionaram outros desafios enfrentados ao compartilhar conhecimento com outras empresas. Um dos principais obstáculos foi novamente a ausência de uma estrutura formal para essas interações, o que limita a continuidade e a eficácia do compartilhamento de informações. Como relataram dois entrevistados:

O maior desafio é a abertura. Algumas empresas são bastante reservadas e não querem compartilhar detalhes, o que acaba limitando as possibilidades na troca de informações (E4).

A dificuldade maior é que algumas informações são sensíveis, então nem tudo pode ser compartilhado. Além disso, algumas

empresas do setor são concorrentes diretas, então existe uma cautela natural (E2).

Esse obstáculo está alinhado com a literatura sobre redes interorganizacionais, que enfatiza que o comprometimento em ações conjuntas, fundamentado em relações de confiança, indica uma estrutura organizacional mais definida (Schardosin et al., 2020). Sem uma estrutura clara, o compartilhamento de informações tende a ocorrer de forma dispersa, dificultando a criação de vínculos fortes e o aprendizado contínuo.

A teoria de comunicação organizacional enfatiza que um ambiente de confiança e abertura é essencial para que as empresas se sintam seguras em compartilhar práticas e conhecimentos. Para superar esses desafios, alguns entrevistados sugeriram a criação de canais específicos de comunicação, como grupos de discussão ou reuniões regulares entre as empresas, facilitando o intercâmbio de ideias e o fortalecimento das relações. Como expresso pelos seguintes relatos:

Acredito que seria muito produtivo participar mais de encontros específicos, como workshops ou fóruns regionais. Além disso, a comunicação poderia ser incentivada e melhorada com canais dedicados para facilitar essas trocas, garantindo que todos estejam atualizados sobre práticas e tendências do mercado. Ter um espaço para aprender com as práticas com outras empresas, e atribuir inovações para o desenvolvimento da empresa (E2).

Um sistema de comunicação direto, como um portal online para troca de ideias e sugestões para a empresa, seria útil. Isso facilitaria muito a colaboração (E4).

A implementação desses mecanismos poderia intensificar a troca de conhecimentos e fortalecer o fluxo de colaboração entre as empresas, ampliando o potencial de inovação e aprendizado. Essa adaptação reforça a importância de uma estrutura formal e de uma cultura de confiança para sustentar parcerias interorganizacionais de maneira eficaz e produtiva. Melhorar as interações e o fluxo de conhecimento dentro dessas redes é uma possibilidade a ser considerada, como sugerido por um entrevistado: *“Acho que encontros mais frequentes para discutir as práticas seria uma boa ideia”* (E6).

Assim, os aspectos discutidos ao longo desta análise enfatizam como a competitividade da empresa é fortalecida por meio de redes colaborativas, ao mesmo tempo em que enfrentam desafios que demandam estratégias de confiança e transparência entre os parceiros. A fim de organizar as principais ideias exploradas na análise, o Quadro 1 resume as questões mais relevantes destacadas por cada categoria, proporcionando uma visão consolidada dos achados.

Quadro 01: Categorias e Percepções dos Entrevistados sobre Redes e Colaboração

CATEGORIA	RESUMO DAS RESPOSTAS DA ENTREVISTAS
Redes Interorganizacionais	As conexões com fornecedores, distribuidores e empresas do setor são essenciais para garantir a eficiência da cadeia de suprimentos. As interações ocorrem por canais informais, como telefone e WhatsApp, permitindo comunicação rápida e direta, embora sem uma estrutura

	formal para essas trocas.
Compartilhamento de Conhecimento	A empresa troca informações sobre práticas de mercado com parceiros estratégicos. Um exemplo foi a adaptação de práticas de atendimento ao cliente inspiradas em outras empresas, melhorando o relacionamento com os consumidores. Esse compartilhamento, porém, ocorre de maneira pontual e informal.
Inovação e Desenvolvimento	As conexões permitiram algumas inovações, como a implementação de práticas para aperfeiçoar o atendimento ao cliente. Inspirados por outras empresas, os colaboradores aplicaram novas abordagens, proporcionando respostas mais ágeis e eficientes para os clientes.
Competitividade	A participação nas redes contribui para a empresa a adaptar-se rapidamente às demandas, pois as trocas possibilitam uma visão ampliada das práticas dos concorrentes, fortalecendo a capacidade de inovação e adaptação.
Desafios e Melhoria na Colaboração	Entre os principais desafios estão a informalidade nas interações e a falta de fluxo contínuo de informações. A criação de canais formais, como grupos de discussão ou reuniões regulares, foi sugerida para fortalecer a troca de conhecimentos e aprimorar a colaboração.

Fonte: Própria da autora (2024)

Em resumo, os resultados obtidos demonstram como as interações nas redes interorganizacionais têm promovido aprendizagens significativas e colaborativas no setor de bebidas. Esses achados refletem o papel crucial dessas redes na inovação e desenvolvimento contínuo da empresa, corroborando a importância dos laços fracos, que ampliam as trocas de conhecimento e as oportunidades de aprendizado, conforme proposto por Granovetter (1973). As redes interorganizacionais também afetam a posição competitiva da empresa (Çemberci et al., 2021). Além disso, observa-se que a confiança entre os envolvidos é um elemento central para facilitar a aprendizagem nos espaços de interação social (Mozzato, Grzybovski e Fritz Filho, 2022). A partir dessa análise, nas considerações finais, serão discutidas as implicações desses resultados, bem como as contribuições do estudo e as sugestões para futuras pesquisas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Interpretando e sintetizando as informações obtidas a partir da revisão de literatura, este trabalho explorou tópicos relacionados a redes interorganizacionais, aprendizagem interorganizacional em redes e relações interorganizacionais. Os resultados demonstraram como esses aspectos promovem a integração da aprendizagem no âmbito organizacional e

reforçam a colaboração como estratégia para melhorar a competitividade, bem como a inovação e o desenvolvimento da empresa. Ao abordar os conceitos de redes interorganizacionais, destacaram-se possível os laços fortes e laços fracos na teoria de Granovetter, confirmando sua importância para compreender as interações interorganizacionais. A troca efetiva de informações revelou-se essencial para que as redes sejam funcionais e produtivas.

Os objetivos propostos foram alcançados, sobretudo ao analisar as redes interorganizacionais no contexto empresarial e sua relação com a aprendizagem e a colaboração. As entrevistas realizadas complementaram a reflexão teórica, fornecendo *insights* práticos sobre como as interações ocorrem no setor estudado. Dentre os principais achados, destaca-se a percepção dos entrevistados quanto à relevância das conexões interorganizacionais para manter a eficiência empresarial. Tanto os laços fortes quanto os laços fracos desempenham papéis fundamentais: os primeiros contribuem para um ambiente de confiança e estabilidade, enquanto os segundos possibilitam o acesso a novas informações e recursos, ampliando as oportunidades de inovação e desenvolvimento.

Ainda que tenha sido observada a ausência de uma estrutura formal para maximizar o impacto do conhecimento compartilhado, as interações entre as empresas demonstraram ser determinantes para promover a competitividade, auxiliando na construção de uma boa imagem e na consolidação de laços de confiança. Essas conexões também permitem adaptações estratégicas às demandas do mercado, reforçando a colaboração como uma ferramenta essencial.

Por outro lado, foram identificados desafios que limitam a colaboração e o compartilhamento de informações, como a falta de transparência em alguns momentos e a necessidade de fortalecer tanto os laços fracos quanto os fortes. Esses desafios ressaltam a importância de estratégias voltadas para a formalização das interações, criando um ambiente de confiança e abertura, onde o fluxo de informações ocorra de forma mais eficiente e direcionada. Assim, ao longo desta análise, ficou evidente que as redes interorganizacionais não apenas fortalecem a competitividade da empresa, mas também demandam ações estruturadas para superar os desafios inerentes a essas interações.

Este trabalho apresenta implicações teóricas e práticas importantes. Teoricamente, contribui para a produção científica brasileira ao ampliar a compreensão sobre redes interorganizacionais, um tema ainda pouco explorado no idioma português, especialmente no setor de estudo. De forma prática, os resultados podem servir como base para gestores e profissionais que buscam fortalecer as interações interorganizacionais e adotar estratégias colaborativas para fomentar a aprendizagem.

As principais limitações da pesquisa incluem, como já mencionado, a escassez de artigos relacionados ao tema, principalmente no setor específico estudado. A delimitação de uma pesquisa para um contexto específico a torna altamente relevante, pois permite uma análise detalhada e adaptada às características deste contexto. Ademais, entre as limitações da pesquisa, é relevante mencionar a dificuldade em obter um número maior de participantes para as entrevistas, o que restringiu a diversidade de perspectivas analisadas. Apesar disso, as informações obtidas foram relevantes e contribuíram para atender aos objetivos do estudo.

Para estudos futuros, sugere-se a realização de pesquisas que investiguem redes interorganizacionais em diferentes setores ou contextos, permitindo comparações entre dinâmicas distintas. Além disso, estudos que aprofundem a relação entre aprendizagem interorganizacional e colaboração podem proporcionar ainda mais para o avanço do conhecimento nesta área, que permanece em constante evolução.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, F. A.; SACOMANO, J. B.; PORTO, A. J. V. Metodologia de análise para redes interorganizacionais: competitividade e tecnologia. **Gestão & produção**, v. 14, n. 2, p. 411–423, 2007.
- BARBOSA, L. C. M.; GUIMARÃES, L. O.; CARVALHO, R. B. Desenvolvimento de laços interorganizacionais com base em redes sociais: proposta de um modelo explicativo. **DRd - Desenvolvimento Regional em debate**, p. 405–423, 2022.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- ÇEMBERCI, M. et al. The role of network learning capability in the relationship between open mindedness and innovation performance. **Postmodern Openings**, v. 12, n. 4, p. 18–41, 2021.
- CUNHA, C. R. DA; MELO, M. C. DE O. L. A confiança nas relações interorganizacionais. **Organizações & Sociedade**, v. 11, n. spe, p. 79–93, 2004.
- CUNHA, J. A. C. DA; PASSADOR, J. L.; PASSADOR, C. S. Recomendações e apontamentos para categorizações em pesquisas sobre redes interorganizacionais. **Cadernos EBAPE BR**, v. 9, n. spe1, p. 505–529, 2011.
- DA ROCHA, P. A. A FORÇA DOS LAÇOS: Uma análise das mídias digitais de uma empreendedora do norte fluminense sob a perspectiva da teoria dos laços fracos e fortes de Granovetter. **Revista Discente Planície Científica**, n. 5, p. 75–96, 2023.
- DAMASCENO, C. D. **Redes interorganizacionais como estratégia competitiva de cooperação no varejo farmacêutico: um estudo de caso na Rede Sergifar**. São Cristóvão, 2020. Monografia (graduação em Administração) - Departamento de Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, SE, 2020.
- DE SOUSA, A. S.; DE OLIVEIRA, G. S.; ALVES, L. H. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. **Cadernos da FUCAMP**, v. 20, n. 43, 2021.
- DOS SANTOS, E. F. RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS: UM ENSAIO TEÓRICO SOBRE A DISTINÇÃO ENTRE CADEIA DE VALOR E CADEIA DE SUPRIMENTOS. Disponível em: https://anpcont.org.br/pdf/2020_CCG350.pdf. Acesso em: 19 may. 2024.
- DYER, J. H.; SINGH, H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. **Academy of Management Review**, 23(4), 660-679, 1998.
- FAGUNDES, E.; GASPARETTO, V. Boundary spanners in inter-organizational relationships: A literature review and research agenda. **Brazilian Business Review**, v. 20, n. 4, p. 381–406, 2023.
- FIALHO, J.; DIAS, E.; MACEDO, V. O Capital Social na Teoria das Redes Sociais. *Latitude, Maceió-AL, Brasil*, v. 16, n. 2, p. 08–28, 2022. DOI: 10.28998/lte.2022.n.2.13594.

GAROUSI MOKHTARZADEH, N. et al. Investigating the impact of networking capability on firm innovation performance: using the resource-action-performance framework. **Journal of intellectual capital**, v. 21, n. 6, p. 1009–1034, 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa** (6a. ed). São Paulo: Atlas, 2017.

GRANOVETTER, M. S. The strength of weak ties. **American journal of sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360–1380, 1973.

JORGE, C. F. B.; VALENTIM, M. L. P.; SUTTON, M. J. D. Redes de conhecimento como estratégia de inovação na industrial alimentícia: um estudo de caso na Danilla Foods. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 30, n. 2, p. 1-22, 2020.

KLEIN, L. L.; FREITAS FILHO, A. C.; RESCHKE, C. C. A gestão de redes interorganizacionais: aprendizados a partir de um caso de insucesso. **Revista científica Pensamiento y Gestión**, v. 46, p. 48–78, 2024.

KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D. Interdependência entre redes e empresas integrantes na evolução de redes interorganizacionais. **Cadernos EBAPE BR**, v. 17, n. spe, p. 732–749, 2019.

KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D.; FILHO, A. C. F. A dependência das redes interorganizacionais em relação as suas empresas integrantes. **Revista Ciências Administrativas**, [S. l.], v. 25, n. 2, 2019.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica** (8a. ed.). São Paulo: Grupo Gen - Atlas, 2017.

LIOU, Y.-H.; DALY, A. J. Obstacles and opportunities for networked practice: a social network analysis of an inter-organizational STEM ecosystem. **Journal of educational administration**, v. 59, n. 1, p. 94–115, 2020.

MACEDO BEZERRA MAIA, T.; MORAIS DE SOUSA, J. Arranjos produtivos locais à luz da sociologia econômica de Mark Granovetter: Heterodoxia e teoria de redes sociais. **Novos Rumos Sociológicos**, v. 10, n. 17, p. 180–202, 2022.

MENDES, L. Z.; MUELLER, A. A. A teoria de redes de Mark Granovetter e o debate sobre o fenômeno migratório. **Interações (Campo Grande)**, [S. l.], v. 25, n. 2, p. e2523914, 2024. DOI: 10.20435/inter.v25i2.3914.

MINEIRO, M.; ALVES DA SILVA, M. A.; GRACIA FERREIRA, L. PESQUISA QUALITATIVA E QUANTITATIVA: imbricação de múltiplos e complexos fatores das abordagens investigativas. **Momento - Diálogos em Educação**, [S. l.], v. 31, n. 03, p. 201–218, 2022.

MIZRUCHI, M. S. Análise de redes sociais: avanços recentes e controvérsias atuais. **RAE**, v. 46, n. 3, p. 72–86, 2006.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D.; FRITZ, L. F. As relações intraorganizacionais na perspectiva da estratégia como prática social. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 20, n. 2, p. 179–192, mar. 2022.

OURO, A. M. Filho. **Relação entre aprendizagem interorganizacional e desempenho: um estudo em uma rede do tipo Arranjo Produtivo Local (APL)**. repositorio.ufba.br, 23 ago. [s.l.: s.n.].

PAGNO DA SILVA DA ROSA, M.; ZACCHI DA CUNHA, B.; CASTRO DE ALMEIDA CUNHA, C. J.; PEREIRA, R. AS REDES COLABORATIVAS E O PROCESSO DE INOVAÇÃO EMPRESARIAL. **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – ciki**, [S. l.], v. 1, n. 1, 2022. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/1190>. Acesso em: 2 ago. 2024.

PERONARD, J.-P.; BRIX, J. Organizing for inter-organizational learning in service networks. **Learning organization**, v. 26, n. 3, p. 276–288, 2019.

POWELL, W. W. Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. **Research in Organizational Behavior**, 12, 295-336, 1990.

POWELL, W. W.; KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, 41(1), 116-145, 1996.

SCHARDOSIN, F. Z.; DE ROLT, C. R.; TEZZA, R. **Mensuração da Confiança em Organizações e Redes Interorganizacionais**. 2020.

SILVA, G. S. et al. APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL EM REDE. **Revista de Empreendedorismo e Inovação Sustentáveis**, v. 5, n. 3, p. 21–41, 2020.

SOUSA, J. C.; SOUSA, F. R. Redes de Colaboração como Estratégia de Inovação. **Id on Line Rev. Psic.**, Dezembro/2023, vol.17, n.69, p.439-459, ISSN: 1981-1179.

WATANABE-WILBERT, J. K.; DANDOLINI, G. A.; STEIL, A. V. Fatores que influenciam a aprendizagem de redes interorganizacionais. **Revista Inteligência Empresarial**, [S. l.], v. 46, 2023.

YEW, J. Network. *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy*Wiley, , 23 Oct. 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1002/9781118766804.wbiect152>.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Como a sua empresa estabelece conexões com outras organizações dentro do setor de bebidas?
2. Quais são os principais recursos e conhecimentos que sua empresa compartilha com outras empresas da rede?
3. Você percebe uma hierarquia ou organização estrutural nas redes que a sua empresa faz parte? Poderia descrever?
4. De que forma essas conexões contribuíram para o desenvolvimento de novas soluções ou processos inovadores na sua empresa?
5. Como a troca de informações com outras empresas tem gerado novas oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento? Como?
6. Como os conhecimentos adquiridos por meio das redes influenciam a aprendizagem dentro da sua empresa?
7. Sua empresa busca ou utiliza frequentemente fontes externas de conhecimento, além dos recursos internos? Quais são esses exemplos?
8. De que maneira o compartilhamento de conhecimento entre as empresas participantes da rede impacta a aquisição de novas competências?
9. Como a participação nessas redes interorganizacionais impactou a competitividade da sua empresa no mercado de bebidas?
10. Existem exemplos de inovações que surgiram diretamente dessas conexões com outras empresas da rede?
11. Quais são os principais desafios encontrados ao tentar colaborar e compartilhar conhecimentos com outras empresas?
12. Há algo que você acredita que poderia ser feito para melhorar as interações e o fluxo de conhecimento dentro dessas redes?

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO

Este documento tem como objetivo obter seu consentimento por escrito para participar do estudo **“Redes interorganizacionais: uma análise das conexões de colaboração e aprendizagem no setor de fabricação de bebidas”**, que será realizado entre os dias 14 de outubro e 4 de novembro de 2024. A pesquisa tem como finalidade reunir dados para a elaboração deste estudo acadêmico.

O objetivo do estudo é compreender como as redes interorganizacionais podem ser utilizadas para promover a colaboração e aprendizagem entre empresas no setor de fabricação de bebidas, analisando seu impacto na inovação e na competitividade empresarial. Os relatos obtidos serão mantidos em sigilo, garantindo que os nomes dos participantes não sejam divulgados em nenhum momento, em conformidade com os preceitos éticos da pesquisa. As falas poderão ser referenciadas de forma anônima, utilizando letras e números (por exemplo: E1, E2), apenas quando necessário.

Agradeço desde já sua colaboração e disponibilidade para contribuir com este estudo.

Eu _____, consinto em participar desta pesquisa, desde que respeitadas as respectivas proposições contidas neste termo.

Patos–PB, ____ de junho de 2024.

Assinatura do entrevistado.

AGRADECIMENTOS

Devoto e agradecida a Deus, pois quem confia e espera sempre n'Ele encontra consolo, mesmo nos momentos mais difíceis, porque no Senhor o amor reside. Deus é infinitamente bom e maravilhoso, e sua bondade se reflete na contemplação que concede aos que O amam. Sem Ele, nada seria possível.

Agradeço também à Virgem Maria, mãe por quem sou consagrada, por sua intercessão e por ser fonte de amor e proteção em minha vida.

Com todo o meu coração, agradeço à minha família, em especial à minha mãezinha querida, Maria da Conceição, que sempre me apoiou e fez tudo por mim. Seu amor incondicional e seus esforços pela minha felicidade são os pilares que sustentam minhas conquistas. Se hoje chego até aqui, é graças ao seu apoio e dedicação. Agradeço também ao meu irmão, por estar ao meu lado e por contribuir em minha jornada.

Agradeço também à minha madrinha e tia, que sempre me acolheu com carinho e incentivou meus estudos, sendo uma segunda mãe para mim. Ao meu avô amado, Francisco Simão, expresso minha eterna gratidão e amor.

Não poderia deixar de agradecer a Lucas, por sempre estar ao meu lado, me apoiar e me incentivar. Seu amor e seu companheirismo foram fundamentais durante toda esta jornada.

As minhas amigas Debora, Maria, Marielly, Polyanna e Sintique, sou profundamente grata. Deus colocou vocês em minha vida como um verdadeiro presente. Nossa amizade é um equilíbrio perfeito: quando uma pausa, outra surge para oferecer apoio e consolo. Obrigada por estarem sempre presentes, tornando meus dias mais alegres e leves.

Agradeço também à minha orientadora, Cléssia Fernandes, cuja paciência e dedicação foram inestimáveis ao longo deste percurso. Suas orientações e contribuições não apenas enriqueceram este trabalho, mas também marcaram profundamente meu aprendizado e crescimento. Sou imensamente grata por tudo o que aprendi com você.

Expresso ainda minha gratidão às professoras Bruna Cordeiro e Débora Karyne, membros da banca avaliadora, por gentilmente aceitarem o convite para compor a banca avaliadora deste trabalho. A presença de vocês enriquece ainda mais este momento tão significativo da minha trajetória acadêmica.

Finalizo com as sábias palavras de Santa Teresa de Jesus: "É justo que muito custe o que muito vale." Este trabalho é prova de que as coisas que mais valem são aquelas conquistadas com esforço e dedicação. As dificuldades enfrentadas me ensinaram a dar valor a cada passo da caminhada e a desenvolver resiliência, mostrando-me que sou capaz de muito mais do que imaginava.