

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
DOUTORADO**

**Nadja Marques de Fontes**

**CONTRIBUIÇÃO DO RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL EM  
PROJETOS PARA O CAPITAL SOCIAL: um estudo sobre as relações das  
entidades de apoio atuantes no segmento têxtil e confecção da Paraíba**

**São Caetano do Sul  
2023**

**Nadja Marques de Fontes**

**CONTRIBUIÇÃO DO RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL EM  
PROJETOS PARA O CAPITAL SOCIAL:** um estudo sobre as relações das  
entidades de apoio atuantes no segmento têxtil e confecção da Paraíba

Tese de Doutorado apresentada ao Programa  
de Pós-Graduação em Administração da  
Universidade Municipal de São Caetano do Sul  
como requisito parcial para a obtenção do título  
de Doutora.

Área de Concentração: Gestão e Regionalidade

Orientador: Prof. Dr. Milton Carlos Farina

**São Caetano do Sul  
2023**

## FICHA CATALOGRÁFICA

FONTES, Nadja Marques de.

Contribuição do Relacionamento Interorganizacional em Projetos para o Capital Social: um estudo sobre as relações das entidades de apoio atuantes no segmento têxtil e confecção da Paraíba/ Nadja Marques de Fontes. – São Caetano do Sul: USCS / Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2023.

196f. il.

Orientador: Prof. Dr. Milton Carlos Farina

Tese (Doutorado) – USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul,

Programa de Pós-Graduação em Administração, 2023.

1. Relacionamentos interorganizacionais 2. Capital social 3. Redes organizacionais 4. Indústria Têxtil e Confecção. 5. Algodão. I. Título II. Farina, Milton Carlos III. USCS - Programa de Pós-Graduação em Administração

**Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul**

Prof. Dr. Leandro Campi Prearo

**Pró-reitora de Pós-Graduação e Pesquisa**

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria do Carmo Romeiro

**Gestor do Programa de Pós-Graduação em Administração**

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Tese defendida e aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Milton Carlos Farina (Orientador) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS

Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo - Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Raquel da Silva Pereira - Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS

Prof. Dr. Marcos Antônio Gaspar - Universidade Nove de Julho - UNINOVE

Prof<sup>a</sup>. Dra. Marcela Barbosa de Moraes - Universidade de Taubaté -UNITAU

Dedico este trabalho a minha avó Maria Dias Fontes, por sempre orar por mim e incentivar minha jornada acadêmica.

## **AGRADECIMENTOS**

O que dizer dessa jornada acadêmica que tracei como um dos meus objetivos a atingir, a não ser, nesse dia, agradecer a todos que fizeram parte desta caminhada? A começar pelo meu pai, Paulo Fernando Dias de Fontes, a maior inspiração e grande incentivador; pela minha mãe, Maria de Fátima Marques de Fontes, que sempre será a grande apoiadora de nossa casa; meus irmãos, José Paulo Marques de Fontes e Marcelo Marques de Fontes, que, comigo, compartilham a vida; meus avós, que sempre estão comigo, em especial, a minha avó Maria Dias, que sempre incentivou o estudo de seus filhos e netos e as minhas tias e tios, especialmente, Doutora Wilma Dias de Fontes, que sempre foi uma inspiração acadêmica. E, ainda, Cleudo Gomes de Souza Júnior, que sempre esteve ao meu lado apoiando as ações.

Bem, além do contexto familiar, estendo meus agradecimentos às pessoas com as quais tive a honra de conviver: Patrícia Ventura de Castro Almeida, minha eterna gestora/mentora; Luiz Sávio Pinheiro, que, nos dias difíceis durante o desenvolvimento deste estudo, sempre estava ali para mostrar um caminho, viabilizando a pesquisa, e Marinalva Adjunto, um exemplo de mulher de negócios e apoiadora deste estudo.

No ambiente acadêmico, encontrei pessoas que, ao longo desses quatro anos de doutorado, contribuíram para ser possível alcançar esse objetivo, pois comigo compartilharam horas de estudo nas madrugadas. Minha eterna gratidão a Fra e a Camila.

Aos colaboradores e professores da Pós-Graduação em Administração PPGA-USCS, em especial, ao Professor Doutor Milton Carlos Farina, meu orientador, a pessoa com quem convivi ao longo desses quatro anos, pela honra que Deus me concedeu. Comigo, compartilhou as dificuldades e as conquistas, sempre me incentivando e mostrando que era possível.

Finalizo agradecendo aos participantes deste estudo em conceder seu tempo em favor do desenvolvimento desta pesquisa, em especial, ao senhor Sylvio Napoli, gerente da Associação Brasileira da Indústria Têxtil, pelas palavras de incentivos.

FONTES, Nadja Marques de. **CONTRIBUIÇÃO DO RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL EM PROJETOS PARA O CAPITAL SOCIAL**: um estudo sobre as relações das entidades de apoio atuantes no segmento têxtil e confecção da Paraíba. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2023.

## RESUMO

No contexto dos mercados globais, avanços tecnológicos nos sistemas produtivos e comunicação contínua, pessoas e empresas estão cada vez mais conectadas, e isso implica a adoção de novos modelos de relacionamento, que tragam maior interatividade e benefícios aos envolvidos. Nesse ambiente, as organizações buscam, na atuação com outras em rede, meios para superar suas carências individuais no mercado. A rede de relacionamento interorganizacional apresenta-se como uma alternativa, que visa à colaboração e à reciprocidade entre os envolvidos, propiciando o acesso e o compartilhamento de informações, conhecimento e recursos materiais, essenciais para um projeto. Frente a esse cenário, o objetivo desta tese foi caracterizar a estrutura e os principais elementos da rede de relacionamento interorganizacional, entre as entidades de apoio, que contribui para o capital social nos projetos, no âmbito da indústria têxtil e confecção no Estado da Paraíba. Para seu alcance, foi elaborado um roteiro de fundamentação teórica envolvendo os temas relacionamento interorganizacional, rede social e capital social, apresentando os direcionamentos conceituais e teóricos que compõem seu entendimento. Além disso, ressaltou-se que a Análise de Rede Social – ARS e as Dimensões do Capital Social, Estrutural, Cognitiva e Relacional estão entrelaçadas, para, metodologicamente, propiciar o entendimento e a análise dos elementos que, presentes na rede de relacionamento, contribuem para o capital social em um projeto. Isto posto, essa pesquisa possui um caráter exploratório e descritivo, sendo necessário fazer uso das abordagens quantitativa e qualitativa, para por meio dos instrumentos, questionário e roteiro de entrevista, aplicados com os colaboradores participantes dos projetos, elaborar a rede de relacionamento, e a partir dessas relações identificar os elementos que contribuem com o capital social nos projetos. Os resultados desta tese foram, igualmente, reportados em capítulo próprio, iniciando a configuração da rede de relacionamento, formada entre as entidades de apoio nos projetos. Com a rede configurada, foi possível evidenciar os laços sociais, conexões e o fluxo relacional mantido entre as entidades de apoio. Observa-se, ainda, que os resultados das medidas de centralidade, densidade e reciprocidade indicam que as relações existentes contribuem para o capital social. Em seguida, evidenciou-se que os motivos para o relacionamento estão associados a objetivos de ordem individual e coletivo, os quais unem as entidades de apoio para atuar em rede. Aprofundando a análise, à luz das três dimensões, estrutural, relacional e cognitiva, constatou-se que os elementos frequência e proximidade nas relações, assim como a confiança, norma e o compartilhamento de objetivos e propósitos, quando presentes na rede de relacionamento interorganizacional, permitem que a interação entre as entidades contribua com o capital social no projeto. Além disso, a pesquisa apontou que, por serem os projetos voltados para o atendimento setorial, os seus resultados beneficiam o segmento têxtil e confecção no Estado da Paraíba. Logo, este estudo colabora com os temas redes de relacionamento e capital social, no âmbito dos projetos.

**Palavras-chave:** Relacionamentos interorganizacionais. Capital social. Redes organizacionais. Indústria Têxtil e Confecção. Algodão.



FONTES, Nadja Marques de. **CONTRIBUTION OF INTER-ORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS IN PROJECTS TO SOCIAL CAPITAL**: a study on the relationships of support entities active in the textile and clothing segment in Paraíba. University of São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2022.

## ABSTRACT

In the context of global markets and technological advances in production systems and continuous communication, people and companies are increasingly connected, a circumstance that demands the adoption of new relationship models that bring more interactivity and benefits to those involved. In this context, the organizations seek, in the performance with others in a network, ways to overcome their individual shortcomings in the market. The inter-organizational relationship network presents itself as an alternative focused on collaboration and reciprocity among those involved, favoring the access and sharing of information, knowledge, and material resources, essential for a project. Given this scenario, the objective of this research was to characterize the structure and the main elements of the inter-organizational relationship network, among the support entities, which contributes to the social capital in projects, within the textile and apparel industry in the state of Paraíba. In order to achieve this purpose, a script of theoretical foundation was elaborated involving the themes inter-organizational relationship, social network and social capital, presenting the conceptual and theoretical directions that compose their understanding. Furthermore, it was emphasized that the Social Network Analysis – SNA and the structural, cognitive and relational dimensions of Social Capital are intertwined, to provide, in a methodological way, the understanding and analysis of the elements that, present in the network of relationships, contribute to the social capital in a project. That said, this research has an exploratory and descriptive character, being necessary to make use of quantitative and qualitative approaches, through the instruments, questionnaire and interview script, applied with the collaborators project participants, develop the relationship network, and from these relationships identify the elements that contribute to the social capital in the projects. The results of this thesis were also reported in a separate chapter, starting with the configuration of the relationship network formed among the support entities in the projects. With the network configured, it was possible to evidence the social ties, connections, and the relational flow maintained between the support entities. It is also observed that the results of the centrality, density, and reciprocity measures indicate that the existing relationships contribute to social capital. Next, it became evident that the reasons for the relationship are associated with individual and collective objectives, which unite the support entities to act in a network. Deepening the analysis, in the light of the three dimensions, structural, relational, and cognitive, it was found that the elements frequency and closeness in relationships, as well as trust, norm, and the sharing of goals and purposes, when present in the interorganizational relationship network, allow the interaction between the entities to contribute to the project's social capital. In addition, the research pointed out that, because the projects are sector-oriented, their results benefit the textile and apparel segment in the state of Paraíba. Therefore, this study collaborates with the themes of relationship networks and social capital, within the scope of the projects. Cotton.

**Keywords:** Interorganizational relationships. Social capital. Organizational networks. Textile and Apparel Industry. Cotton.

## Lista de Abreviaturas e Siglas

ABC	Agência Brasileira de Cooperação
ABIT	Associação Brasileira da Indústria Têxtil
ABRAPA	Associação Brasileira dos Produtores de Algodão
ACEPAC	Associação Agroecológica de Certificação Participativa do Cariri Paraibano
AIVEST/PB	Associação da Indústria do Vestuário da Paraíba
APEX	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
ARS	Análise de Redes Sociais
BNB	Banco do Nordeste do Brasil S. A.
BNB/ETENE	Banco do Nordeste/ Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste
CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento
CNA	Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil
CNA	Confederação Nacional de Abastecimento
COEP-PB	Comitê de Entidades no Combate à Fome e pela Vida no Estado da Paraíba
CNI	Confederação Nacional da Indústria
EMPAER	Empresa Paraibana de Pesquisa, Extensão Rural e Regularização Fundiária
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
ETENE	Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste
FAO	Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura
FIEP	Federação da Indústria da Paraíba
IAF	<i>International Accreditation Forum</i>
INSA	Instituto Nacional do Semiárido
IST	Instituto SENAI de Tecnologia Têxtil e Confecção
Mapa	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MRE	Ministério das Relações Exteriores
ONU	Organização das Nações Unidas
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SENAI/IST	Instituto SENAI de Tecnologia Têxtil e Confecção

## Lista de Figuras

Figura 1	Temas abordados na pesquisa.....	21
Figura 2	Sintetização da operacionalização do levantamento bibliográfico.....	26
Figura 3	Aspectos que caracterizam a rede de relacionamento.....	34
Figura 4	Apresentação dos laços sociais.....	39
Figura 5	Sistematização dos procedimentos metodológicos adotados.....	60
Figura 6	Etapas produtivas do segmento têxtil e confecção.....	77
Figura 7	Cartela de cores do algodão orgânico e naturalmente colorido.....	79
Figura 8	Síntese dos termos de convênio e acordos de cooperação técnica.....	86
Figura 9	Descritivo dos projetos realizados pelas entidades de apoio.....	87
Figura 10	Sistematização dos resultados da pesquisa: motivos para os relacionamentos interorganizacionais nos projetos.....	116
Figura 11	Relacionamento Interorganizacional contribuição para os projetos.....	140
Figura 12	Sistematização dos resultados conforme escopo dos projetos.....	147
Figura 13	Sistematização dos resultados para a agricultura familiar.....	158
Figura 14	Sistematização dos resultados para a indústria e o mercado.....	159
Figura 15	Apresentação dos resultados da pesquisa.....	161
Figura 16	Sistematização das contribuições dos resultados da pesquisa.....	167

## Lista de Quadros

Quadro 1	Breve descritivo dos principais artigos utilizados na pesquisa.....	180
Quadro 2	Motivos para o relacionamento Interorganizacional.....	29
Quadro 3	Benefícios dos relacionamentos interorganizacionais.....	30
Quadro 4	Aspectos motivam a formação da rede de relacionamento.....	32
Quadro 5	Aspectos que inibem o relacionamento interorganizacional.....	35
Quadro 6	Elementos morfológicos da análise da rede.....	40
Quadro 7	Descritivo das medidas de centralidade, densidade e reciprocidade...	42
Quadro 8	Abordagens teóricas do capital social.....	45
Quadro 9	Sistematização analítica das dimensões do capital social.....	55
Quadro 10	Entidades de apoio do segmento têxtil e confecção indicadas.....	61
Quadro 11	Tratamento e análise dos dados quantitativos.....	70
Quadro 12	Categorias temáticas para avaliação do capital social na rede.....	72
Quadro 13	Matriz de amarração teórica.....	74
Quadro 14	Descritivo das entidades de apoio pesquisadas.....	84
Quadro 15	Síntese da configuração da rede de relacionamento interorganizacional.....	103
Quadro 16	Motivos para o distanciamento entre as entidades de apoio.....	127
Quadro 17	Sistematização do processo de comunicação entre as entidades.....	145
Quadro 18	Mapeamento dos projetos e iniciativas realizadas pelas entidades de apoio pesquisadas, entre os anos de 2017 a 2021.....	190

## Lista de Tabelas

Tabela 1	Centralidade de grau obtida das entidades de apoio.....	92
Tabela 2	Centralidade de proximidade entre as entidades de apoio.....	95
Tabela 3	Centralidade de intermediação entre as entidades de apoio.....	98

## Lista de Gráficos

Gráfico 1	Rede de relacionamento interorganizacional entre as entidades de apoio.....	90
Gráfico 2	Representação gráfica da proximidade entre as entidades de apoio....	97
Gráfico 3	Centralidade de intermediação entre as entidades de apoio.....	99
Gráfico 4	Reciprocidade entre as entidades de apoio na rede de relacionamento.....	101
Gráfico 5	Rede de relacionamento das entidades de apoio estudadas com outras organizações para atender via projetos o segmento têxtil e confecção na Paraíba.....	106

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
1.1	Problema de Pesquisa.....	18
1.2	Objetivos de Pesquisa.....	20
1.3	Delimitação da Pesquisa.....	21
1.4	Justificativa e relevância do trabalho.....	22
1.5	Contribuições da pesquisa.....	23
1.6	Organização do relatório de trabalho.....	24
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>26</b>
2.1	Relacionamento Interorganizacional: contexto, conceito e contribuições....	27
2.1.1	Rede de relacionamento: formação e características.....	31
2.2	Análise e Redes Sociais: termos, medidas e indicadores.....	37
2.3	Capital Social: abordagens, conceitos e direcionamentos.....	44
2.3.1	Dimensões do capital social: estrutural, cognitivo e relacional.....	50
2.3.2	Entidades de apoio e as relações em redes interorganizacionais.....	57
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>59</b>
3.1	Caracterização e tipo de pesquisa.....	59
3.2	Participantes da Pesquisa.....	60
3.3	Técnicas de coletas de dados.....	64
3.3.1	Instrumentos de pesquisa.....	64
3.3.2	Validação do instrumento de pesquisa.....	67
3.3.3	Pré-teste dos instrumentos de pesquisa.....	68
3.4	Tratamento dos dados e análise.....	69
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>76</b>
4.1	Breve panorama do segmento têxtil e confecção nacional e para a Paraíba..	76
4.1.1	Caracterização das entidades de apoio que formam a rede de relacionamento.....	83
4.2	Descritivo da rede de relacionamento formada pelas entidades de apoio.....	89
4.2.1	Centralidade de grau ( <i>degree centrality</i> ).....	92
4.2.2	Centralidade de proximidade ( <i>closeness centrality</i> ).....	94
4.2.3	Centralidade de intermediação ( <i>betweenness centrality</i> ).....	98
4.2.4	Medida de densidade ( <i>density</i> ) e reciprocidade ( <i>reciprocity</i> ) da rede.....	100
4.2.5	Rede de relacionamento das entidades de apoio estudadas.....	104

4.3	Relacionamento Interorganizacional: motivos e as dimensões do capital social.....	107
4.3.1	Os motivadores para a formação da rede de relacionamento nos projetos...	107
4.3.2	Dimensão Estrutural.....	117
4.3.2.1	Configuração da rede de relacionamento interorganizacional.....	117
4.3.2.2	Frequência do relacionamento interorganizacional.....	123
4.3.3	Dimensão Relacional.....	130
4.3.3.1	Confiança.....	131
4.3.3.2	Normas.....	133
4.3.3.3	Interação: colaboração e reciprocidade entre as entidades de apoio.....	136
4.3.4	Dimensão Cognitiva.....	143
4.3.4.1	Visão compartilhada: valores, objetivos, cultura, códigos e linguagem.....	143
4.3.5	Relacionamento Interorganizacional: breve descritivo das contribuições dos projetos para o segmento têxtil e confecção da Paraíba.....	154
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>163</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>170</b>
	<b>APÊNDICE A – Indicação das principais bases do levantamento bibliográfico.....</b>	<b>180</b>
	<b>APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (T.C.L.E.).....</b>	<b>184</b>
	<b>APÊNDICE C – Instrumento de pesquisa – questionário.....</b>	<b>186</b>
	<b>APÊNDICE D – Instrumento de pesquisa – roteiro de entrevista.....</b>	<b>188</b>
	<b>APÊNDICE E – Relação dos projetos.....</b>	<b>190</b>



## 1 INTRODUÇÃO

A busca por alternativas para minimizar as carências individuais e estabelecer meios para que as empresas possam competir em um mercado global tornou-se um desafio no ambiente de negócio. Nessa perspectiva, o relacionamento interorganizacional apresenta-se como alternativa para a socialização e a colaboração de uma organização com outras para permitir o acesso a recursos e a conhecimentos que possam mantê-las competitivas no mercado (BITANTE *et al.*, 2018; SEO, 2020).

Esse cenário colaborativo tornou-se campo para pesquisa científica envolvendo o tema rede de relacionamento, e autores, como Lazzarini, (2008), Balestrini e Verschoore (2014), Cropper (2014), Marcório (2018), Mineiro *et al.* (2019) e Silva *et al.* (2020), conceituam rede como a formação de laço social e conexão entre os grupos, indicando, ainda, que esse conceito foi incorporado a diferentes campos científicos, como a biologia, a psicologia, a sociologia e a administração.

Frente a essa perspectiva, Bitante *et al.* (2018), Marini, Sampaio e Santos, (2018), Mineiro *et al.* (2019) e Dias (2020) têm, em comum, a indicação de que a formação de uma rede de relacionamento interorganizacional advém da constância de vínculo de amizade, confiança, comprometimento e reciprocidade, os quais permitem a colaboração e a transferência de recursos entre os atores na rede social.

Além disso, os autores citados apresentam Análise de Rede Social (ARS), ou *Social Network Analysis* (SNA), como uma abordagem teórico-metodologia oportuna para permitir análise e mensuração dos laços, ligações, conexões, frequências e do conteúdo dessa interação na rede (HANNEMAN; RIDDLE, 2005). Além disso, Marcório (2018), Flores e Marini (2019), Centeno e Reis (2020) e Silva (2020) fazem uso da ARS para mapear as relações e analisar o capital social.

Dessa forma, o capital social compreende a capacidade de um indivíduo ou organização em adquirir benefícios com as conexões mantidas em um contexto de relacionamento (COLEMAN, 1990). Logo, esse conceito passou a ser incorporado na Administração, por ser entendido como um ativo relacional, advindo dos laços sociais mantidos na rede, e, portanto, uma lente importante para os estudos que envolvem o tema relacionamento interorganizacional (GHOSHAL; NAHAPIET, 1998; LIN, 2001; CROPPER, 2014; MARCÓRIO, 2018; TSAI, 2018; SEO, 2020).

Outro aspecto inerente ao capital social consiste em um conceito multidimensional, o qual, segundo Ghoshal e Nahapiet (1998), envolve, em sua

análise, três dimensões: a relacional (vínculo social), estrutural (configuração) e a cognitiva (compartilhamento), presentes na interação entre os atores.

Além disso, os estudos de Marini, Sampaio e Santos, (2018), Tsai (2018), Han, Chae e Passmore (2019), Barbosa (2020), Schafer (2020), Gomes (2020), Daghar, Alinaghian e Turner (2020), SEO (2020) e Schafer (2020) apontam para a importância teórica de Ghoshal e Nahapiet (1998) para o campo da Administração, por apresentar, até os dias atuais, meios para analisar, mensurar e avaliar o capital social.

Frente a esses apontamentos, esta pesquisa direciona a sua lente para as Ciências Sociais Aplicadas no campo da Administração e foca na relação de uma organização com outras, ou seja, no relacionamento interorganizacional. Sendo adotada a proposta de Ghoshal e Nahapiet (1998) como abordagem teórica para evidenciar, à luz das três dimensões (estrutural, relacional e cognitiva), os elementos que, na relação em rede, contribuem para o capital social de um projeto.

Destaca-se, ainda, que este estudo, além de apoiar-se na Teoria do Capital Social, busca uma maior robustez para a mensuração e a análise dos dados, seguindo as recomendações feitas por Marini, Sampaio, Santos, (2018), Marcório (2018), Barbosa (2020), Schafer (2020) e Wang *et al.* (2021), autores que indicam o uso da ARS como abordagem teórico-metodológica para aprofundar a análise das três dimensões, principalmente com o foco na estrutural (configuração da rede).

Assim, a pesquisa ora proposta tem como recorte uma rede de relacionamento interorganizacional formada por entidades de apoio, as quais têm como propósito o atendimento setorial (DIAS, 2015; PETERSON, 2016; MARCÓRIO, 2018). Vale ressaltar que o segmento escolhido para compreender essas relações em rede foi o têxtil e confecção, por apresentar no âmbito do Estado da Paraíba relevância econômica e social, devido a sua cadeia produtiva completa, e por apresentar diferentes entidades que nela atuam para seu desenvolvimento (SENAI, 2020).

Além disso, regionalmente, o estudo foca na Paraíba, uma vez que a produção têxtil e confecção, possui destaque nacional e internacional, devido aos produtos oriundos do algodão orgânico branco e/ou naturalmente colorido (EMBRAPA, 2021).

Vale pontuar que, para o desenvolvimento deste segmento atuam entidades como: Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT), Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX), Empresa Paraibana de Pesquisa, Extensão Rural e Regularização Fundiária (EMPAER), Instituto SENAI de Tecnologia Têxtil e Confecção (IST), Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA),

Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB) e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), as quais assumem um importante papel para o crescimento e a promoção deste setor produtivo, por meio de suas ações e projetos.

Logo, esse contexto relacional apresenta como característica o relacionamento entre as entidades de apoio, para a promoção e desenvolvimento de projetos, que visam atender as demandas do segmento têxtil e confecção no Estado. Nesse ínterim, observa-se que Marini, Sampaio e Santos (2018) e Arranz, Arroyabe e Arroyabe (2020) apontam que esse tipo de relação de uma organização com outra em rede, gera capital social, por meio das ações realizadas e partilhadas para os projetos.

Nesse sentido, essa pesquisa volta-se para os temas relacionamento interorganizacional e capital social, evidenciando as conexões formadas entre as entidades de apoio, regionalmente, como meio para viabilizar e sustentar projetos que estão voltados para atender as demandas setoriais, desde a produção no campo, com o cultivo do algodão na zona rural, perpassando pela indústria e finalizando no varejo.

Isto posto, a rede de relacionamento formada pelas entidades de apoio torna-se o objeto deste estudo. Foi apresentado em capítulo próprio o roteiro de fundamentação teórica, o qual embasa os temas relacionamento interorganizacional, rede social e capital social, seguido da apresentação da metodologia, a qual operacionaliza este estudo. Finaliza-se com apresentação dos resultados obtidos com os instrumentos de pesquisa, a partir do uso da ARS e da indicação dos elementos que, nas relações sociais em rede, contribuem para o capital social dos projetos, no âmbito do segmento têxtil e confecção da Paraíba.

### 1.1 Problema de pesquisa

A importância da rede de relacionamento interorganizacional dá-se pela constituição de uma dinâmica social que favorece a relação entre diferentes organizações, que, nesse contexto, apresentam suas *expertises* mercadológicas, operacionais e produtivas em favor do grupo (TSAI, 2018; SEO, 2020).

Nesse contexto relacional, a rede de relacionamento, para Seo (2020) e Daghar, Alinaghian e Turner (2020), estabelece os meios e condições para que diferentes organizações possam atuar em favor de um objetivo coletivo. Frente a essas perspectivas, as pesquisas que envolvem esse tema estão direcionadas para o setor produtivo, como: arranjos e cadeias produtivas, *joint ventures*, *clusters*, cadeia

de suprimentos e outras formas de atuação empresarial. Além dessa perspectiva, foi evidenciado que organizações atuam em conjunto para atender a demandas sociais locais, por meio de projetos (LEME; AGUIAR; REZENDE, 2019; SEO, 2020).

Nesse aspecto, as pesquisas envolvendo os temas relacionamento interorganizacional, rede social e capital social abordam a formação, os motivos, as dificuldades e os fatores de oportunidades. Além disso, focam nos temas confiança, colaboração, reciprocidade e compartilhamento; apresentam o relacionamento como fonte para a captação e geração de capital social; articulam os temas, como inovação, aprendizagem e conhecimento; apresentam a perspectiva de atuação em projetos interorganizacionais (BITANTE *et al.*, 2018; MARCÓRIO, 2018; LEME; AGUIAR; REZENDE, 2019; POBLETE, 2020; DAGHAR; ALINGHIAN; TURNER, 2020).

Vale ressaltar que Marini, Sampaio e Santos (2018), Marcório (2018), Velozo, Angnes e Castro (2019), Barbosa (2020), Schafer (2020) e Wang *et al.* (2021) trazem a teoria do capital social, por ser uma lente importante para compreender as relações entre os atores sociais na rede de relacionamento. Flôres e Marini (2019) e Gomes (2020) evidenciam que, por ser o capital social uma teoria relacional e um conceito multidimensional, o uso da ARS faz-se oportuno para evidenciar, na estrutura que configura a rede, como as interações propiciam as trocas, compartilhamento e transferência de recursos, informações e conhecimento entre os atores sociais.

A partir do levantamento bibliográfico, realizado, foi possível evidenciar que as pesquisas sobre o tema abordam o contexto produtivo e/ou organizacional, trazendo os temas conforme foi apresentado. Assim, há espaço para estudar o relacionamento interorganizacional, entrelaçando os temas capital social e ARS, visando evidenciar os elementos que na relação entre as diferentes organizações, possam contribuir para o capital social, quando essas atuam em projetos (MARCÓRIO, 2018, TSAI, 2018; LEME; AGUIAR; REZENDE, 2019; CENTENO; REIS, 2020; CASTANHA; ENSSLIN; GASPARETTO, 2020; SEO, 2020; WANG *et al.*, 2021).

Além disso, o levantamento, apontou, ainda, que há espaços para estudos que envolvam os temas, relacionamento interorganizacional e capital social, dentro de contexto de interação em rede voltado para os projetos. Nessa direção, este estudo foca no relacionamento em projetos, e após levantamento realizado, Quadro 18 (ver Apêndice E), constatou-se que no Estado da Paraíba as entidades, atuantes no segmento se relacionam com outras para atender ao segmento têxtil e confecção.

De modo que, no cenário estudado há um histórico de relacionamento entre as entidades para realização de projetos. Logo, esse tipo de relação, conforme apontado, permitiu a elas, acessar o fomento, a infraestrutura, competências técnicas (equipes) e outros meios para a realização de seus projetos (BARBOSA, 2020; SEO, 2020; SENAI, 2020; DIACONIA, 2020; EMPAER, 2020; EMBRAPA, 2021).

Assim, a partir dos pressupostos apresentados e por reconhecer a existência de um histórico de relacionamento interorganizacional, esta pesquisa busca responder à pergunta: **Como a rede de relacionamento interorganizacional das entidades de apoio está estruturada e quais os principais elementos que contribuem para o capital social nos projetos, no âmbito do setor têxtil e confecção da Paraíba?**

## 1.2 Objetivos da Pesquisa

### 1.2.1 Geral

- Caracterizar a estrutura e os principais elementos da rede de relacionamento interorganizacional entre as entidades de apoio, contribuindo para o capital social nos projetos, no âmbito do segmento têxtil e confecção no Estado da Paraíba.

### 1.2.2 Específicos

- Descrever a estrutura que configura a rede de relacionamento interorganizacional formada entre as entidades de apoio para projetos;
- Caracterizar, por meio da ARS (centralidade, densidade e reciprocidade), que as relações em rede contribuem para o capital social nos projetos;
- Verificar os motivadores para a formação da rede de relacionamento interorganizacional para os projetos;
- Identificar, por meio das dimensões (estrutural, relacional e cognitivo), os principais elementos que, na rede de relacionamento interorganizacional, contribuem para o capital social nos projetos;
- Evidenciar as principais contribuições da rede de relacionamento interorganizacional para o segmento têxtil e confecção na Paraíba nos projetos.

### 1.3 Delimitação da pesquisa

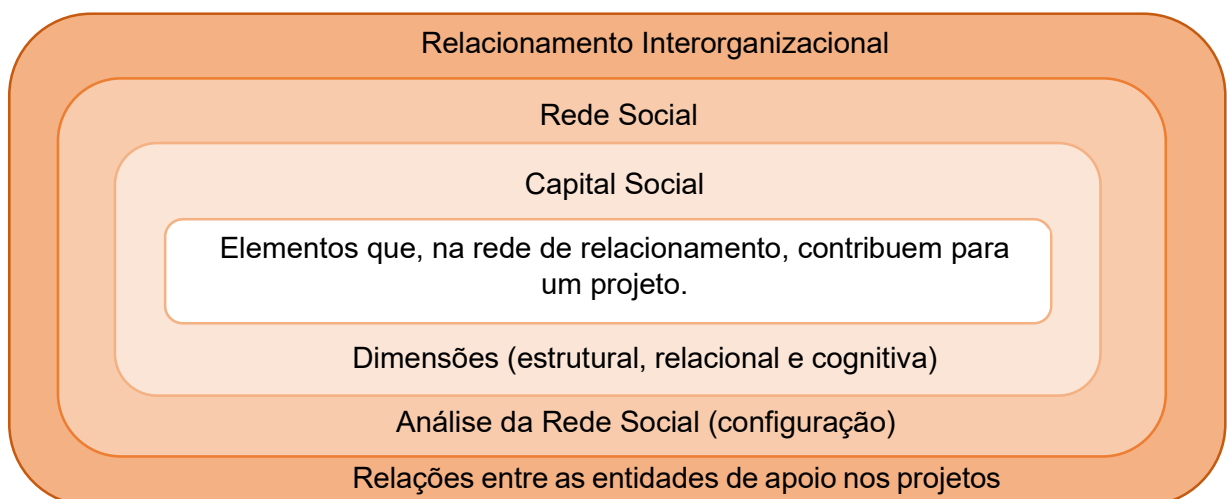
No que tange ao delineamento, este estudo envolve, em seu escopo teórico, os temas: relacionamento interorganizacional, rede social e capital social. Não sendo escopo, devido à falta de aderência aos objetivos, o contexto, processo e projeto intraorganizacional, o qual envolve relações verticalizadas dentro da organização.

Isto posto, a pesquisa foca no tema relacionamento interorganizacional e apresenta, como recorte, uma rede formada por entidades de apoio que atuam com outras entidades em projetos estão voltados para o atendimento setorial. O campo de pesquisa escolhido compreende o relacionamento entre essas entidades nos projetos, no âmbito do segmento têxtil e confecção do Estado da Paraíba.

A escolha em estudar esse tipo de relacionamento ocorre, pois, essas entidades apresentam como missão institucional e direcionador estratégico a formação de parcerias como potencializador para suas ações. Nesse caso, a realização de um projeto envolve interações com outras organizações, como expõe o SENAI (2020, p. 34): “(...) as parcerias com instituições e/ou órgãos públicos e privados visam à cooperação técnica e/ou financeira, transferências de tecnologias (incluindo propriedade intelectual), e desenvolvimento de novos produtos”.

Conforme exposto, a Figura 01 sistematiza a delimitação desse estudo no que se refere aos temas abordados pela pesquisa, relacionamento interorganizacional, rede social e capital social, os quais foram entrelaçados e estão em consonância para o alcance do objetivo desta tese.

Figura 01 – Temas abordados da pesquisa



Nessa perspectiva, a pesquisa, ao atender ao seu objetivo, está alinhada à linha de Redes Organizacionais e Inovação do Programa de Pós-Graduação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS.

#### 1.4 Justificativa e relevância do trabalho

A pesquisa justifica-se, pois o levantamento bibliográfico, apresentado no próximo capítulo, apontou necessidade de pesquisas, envolvendo os temas relacionamento interorganizacional, rede social e capital social em espaços/ambiente que envolve as organizações, quando essas atuam com outras em projetos. Esse contexto relacional, torna essa pesquisa relevante por focar em uma rede de relacionamento interorganizacional entre as entidades de apoio no âmbito de projetos.

Observa-se que as entidades de apoio no cenário produtivo brasileiro assumem um importante papel com ações cooperadas para a promoção da pesquisa, a transferência e o compartilhamento de informações, conhecimento, tecnologia e inovação (ARAÚJO, 2008; PETTERSON, 2016; SENAI, 2020; DIACONIA, 2021). Além de realizar feiras, missões técnicas envolvendo empresários, rodadas de negócios, capacitações empresariais e assistência técnica no campo, ações que visam promover os setores produtivos nos Estados (EMBRAPA, 2021).

Este estudo foca na rede de relacionamento interorganizacional formada entre as entidades de apoio, que atuam com outras em projetos para desenvolvimento do segmento têxtil e confecção no Estado da Paraíba. Esse segmento, torna relevante, para a pesquisa, pois, além de sua importância econômica e social, para a geração de emprego e renda no Estado, também é reconhecido nacional e internacionalmente por sua cadeia produtiva, ao envolver o cultivo e a produção de produtos de moda e decoração, oriundos do algodão branco orgânico e naturalmente colorido, o qual representa um vetor para o crescimento e desenvolvimento das localidades, por meio da agricultura familiar (EMBRAPA, 2021; DIACONIA, 2021).

O panorama traçado justifica a realização desta pesquisa, por envolver este tema relacionamento interorganizacional capital social e rede social, trazendo um enfoque regional, quando foca nas relações entre as entidades de apoio nos projetos para atender ao segmento têxtil e confecção no Estado da Paraíba.

Além disso, seus resultados irão proporcionar, para o campo da Administração, conteúdo sobre os temas relacionamento interorganizacional, rede social e capital social em ambientes de projetos, para que gestores e acadêmicos possam refletir sobre as particularidades que envolvem essas relações. Isto posto, ao apresentar a teoria do capital social, os resultados revelam ser essa uma lente de pesquisa oportuna para analisar as relações em projetos interorganizacionais.

Nesse sentido, a pesquisa inova no levantamento bibliográfico, apontando que o tema rede de relacionamento concentra-se em arranjos produtivos e outras relações empresariais, evidenciando-se que há espaço para abordar o relacionamento interorganizacional em projetos (MARCÓRIO, 2018, TSAI, 2018; MARINI; SAMPAIO; SANTOS, 2018; MINEIRO *et al.*, 2019; BARBOSA, 2020; CENTENO; REIS, 2020; CASTANHA; ENSSLIN; GASPARETTO, 2020; SEO, 2020; WANG *et al.*, 2021).

Vale ressaltar que, para investigar esse fenômeno, o presente estudo seguiu as recomendações de Steinmo e Rasmussen (2018), Tsai (2018), Marcório (2018), Marini, Sampaio e Santos (2018), Flôres e Marini (2019), Barbosa (2020), Seo (2020), Schafer (2020) e Wag *et al.* (2021), os quais indicam o uso de abordagens quantitativa e qualitativa para trazer maior robustez à análise dos dados, em decorrência da subjetividade aderente ao conceito do capital social. Desse modo, busca-se, ao fazer uso, respectivamente, das abordagens indicadas, apresentar a ARS e a Teoria do Capital Social como meios para a análise do capital social na rede de relacionamento.

Cabe ressaltar que o ineditismo está no fato de que há espaço para estudos envolvendo relações em projetos. Necessário frisar que a pesquisa está voltada para a rede de relacionamento formada entre entidades de apoio, que, regionalmente, atuam em conjunto por meio de projetos para atender ao segmento têxtil e confecção, o que torna a pesquisa significativa para compreender a dinâmica setorial no Estado.

Logo, o resultado deste estudo torna-se oportuno, por evidenciar, à luz das dimensões do capital social, os elementos constitutivos que, na relação entre essas entidades de apoio, contribuem para o capital social dos projetos.

### 1.5 Contribuições da pesquisa

Esta tese colabora com a discussão científica a respeito do tema rede de relacionamento interorganizacional, em especial, quando o incorpora à Teoria do Capital Social (dimensões relacional, estrutural e cognitiva), para evidenciar os elementos que, no relacionamento, contribuem para o capital social em projetos.



Ao focar na regionalidade que envolve o relacionamento entre as entidades de apoio no âmbito do segmento têxtil e confecção da Paraíba, os resultados desta pesquisa podem contribuir com um dos setores estratégicos para o desenvolvimento econômico e social do Estado, fornecendo informações sobre como as entidades atuantes no setor atuam para desenvolver os projetos. Faz-se necessário frisar que os resultados colaboram, ainda, com a área da Administração, no campo dos Estudos Organizacionais, Rede Social, Capital Social e Relacionamento Interorganizacional.

Nesse aspecto, o estudo torna-se viável pelas contribuições auferidas estendendo-se além da comunidade acadêmica, pois os resultados serão reportados para os representantes das entidades de apoio participantes da pesquisa, com o intuito de apoiá-los no desenvolvimento das futuras ações da rede.

Outro aspecto a ser destacado é que a pesquisa, ao trazer como perspectiva teórica os temas relacionamento interorganizacional e capital social, espera contribuir para a divulgação e o entendimento desses conceitos entre acadêmicos e gestores, por apresentar os principais elementos constitutivos presentes na relação em rede, colaborando para a viabilidade e a sustentabilidade de um projeto.

Destaca-se, ainda, que resultados também serão reportados para a Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado da Paraíba, com o objetivo de apoiar o fortalecimento e o desenvolvimento dessas relações, indicando que as entidades mantêm uma rede de relacionamento, o que precisa ser incentivado por atores públicos e privados, no intuito de que as relações entre esses atores possam contribuir com o desenvolvimento desde setor produtivo e estratégico no Estado.

## 1.6 Organização do relatório de trabalho

Para o cumprimento do propósito desta pesquisa, foi desenvolvido um roteiro de estudos que compreendeu os seguintes capítulos: o primeiro apresenta a Introdução, além de reportar o problema de pesquisa, o objetivo geral e os específicos, assim como a justificativa e as contribuições inerentes ao estudo.

O segundo capítulo compreende a fundamentação teórica, apresentando os conceitos sobre redes, relacionamentos interorganizacionais, ARS e capital social, assim como os direcionamentos teóricos pertinente a cada tema.

No terceiro, destacam-se os aspectos metodológicos, com a apresentação do passo a passo para a realização desta pesquisa, destacando desde a natureza,

características, métodos, os critérios adotados para a coleta e a análise dos dados, indicando toda a linha operacional para o alcance dos resultados da pesquisa.

O quarto capítulo volta-se para os resultados destes estudos, iniciando com a apresentação do cenário produtivo que envolve o segmento têxtil e confecção, partindo do nacional para o regional, para, em seguida, focar nos resultados que compreendem a Análise da Rede Social, motivos para as relações e a análise das dimensões estrutural relacional e cognitiva, evidenciando os elementos que contribuem com os projetos. Posteriormente, seguem as considerações finais.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

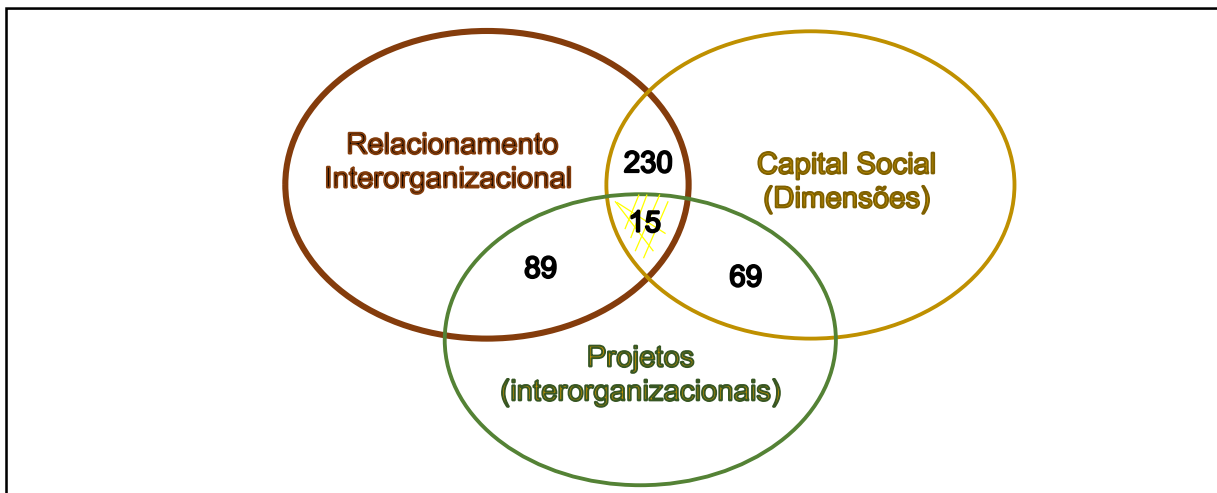
Este tópico foi estruturado com os temas centrais que envolvem esta tese, a saber: relacionamento interorganizacional e capital social. Entretanto, antes de apresentar o embasamento teórico que os envolve, no que se refere às origens, formação, conceitos e elementos que os caracterizam, foi decisão apresentar o caminho percorrido a partir da revisão bibliográfica para compor esse referencial.

Observa-se, ainda, que não foi intenção exaurir todas as publicações relacionadas aos temas, mas apresentar um breve cenário das produções e contribuições advindas das pesquisas que embasam este estudo.

Frente ao exposto, realizou-se um levantamento bibliográfico, por meio de consulta no Portal de Periódico da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e na *Web of Science*. O processo de busca deu-se pelo uso dos filtros: pesquisa avançada, ALL (todos os campos), últimos 5 anos (2018 até 2022) e “artigos” como tipo de documento buscado, com o operador AND, para permitir a combinação das expressões utilizadas na busca. O objetivo foi identificar as publicações relacionadas ao período sobre os assuntos foco desta tese.

Além disso, foram utilizadas, na busca, as seguintes expressões (em português e em inglês) combinadas: relacionamento interorganizacional (*interorganizational relationship*) e capital social (*social capital*), dimensões do capital social (*social capital dimensions*) e projetos (*projects*). A Figura 02 apresenta o resultado, a partir da associação das palavras para busca nos portais.

Figura 02 – Sintetização da operacionalização do levantamento bibliográfico



Fonte: Elaborado pela autora, 2022

Com a busca, foram localizados 394 artigos, os quais foram selecionados a partir do estabelecimento dos critérios: primeiro, apresentação das expressões utilizadas na busca no título ou palavras-chaves dos artigos; foram selecionados apenas artigos dos últimos cinco anos; foram retiradas as repetições. Concluída essa etapa, com o material selecionado, foi realizada a leitura na íntegra dos resumos dos artigos, para verificar aderência com o objetivo desta tese, sendo realizados a exclusão do material que não estava abordando os temas estudados.

Após esse processo, foi selecionado um total de 35 artigos para compor esse estudo, os quais foram lidos na íntegra, e as informações dispostas compreendem a fundamentação teórica desta pesquisa. Contudo, destes 35 artigos, apenas 15 apresentaram uma associação dos temas, relacionamento interorganizacional, capital social e rede social no ambiente de projetos. No Apêndice A, consta o Quadro 01, que apresenta apenas os principais artigos que apoiam esta pesquisa.

O material selecionado apoiou a construção teórico-metodológica deste estudo e possibilitou articular os temas relacionamento interorganizacional, rede social e capital social quanto às bases para identificar os elementos que, no relacionamento interorganizacional, contribuem para o capital social, no âmbito dos projetos, os quais serão apresentados e detalhados nos próximos tópicos desta tese.

## 2.1 Relacionamento Interorganizacional: contexto, conceito e contribuições

O tema relacionamento interorganizacional repercutiu mundialmente, passando a ser foco da pesquisa científica, devido ao êxito dos modelos de produção e de negócios, sendo base na colaboração e parcerias organizacionais, como os distritos industriais do Vale do Silício e na Itália, de produção sistêmica da Toyota, no Japão, e o modelo norte-americano de parcerias (MINERO *et al.*, 2019).

Essas práticas tornaram-se alvo de pesquisas no campo organizacional, por apresentar novas estratégias mercadológicas baseadas na cooperação para minimizar as vulnerabilidades individuais das organizações (recursos materiais, tecnológicos e conhecimentos) para levá-las a alcançar novos resultados no mercado por meio da colaboração mútua (CENTENO; REIS, 2020).

Nesse contexto, Oliver (1990, p. 241) compreende o relacionamento interorganizacional como “transações relativamente constantes, fluxos e ligações que ocorrem entre e no meio de uma ou mais organizações em seu ambiente”. Balestrini

e Verschoore (2014) indicam que as relações interfirmas são oportunas para o cenário econômico e social. Já Castells (2011) argumenta que esse tipo de relacionamento altera a lógica tradicional de mercado, quando prevê que, por relações entre as organizações, é possível alcançar melhores resultados empresariais.

A literatura menciona as seguintes nomenclaturas para se referir ao relacionamento interorganizacional, a saber: consórcios, *joint ventures*, *clusters*, cadeia de suprimentos, associações, franquias, alianças e parcerias (PETTERSON, 2016; LEME; AGUIAR; REZENDE, 2019; POBLETE, 2020; DAGHAR; ALINGHIAN; TURNER, 2020). Neste contexto, evidenciaram-se os motivos para o relacionamento interfirma e a sua importância, uma vez que as organizações não controlam nem detêm todos os meios e recursos necessários ao seu desenvolvimento, sendo indicado as relações com outras (MAFRA; LASMAR; VILELA JÚNIOR, 2019).

No tocante aos motivos para o relacionamento, Mafra, Lasmar e Vilela Júnior (2019) afirmam que as relações interfirmas tornam-se uma oportunidade para o intercâmbio de recursos e conhecimento relevantes para o negócio. Nesse aspecto, Centeno e Reis (2020) e Beureu *et al.* (2020) complementam, afirmando que o relacionamento e a colaboração empresarial auferem benefícios mútuos.

Minero *et al.* (2019), Centeno e Reis (2020) e Castanha, Ensslin e Gasparetto (2020) dialogam quando expõem que esse tipo de relação é uma alternativa para uma atuação conjunta em um mercado cada vez mais competitivo. Klein e Pereira (2019) apontam que o compartilhamento em rede torna essencial para as empresas superarem a falta de recursos e de reduzir as incertezas mercadológicas.

Na visão de Petterson (2016, p. 43), "tanto as grandes, quanto as pequenas organizações podem interagir, no ambiente de redes, com outras organizações de diversos tamanhos". Isso revela que o estabelecimento dessas relações cria condições de igualdade entre as empresas no mercado. Reforçando esse argumento, Velozo, Angnes e Castro (2019) afirmam que as organizações públicas, sem fins lucrativos e privadas, podem manter relacionamento por meio de ações e projetos conjuntos que visam, com seus resultados, ao benefício dos envolvidos.

Diante dos apontamentos, o relacionamento não se limita a uma tipologia de organização, modelo de negócio nem a objetivos individuais. Trata-se, na verdade, do resultado do vínculo social que permite a colaboração entre as organizações (SCOTT; HUGHES; KRAUS, 2019; BRATTSTRÖM; FAEMS; MÄHRING, 2019).

As pesquisas recentes, como a de Mafra, Lasmar e Vilela Júnior (2019), Mineiro *et al.* (2019), Dias (2020) e Centeno e Reis (2020), ressaltam que os motivos que envolvem a formação desse tipo de relacionamento estão associados a fatores contingenciais, tais como: necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade e legitimação. Esses estudos abordam que as contingências têm influência em uma organização quando essa estabelece relacionamento com outra, ao invés de atuar de forma isolada, seja visando a ganhos econômicos ou sociais.

Nesse sentido, os estudos apresentados dialogam com o autor, como Oliver (1990), o qual diz que as contingências explicam as causas para uma organização se relacionar com outra. Oliver (1990) chama atenção para o fato de que essa decisão pode envolver múltiplas contingências e, com isso, indica a complexidade e a subjetividade que envolvem as relações sociais entre os atores. O Quadro 02 detalha as contingências apontadas por Oliver (1990), explicando os motivos para o relacionamento interorganizacional.

Quadro 02 – Motivos para o relacionamento Interorganizacional

<b>Motivos/ contingências</b>	<b>Explicações dos motivos</b>	<b>Relação com as pesquisas</b>
Necessidade	Os relacionamentos são tidos como meios para superar as limitações, mudanças e as incertezas inerentes ao contexto externo (não controlável).	Dias (2015); Petterson (2016); Donato (2017); Corrêa (2018); Veloza, Angnes e Castro (2019); Mafra, Lasmar e Vilela Júnior (2019); Mineiro <i>et al.</i> (2019).
Assimetria	Expressa dependência de recursos, relações de poder e controle nas relações entre as organizações, caracterizando as relações.	
Reciprocidade	Quando as relações são pautadas em objetivos comuns, a cooperação e reciprocidades tornam-se uma prática entre as organizações, sendo que esses fatores contrapõem a assimetria de poder.	
Eficiência	Os relacionamentos visam a melhores condições para o desenvolvimento, por meio das ações coletivas e partilhadas.	
Estabilidade	Os relacionamentos são respostas adaptativas às contingências e incertezas organizacionais.	
Legitimidade	Os relacionamentos entre empresas possibilitam melhorias no ambiente institucional.	
Flexibilidade	As relações em rede propiciam respostas às contingências no contexto mercadológico.	
Economia em escala	As relações permitem o compartilhamento de recursos e redução dos custos.	

Fonte: Adaptado de Dias (2015), Petterson (2016) e Mineiro *et al.* (2019)

Diante do exposto, nota-se que cada uma das contingências está associada a uma causa que direciona a formação de relacionamento. Além disso, cada uma traz consigo diferentes contextos que levam a sua formação. Ou seja: não há uma dissociação entre as contingências quando se decide manter os vínculos sociais.

Para Castells (2011), Cropper (2014) e Balestrin, Verschoore e Perucia (2016), esses fatores favorecem o intercâmbio, acessibilidade e compartilhamento de recursos, saberes e capacidades técnicas. Nesse sentido, Mineiro *et al.* (2019) argumentam que esse tipo de relacionamento propicia o compartilhamento e a sinergia entre as organizações, meios os quais permitem as trocas, reciprocidade, colaboração e engajamento quando as organizações se relacionam com outra.

Apesar do itinerário que foi até aqui traçado sobre os motivos e, por consequência, os benefícios dos relacionamentos, a pesquisa feita por Mineiro *et al.* (2019) chama atenção para o fato de que há diferença entre esses termos, uma vez que a motivação para o relacionamento antecede e impulsiona a decisão de se relacionar com outra organização. E o benefício é o resultado que advém da ação conjunta, estando condicionado à maneira como esses atores se relacionam.

Nesse sentido, Mineiro *et al.* (2019) inferem que os benefícios da relação entre as organizações estão inseridos em dois blocos ao paradigma racional-econômico e ao social. O Quadro 03 apresenta o detalhamento de cada um deles.

Quadro 03 – Benefícios dos relacionamentos interorganizacionais

<b>Benefícios advindos dos relacionamentos interorganizacionais</b>	<b>Racional-econômico</b>	<b>Social</b>
	Minimizar custos de operações e transações; Economia em escala; Maximização dos ganhos; Aumento do <i>Market Share</i> ; Acessos a recursos (tangíveis e intangíveis).	Relacionamentos sociais; Aprendizagem organizacional; Legitimação; Confiança; Engajamento; Compromisso, Cooperação e ações que levem a oportunidade e ganhos coletivos via relações em rede.

Fonte: Adaptado de Mafra, Lasmar e Vilela Júnior (2019) e Mineiro *et al.* (2019)

Para Mafra, Lasmar e Vilela Júnior (2019) e Mineiro *et al.* (2019), o paradigma racional-econômico está associado à ênfase econômica, a qual advém das relações, ou seja, das vantagens competitivas que são atraídas por meio dos laços sociais mantidos na rede entre as organizações. Quanto ao aspecto social, a própria relação é o ativo, que aufero benefício, atraindo pelos envolvidos no relacionamento.

Na visão de Teixeira (2005) e Cropper (2014), o paradigma social permeia a Teoria do Capital Social, segundo a qual, o vínculo social (confiança, amizade, colaboração e reciprocidade) é condutor das ações conjuntas, levando ao bem coletivo em diferentes contextos sociais (COLEMAN, 1990; PUTNAM, 1996).

Além disso, esses estudos apontam que há diminuição dos custos, economia em escala, busca de soluções compartilhadas, incremento de novos produtos, aprendizagem organizacional, inovação, ganhos nos processos, melhorias tecnológicas e o acesso à infraestrutura, provenientes dos vínculos sociais.

No tocante à importância do relacionamento, a articulação e a colaboração entre as organizações, em um projeto ou ação, não geram apenas ganhos coletivos para o grupo envolvido na rede. Mas o capital social, que permeia as articulações e o objetivo que unem, pode beneficiar, com o resultado dessa ação, o contexto econômico e social, a exemplo do que ocorre em projetos setoriais, produtivos e voltados para o desenvolvimento local e regional, com projetos de pesquisa e inovação que trazem ganhos aos envolvidos (SEO, 2020; WANG *et al.*, 2021).

O tópico seguinte irá abordar essa perspectiva da rede de relacionamento no que envolve o seu conceito, formação, característica e benefícios.

### 2.1.1 Rede de relacionamento: formação e características

Antes de adentrar os embasamentos teóricos sobre o tema rede, é importante esclarecer que o foco deste estudo, seguindo o seu objetivo, não esteve voltado para o relacionamento intraorganizacional, e sim para o interorganizacional, o qual congrega a relação entre diferentes organizações. Após essa explicação, destaca-se, ainda, que, nesse tópico, fez-se uso das terminologias próprias da Análise de Rede Social, como o termo ator, para indicar os envolvidos na rede, e fluxos, ligações e conexões, para evidenciar as relações entre os atores no contexto relacional da rede.

Dito isso, os estudos de Cândido e Abreu (2000) apontam para a etimologia da palavra redes, a qual advém do latim *retis*, e significa entrelaçamento ou interligação entre partes. Quanto a isso, Castells (2011), Cropper (2014), Balestrin, Verschoore e Perucia (2016) comungam no sentido de que as redes são formadas por interconexões de laços, nós e ligações que conectam os atores a uma mesma estrutura relacional, permitindo-lhes o intercâmbio, a comunicação e o fluxo ativo de trocas de diferentes recursos, nesse contexto de relacionamento.



Nesse ínterim, Cropper (2014), Mineiro *et al.* (2019) e Silva *et al.* (2020) dialogam ao apresentar que rede é um conceito transversal e vem sendo estudado em diferentes campos científicos, como a biologia, psicologia, sociologia e administração, já que indica as conexões entre grupos sociais.

Ainda nesse âmbito, Albagli e Brito (2003, p. 22) apresentam que rede é um “conjunto de pontos ou nós conectados entre si por segmentos e arcos que viabilizam o intercâmbio de fluxos de bens, pessoas ou informações entre os diversos pontos da estrutura”. Já Cândido e Abreu (2000) e Donato (2017) compreendem que a rede interorganizacional advém do engajamento e da sinergia entre diferentes atores que atuam em uma dinâmica social específica – as redes sociais.

Segundo Marini, Sampaio e Santos (2018), essas relações são constituídas por meio de vínculos sociais instituídos pelos atores em um dado contexto social, político, econômico e produtivo. Nesse aspecto, a formação de uma rede é motivada pela busca por conhecimento (comerciais, técnicos, administrativos), acesso a recursos (tangíveis e intangíveis) e para o compartilhamento de competências técnicas que envolvam os participantes detentores de *know-how* na rede (DIAS, 2020).

O Quadro 04 sistematiza os principais aspectos que motivam a formação da rede de relacionamento interorganizacional, indicando, ainda, os benefícios que essas relações com o outro atraem para os envolvidos nessa relação.

Quadro 04 – Aspectos motivam a formação da rede de relacionamento

<b>Principais Motivadores</b>	<b>Benefícios Relacionados</b>
Poder e influência no mercado	A relações possibilitam o exercício do poder e da influência entre as empresas.
Potencializar esforços para alcançar recursos (tangíveis e intangíveis)	Permite a economia em escala, redução dos riscos, solução de problemas e compartilhamento de resultados favoráveis das ações coletivas.
Aprendizagem Organizacional	As relações de troca e compartilhamento favorecem informações e experiências que apoiam as organizações para inovar.
Alianças e parcerias estratégicas	Redução dos custos de transações. Riscos das operações. Otimização dos resultados por meio do compartilhamento e do acesso a diferentes atores para obter diferenciais competitivos no mercado.
Adaptação as contingências	Adaptação às contingências mercadológicas, via atuação conjunta com outros atores na rede.

Fonte: Adaptado de Petterson (2016), Corrêa (2018) e Mineiro *et al.* (2019)

Com base no quadro apresentado, destaca-se que tão importante quanto compreender os motivos que levaram à formação de uma rede é entender a existência de um contexto que condiciona a decisão de uma organização em buscar relacionamento com outras na rede. Além disso, entrar em redes requer vínculo ativo e proximidade com outros atores que dela fazem parte. Nota-se que a decisão em buscar por relacionamento envolve fatores, como legitimação no mercado, adaptação as contingências de mercado e busca por parceiros para acesso a recursos.

Para Mafra, Lasmar e Vilela Júnior (2019, p. 675), o processo para a formação de relacionamento entre os atores incide na “constatação de que a competitividade emerge não só dos recursos internos da organização, mas também daqueles acessados por meio de uma rede de relacionamentos ou de empresas”. Esse apontamento remete a estudos anteriores, os quais já indicam que fatores contingenciais atrelados ao contexto organizacional e de mercado levam uma organização a firmar parcerias com outras para atuar no mercado. Logo, Castells (2011) e Balestrini e Verschoore (2014) abordam que esse tipo de relacionamento permite as relações de trocas alcançados pela congruência de objetivos comuns.

Nesse sentido, Oliveira (2015) e Scott, Hughes e Kraus (2019) dialogam que as relações em rede favorecem a aprendizagem organizacional, complementariedade de conhecimento e reciprocidade para acesso a recursos. Por consequência, esse ambiente torna-se oportuno para a inovação aberta e descentralizada. Esse contexto relacional, em que a inovação permeia o relacionamento entre aos atores, Tsai (2018) e Mendonça, Cunha e Nascimento (2019) chamam atenção para a importância de pesquisas que envolvam a inovação e o papel das redes sociais.

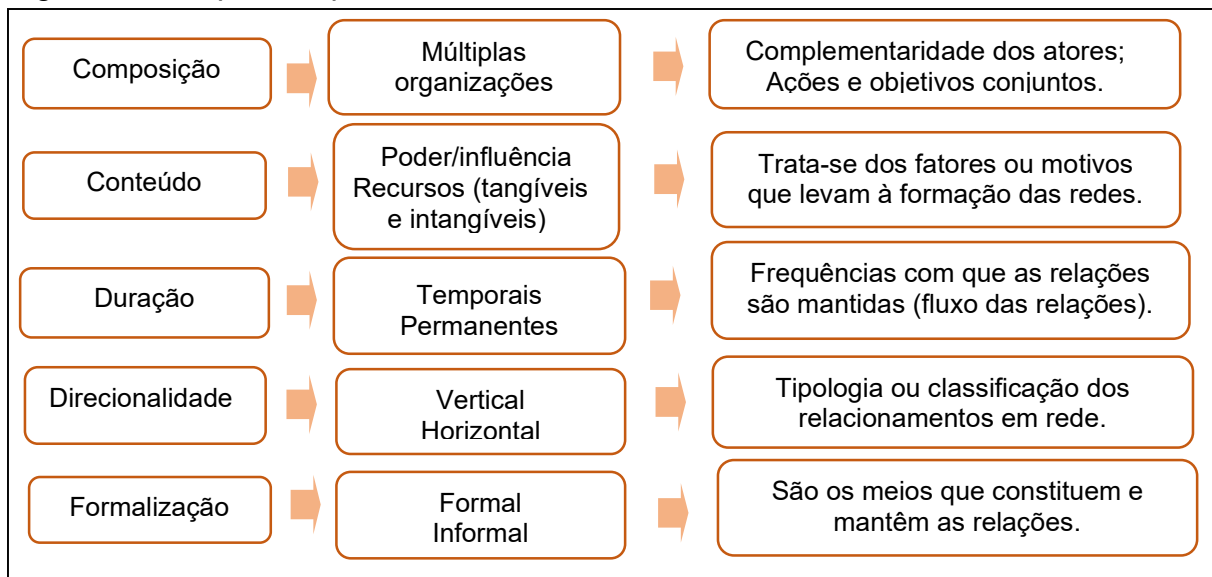
Segundo Mafra, Lasmar e Vilela Júnior (2019), o relacionamento interorganizacional, com vista para a inovação, deve prezar por ambientes de trabalho colaborativos que levem as equipes a compartilharem e transferirem recursos e conhecimento para permitir a aprendizagem organizacional. Conforme Dias (2020), a inovação requer a congruência de objetivos, expectativas, articulação, colaboração entre os atores envolvidos, para que estes, ao se relacionar, possam compartilhar e acessar recursos externos e complementares que lhes são favoráveis para inovar.

Mineiro *et al.* (2019), Mendonça, Cunha e Nascimento (2019) e Beuren *et al.* (2020) expõem que a socialização tem impacto direto em ambientes colaborativos voltados à inovação aberta. Para Dias (2020), o relacionamento interorganizacional impulsiona a inovação e o desenvolvimento tecnológico quando há colaboração.

Os estudos mencionados contribuem para evidenciar que a inovação e o desenvolvimento tecnológico são resultantes da colaboração entre os atores na rede, ou seja, apontam que o relacionamento é um ativo relacional, ao permitir o acesso, trocas e o compartilhamento de recursos na rede.

Frente ao exposto, a Figura 03 apresenta os aspectos que caracterizam a rede de relacionamento interorganizacional, no que se refere a sua composição (formação), conteúdo (motivos para formação), temporalidade das relações, direcionamento (tipo de relacionamento) e indicam a importância dos vínculos sociais (formais e informais) para a formação da rede de relacionamento, caracterizando essas relações.

Figura 03 – Aspectos que caracterizam a rede de relacionamento



Fonte: Adaptado de Petterson (2016) e Mineiro *et al.* (2019)

A Figura 03 apresentou os aspectos que levam à formação da rede, destacando a temporalidade das relações, tipologias e meios que levam ao seu estabelecimento das relações na rede (formais ou informais) (PETTERSON, 2016; VELOZO; ANGNES; CASTRO, 2019; CENTENO; REIS, 2020; POBLETE, 2020).

Marini, Sampaio e Santos, (2018), Centeno e Reis (2020) e Castanha, Ensslin e Gasparetto (2020) apresentam que essas características são oportunas ao indicar o contexto social que envolve as relações entre os atores. Além disso, essas características contribuem para gerar e fortalecer o capital social, uma vez que expõem os fatores que constituem e permitem o relacionamento entre os atores.

Dentro destas perspectivas, os autores mencionados têm como base os estudos realizados por Lin (2001) e Nahapiet e Ghoshal (1998), os quais expõem que

o capital social é inerente às relações sociais, sendo um ativo relacional disponível e acessado com o relacionamento. Ou seja: são os vínculos sociais entre os atores na rede que lhes permitem, com as interações, acessar o capital social.

Tal contexto faz Azevedo (2018) e Seo (2020) exporem, em suas pesquisas, que no trabalho coletivo entre as instituições públicas e/ou privadas, faz-se necessário instituir meios formais para regular os processos e orientá-los em favor dos objetivos comuns que devem ser alcançados quando diferentes organizações atuam em rede. Seo (2020) aponta para a importância da colaboração entre os atores como fator importante para a realização de projetos de pesquisas e desenvolvimento.

Aprofundando essa análise, a pesquisa realizada por Klein e Pereira (2019), aponta que os vínculos sociais (formais ou informais) entre organizações condicionam a sua decisão em engajar-se umas com as outras em um projeto ou ação coletiva. Os autores expõem, ainda, que, independentemente do tipo de vínculo, faz-se necessário o estabelecimento de objetivos e normas para orientar as relações.

Esse direcionamento expõe, que na relação social em rede, a existência de dificuldade, e as pesquisas realizadas por Oliveira e Lumineau (2019), Mineiro, *et al.* (2019), Centeno e Reis (2020) e Pobleto (2020), elucidaram os fatores que enfraquecem as relações e inibem o capital social, conforme expõe o Quadro 05.

Quadro 05 – Aspectos que inibem o relacionamento interorganizacional

Fatores Inibidores das relações	Racional-econômico	Social
	Perfil e tamanho das organizações; comportamento oportunístico; falta de sinergia e objetivos; relações sem benefícios econômicos.	Falta de comunicação, comprometimento e colaboração; rivalidade, discordâncias e conflitos; assimetria de interesses.

Fonte: Adaptado de Mineiro *et al.* (2019)

Conforme o Quadro 05, os fatores inibidores estão associados a questões relacionais, econômicas e sociais, que envolvem a socialização entre as organizações quando na rede de relacionamento. Esses fatores são explicados a partir do próprio comportamento dos envolvidos frente aos objetivos coletivos da rede.

No tocante às divergências na rede, Klein e Pereira (2019) expõem que essas são decorrentes dos seguintes fatores: diferenças associadas à cultura organizacional dos envolvidos que atuam na rede, quando não há objetivos e interesses comuns que os envolvam e devido à ausência de comprometimento e colaboração. Destacam-se,

ainda, questões relativas à identidade territorial, à cultura e às diferenças econômicas e sociais que reforçam as divergências e inibem as ações conjuntas.

O estudo realizado por Langbecker (2021) reforça essa perspectiva ao expor que, no contexto social em que as organizações se relacionam, faz-se necessário compreender que a sua realidade sociocultural irá influenciar nas relações mantidas, sendo este um fator que pode facilitar ou inibir o relacionamento em rede.

Aprofundando as dificuldades encontradas no relacionamento, Centeno e Reis (2020) chamam atenção para o fato de, na rede, as relações entre os atores, quando pautadas no poder e na dependência, não favorecerem o capital social. Reforçando esse assunto, Poblete (2020) evidencia que a relação na rede pode ser rompida por negligências associadas à falta de transferência no compartilhamento de recursos, informações, conhecimento e *know-how* entre os atores quando esses atuam em conjunto em dado projeto. Além disso, os autores dialogam ao expor que falta de engajamento e sinergia entre as organizações dificulta as ações conjuntas.

O cenário apresentado de fatores que dificultam o relacionamento em rede dialoga com o estudo anterior de Amato Neto (2009), ao expor a governança da rede como fundamental no estabelecimento das condições institucionais para a coordenação das relações entre os diferentes atores quando estes atuam em rede.

Assim, o relacionamento interorganizacional é uma fonte que gera oportunidades, aprendizagem e inovação, quando coexistem diferentes atores sociais, que estabelecem *links* colaborativos para dispor de suas competências em favor do objetivo comum da rede (MENDONÇA; CUNHA; NASCIMENTO, 2019; ARRANZ; ARROYABE; ARROYABE, 2020; BEUREN *et al.*, 2020; DIAS, 2020).

Quanto à formação da rede, Petterson (2016, p.33) destaca a importância dos parceiros, ao expor que a “escolha dos parceiros específicos está relacionada às complementaridades que as alianças podem trazer; a evolução das alianças depende da dinâmica social, comportamental e competitiva”. Necessário frisar que Petterson (2016) não só evidencia a formação da parceira, mas como esse parceiro irá se comportar diante das parcerias formadas, o que dialoga com Klein e Pereira (2019), quando expõem os fatores que propiciam dificuldade no relacionamento.

Para Martínez, Zouaghi e García-Villaverde (2019), as parcerias interorganizacionais são formadas para propiciar a complementariedade de competências e de capacidades técnicas e tecnológicas, elementos dos quais a empresa, sozinha, não dispõe fora deste contexto da rede. Logo, manter um fluxo

ativo de contato torna essencial quando as organizações atuam em projetos de inovação e de pesquisa, pois o capital social é acessado por meio da interação e da colaboração entre os parceiros para benefício dos projetos realizados (SEO, 2020).

Além disso, nesse ambiente, são os laços sociais entre os envolvidos que estabelecem os canais para as trocas, compartilhamento e transferência de recursos, informações e conhecimento, para ser possível contribuir com os projetos colaborativos (TSAI, 2018). Esses fatores condicionam o desempenho de um projeto de P&D (pesquisa e desenvolvimento), alcançado por meio do capital social presente na rede de relacionamento (ARRANZ; ARROYABE; ARROYABE, 2020).

As pesquisas, quando relacionam os temas rede de relacionamento interorganizacional, capital social e projetos, buscam analisar, avaliar e mensurar como as relações geram e fortalecem o capital social nos projetos. Além disso, estão direcionadas para ambientes colaborativos, nos quais as relações em rede são fundamentais para alcançar os objetivos dos projetos, e não só contribuir com as organizações, como também com a dinâmica social e produtiva e econômica (ARRANZ; ARROYABE; ARROYABE, 2020; LANGBECKER, 2021).

Assim, foi possível evidenciar que o relacionamento interorganizacional é uma fonte de capital social para a rede, quando a interação social entre os atores permite o compartilhamento e a transferência de recursos e conhecimentos, essenciais para o desenvolvimento de um projeto (PETTERSON, 2016; MINEIRO *et al.*, 2019; CENTENO; REIS, 2020; POBLETE, 2020; SEO, 2020). Frente a esses apontamentos, os tópicos seguintes apresentam os temas ARS e o capital social.

## 2.2 Análise de Redes Sociais: conceitos e medidas

A Análise de Rede Social (ARS), ou *Social Network Analysis* (SNA), é uma abordagem teórico-metodológica, com origem no campo da sociometria, baseada na teoria dos grafos. Quanto ao direcionamento, a ARS vem sendo aplicada em diferentes campos teóricos por permitir analisar a estrutura da rede (GRANOVETTER, 1985; LAZZARINI, 2008; BORGATTI; EVERETT; JOHNSON, 2016).

Para os autores citados, a ARS caracteriza-se como uma técnica que utiliza medidas matemáticas e representações gráficas para mapear, representar e mensurar os elos e as conexões entre os atores na rede, com o objetivo de evidenciar

e explicar as ligações, frequências e os conteúdos das relações, além de fornecer o desenho gráfico que representa essa interação social (HANNEMAN; RIDDLE, 2005).

Para Albagli e Brito (2003, p. 22), a rede social é um "conjunto de pontos ou nós conectados entre si por segmentos e arcos que viabilizam o intercâmbio de fluxos de bens, pessoas ou informações entre os diversos pontos da estrutura". Hanneman e Riddle (2005, p. 4)<sup>1</sup> indicam que essa é uma técnica que envolve "relações entre os atores, e não os atores individuais e seus atributos. Isso significa que os atores geralmente não são apresentados de forma independente".

Nessa perspectiva, Brand e Verschoore (2014, p. 228) investigam que as "conexões entre participantes de determinado coletivo, e por ser uma técnica quantitativa auxilia na mensuração das relações e estruturas sociais, contribuindo para a compreensão da dinâmica de coletivos". Lazzarini (2008) aponta para o uso da teoria dos grafos na matemática, mapear a matriz relacional.

No campo organizacional, a ARS possibilita analisar e avaliar as relações interfirmas, por meio dos vínculos sociais mantidos entre os atores na rede (MINEIRO *et al.*, 2019; MARCÓRIO, 2018; DIAS, 2020). Por ser uma técnica, seu uso foi observado em diferentes contextos relacionais, seja ele intra e interorganizacionais (BRAND; VERSCHOORE, 2014). Bitante *et al.* (2018) e Bonfim, Gonçalves e Segatto (2018) expõem, ainda, que a ARS pode ser utilizada para analisar as interações entre os atores em arranjos produtivos locais e outros contextos relacionais.

Quanto ao seu uso em pesquisas, observa-se que Donato (2017) buscou, com a técnica, descrever as interações entre os atores da rede para a cocriação de valor. Marini, Sampaio e Santos (2018) fizeram uso para apoiar na análise e mensuração do capital social. Mineiro *et al.* (2019) adotaram a ARS para compreender os relacionamentos, voltados ao capital social. Dias (2020) e Arranz, Arroyabe e Arroyabe (2020) trazem a ARS como abordagem para analisar as relações sociais.

A abrangência dessas pesquisas aponta para a ARS, visando analisar, avaliar e mensurar as relações em rede. Além disso, trazem o enfoque de que a rede proporciona, pela interação, oportunidades para os negócios e contribuem com o desenvolvimento social e econômico de uma localidade (BRAND; VERSCHOORE, 2014; BITANTE *et al.*, 2018; MAFRA; LASMAR; VILELA JÚNIOR. 2019).

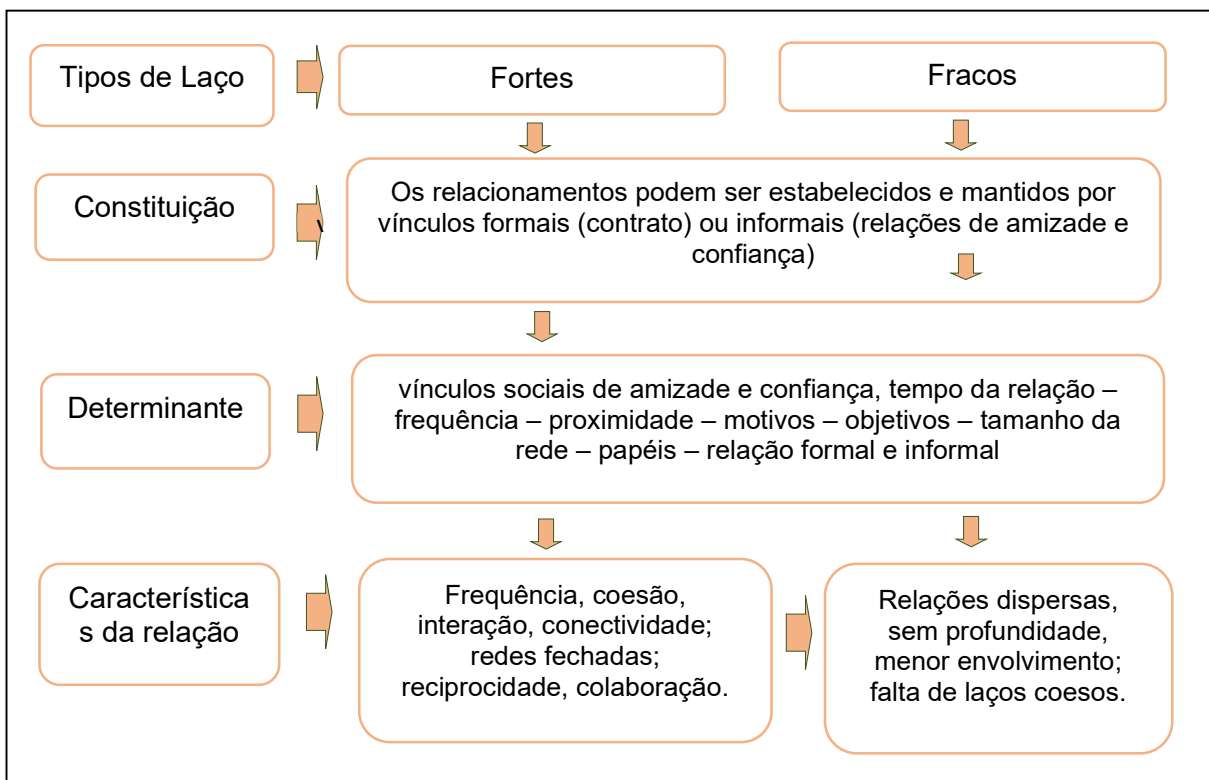
---

<sup>1</sup> Tradução nossa.

De acordo com Granovetter (1985), as relações em rede são instituídas por meio dos laços sociais entre os atores, os quais definem a intensidade da interação entre eles na rede. Os laços podem ser classificados, conforme o grau de intensidade, proximidade e distanciamento entre os atores, podendo ser de dois tipos, fortes e fracos, os quais indicam o nível de interação na rede (LAZZARINI, 2008).

Observa-se que os elementos formadores da rede interorganizacional foram apresentados no capítulo anterior por Petterson (2016), Balestrin, Verschoore e Perucia (2016) e Mafra, Lasmar e Vilela Júnior (2019). Logo, a Figura 04 apenas sistematiza como os laços sociais (fortes e fracos) definem e determinam as características das relações entre os atores na rede, sendo esse um importante esquema para compreender o relacionamento interorganizacional.

Figura 04 – Apresentação dos laços sociais



Fonte: Adaptado de Lazzarini (2008), Dias (2015) e Donato (2017)

Observa-se, a partir da Figura 04, que o laço social (forte e fraco) determina o tipo de relacionamento assumido pelo ator, o que irá caracterizar sua relação. Para Lazzarini (2008), o laço tido como forte indica que há proximidade entre os atores e há frequência nessa relação. Como também indica que há confiança, amizade, reciprocidade e engajamento entre os envolvidos na rede.



Granovetter (1985) chama atenção para o laço social, tido como fraco, indicando que, na rede, as relações são difusas e com menor envolvimento social. Contudo, esse tipo de relacionamento é oportuno por pontes de ligações na rede.

Os estudos realizados por Granovetter (1985), sobre a força dos laços sociais, dialoga com a dimensão do capital social proposta por Ghoshal e Nahapiet (1998), por ser o capital social um recurso captado e mobilizado pela interação entre os atores na rede, e a intensidade do laço pode ser determinante.

A tipologia dos laços sociais permite analisar como as ligações, conexões e fluxos resultam em compartilhamento, cooperação e troca entre os atores na rede. Também evidencia como as relações são fonte de capital social, por meio da interação entre os atores no contexto da rede (LAZZARINI, 2008).

A pesquisas realizadas por Alarcão (2009), Bonfim, Gonçalves e Segatto (2018), Marini, Sampaio e Santos (2018) e Dias (2020) dialogam quando expõem os elementos morfológicos e as medidas de centralidade, densidade e reciprocidade, que compreendem o estudo sobre rede social. Essas medidas permitem mapear a matriz relacional e posicional dos atores que compõem a rede.

Os elementos morfológicos fundamentam os estudos da ARS por indicar a estrutura relacional, o fluxo, posição, proximidades e o distanciamento. O Quadro 06 sistematiza cada um dos elementos morfológicos que compõem ARS.

Quadro 06 – Elementos morfológicos da análise da rede

<b>Componentes</b>	<b>Elementos</b>	<b>Definição que o representa</b>
<b>Nós</b>	Atores	São os integrantes da rede (indivíduos, empresas, organizações, países e outros).
<b>Elos</b>	Fluxos (recursos) tangíveis e intangíveis	Trata-se dos interesses, relações ou objetivos comuns que unem aos atores.
<b>Vínculos</b>	Relacionamentos	Constituídos pelos laços fortes ou fracos.
<b>Papéis</b>	Estrutura das relações dos atores na rede	Nós ativos: maior frequência nas relações;
		Nó focal: relações direcionadas na rede;
		Nó isolado: o ator faz parte da rede, mas apresenta pouco ou nenhuma interação;
		Nó centrais: influência nas ações da rede (líder);
		Especialistas: detêm conhecimentos;
		Ponte: são os elementos (atores) de ligação;
<b>Cliques</b>		Atores (subgrupo) conectados que mantêm relações frequentes dentro da rede.
<b>Rede</b>	Configuração	Compõem o conjunto finito de atores.

Fonte: Adaptado de Alarcão (2009) e Dias (2020)

Nota-se que os elementos morfológicos constituem a representação dos padrões de relacionamentos entre os atores na rede social, sendo estes a base da técnica da ARS, uma vez que representam os elementos estruturais para a análise gráfica da rede, além de indicar, por meio das medidas, a posição, ligações, fluxos e conexões nessa estrutura (HANNEMAN; RODDLE, 2005; LAZZARINI, 2008).

Para Gomide e Schüz (2015), a partir da técnica de ARS, obtêm-se as medidas para analisar a rede, tal como densidade. Lazzarini (2008, p. 21) entende como “uma rede é densa quando vários atores estão conectados entre si”. Essa medida compreende a quantidade de ligações possível, que a rede é capaz de compor.

Quanto à densidade, Brand e Verschoore (2014, p.6-7) afirmam que essa medida revela a sinergia presente entre os atores, calculada a partir das conexões diretas e indiretas existentes na rede, como explicado:

Considerando-se os relacionamentos como as linhas de um gráfico, calcula-se a densidade através da proporção das linhas existentes no gráfico sobre o total de linhas possíveis, cujo resultado varia entre zero e um. Assim, quanto mais pontos estiverem conectados um ao outro, maior será a densidade. [...] os graus referem-se ao número de linhas e indica o nível de envolvimento do ator nas atividades da rede. (BRAND; VERSCHOORE, 2014, p. 6-7).

A referência feita pelos autores supracitados orienta o pesquisador quanto à maneira de operacionalizar a medida de densidade, o que permite, por essa medida, mensurar o envolvimento, a interação e a proximidade entre os atores e avaliar se os laços sociais formados são caracterizados como fracos e fortes ou inexistentes.

Os laços sociais revelam a densidade nas relações e indicam o quanto as relações da rede são coesas, dispersas ou distantes, consistindo em um indicativo importante para compreender a conectividade da rede. A densidade é uma medida voltada para a rede, e não para o ator em si (CORRÊA, 2018).

Outra medida importante da rede é a reciprocidade, compreendida a partir da simetria dos laços sociais entre os atores, ou seja, se eles possuem relações mútuas quando atuam na rede. A pesquisa de Marini, Sampaio e Santos (2018) fez uso da medida de reciprocidade para indicar a difusão e as trocas de conhecimento.

Hanneman e Riddle (2005), Lazzarini (2008) e Brand e Verschoore (2014), destacam, ainda, a medida de centralidade, de grau (*degree*), a intermediação (*betweenness*) e a proximidade (*closeness*), voltadas para o comportamento do ator na rede. O Quadro 07 apresenta as perspectivas teóricas de cada medida.

Quadro 07 – Descritivo das medidas de centralidade, densidade e reciprocidade

<b>Medidas Estruturais</b>	
<b>Medida a nível do ator</b>	<b>Centralidade</b>
	<b>Grau – <i>degree</i></b> : Mede o número de laços que um ator possui com outros na rede. Essa medida indica que, quanto maior a centralidade, maior será sua influência; indica o ator central.
	<b>Proximidade – <i>closeness</i></b> : Mede a proximidade ou distância de um ator em relação aos demais no contexto da rede, indicando o grau de influência.
	<b>Intermediação – <i>betweenness</i></b> : Mede, a partir das ligações, a posição intermediária de um ator na rede.
<b>Medida a nível da rede</b>	<b>Densidade</b>
	Corresponde ao número máximo de ligações da rede. Indica a coesão da rede.
	A densidade favorece o fluxo de informações, compartilhamento, troca e a coordenação do grupo. Permite observar o envolvimento entre os atores.
	<b>Reciprocidade</b>
	A Reciprocidade define-se quando ambos os atores possuem ligações mútuas na rede de relacionamento. Os laços podem ser simétricos (coesão) ou assimétricos (instabilidade) quanto relações existentes na rede.
<b>Autores que utilizam a ARS em suas pesquisas:</b> Teixeira (2005), Lazzarini (2008), Alarcão (2009), Brand e Verschoore, (2014), Donato (2017) e Corrêa (2018).	

Fonte: Adaptado de Lazzarini (2008), Alarcão (2009), Donato (2017) e Dias (2020)

Observa-se, a partir do Quadro 07, que as medidas tanto estão voltadas para a posição do ator quanto para a configuração da rede. Sendo a ARS uma técnica que apoia análise dos atores e a própria rede, pelas ligações, fluxos e conexões mantidas, para indicar como as trocas, interações e o relacionamento na rede ocorrem.

Para Lazzarini, (2008) e Brand e Verschoore (2014), a medida de centralidade volta-se para a posição do ator a partir da sua conectividade com outros, para indicar a centralidade de grau, proximidade e intermediação. Já a densidade e a reciprocidade são medidas que estão voltadas para a análise da rede.

Vale ressaltar que os estudos que trazem o tema relacionamento interorganizacional, rede social (ARS) e capital social destacam os achados que seguem. Bitante *et al.* (2018) constataram, na configuração da rede, a baixa interação entre os atores. Bomfim (2018) e Dias (2020) apoiam-se na ARS para configurar a rede e, por meio das medidas, analisar o relacionamento entre os atores. Marcório (2018) e Marini, Sampaio e Santos (2018) usam tanto a ARS com as dimensões do capital social (estrutural, relacional e cognitiva) para compreender as relações.

Frente a esses apontamentos, esse estudo volta-se para as indicações de Flôres e Marini (2019) e Gomes (2020), os quais abordam que, por ser o capital social uma teoria relacional e um conceito subjetivo e multidimensional, a ARS torna-se oportuna por evidenciar e analisar, nas interações em rede social, o capital social.

As pesquisas realizadas por Steinmo e Rasmussen, (2018) e Seo (2020) indicavam a necessidade de avaliar as conexões entre os atores na rede, fazendo uso de métodos de pesquisa quantitativos e qualitativos, para trazer maior robustez à análise, quanto à configuração da rede e a outros critérios (dimensões) para compreender as relações entre os atores nesse contexto dos projetos.

Também comungam deste mesmo direcionamento Han, Chae e Passmore (2019), Velozo, Angnes e Castro (2019), Centeno e Reis (2020) e Silva (2020), quando apontam para o uso da ARS como um meio para analisar a configuração e a estrutura das relações em rede, com também para contribuir com os estudos voltados para o tema capital social, com o uso de métodos quantitativos.

Marcório (2018) e Barbosa (2020) evidenciam que a medida de centralidade, volta-se para o ator, já a densidade e da reciprocidade e para a rede. Ambas, são oportunas para compreender como as relações em rede fortalecem o capital social não só dos atores envolvidos neste contexto. Neste caso, devido ao fato das relações analisadas envolverem projetos interorganizacionais, os resultados obtidos com as medidas, evidenciam como a interação entre as entidades de apoio beneficia o segmento produtivo, quando essas colaboram nos projetos. Associados a esses estudos, também se destacam as pesquisas realizadas por Arranz, Arroyabe e Arroyabe (2020) e Marini, Sampaio e Santos (2018) por utilizar a ARS com meio para estudar o capital social estrutural da rede de relacionamento interorganizacional.

Nessa perspectiva, Marini, Sampaio e Santos (2018) apontam para a ARS como método oportuno para aprofundar os estudos sobre capital social. Já Barbosa (2020), ao fazer uso desta técnica, observou que a medida de centralidade foi oportuna para compreender as relações entre os atores, e a medida de densidade, para verificar a coesão e a colaboração existente nesse contexto relacional da rede.

Frente ao cenário, as pesquisas apresentadas traçaram um contexto de como a ARS contribui para analisar o relacionamento entre os atores em rede e as contribuições que essas interações trazem para as empresas e o contexto que envolve essas relações, social econômico e produtivo. Além disso, observou-se o seu uso em pesquisas que envolvem o relacionamento em projetos interorganizacionais,

para analisar e mensurar a contribuições advindas dessas relações (ARRANZ; ARROYABE; ARROYABE, 2020; MARINI; SAMPAIO; SANTOS, 2018; SEO, 2020).

Logo, os capítulos seguintes estão voltados para compreender o conceito, direcionamentos do capital social, seguido de suas dimensões (relacional, cognitiva e estrutural), sendo esse tópico finalizado com o papel das entidades de apoio.

### 2.3 Capital Social: abordagens, conceitos e direcionamentos

Como visto no tópico anterior, a rede é uma fonte ativa de recursos, mobilizados e captados por meio da interação entre indivíduos, sociedade e organizações em um dado contexto de relacionamento. Frente a essa constatação, autores, como Lazzarini (2008), Cropper (2014), Balestrin e Verschoore (2014), Marcório (2018), Han, Chae e Passmore (2019), Arranz, Arroyabe e Arroyabe (2020) e Daghar, Alinaghian e Turner (2020), dialogam quando apresentam, no estudo sobre rede de relacionamento, a Teoria do Capital Social, evidenciando-a como uma lente de pesquisa importante para compreender as relações entre os atores.

Aprofundando essa análise, autores basilares abordam o tema capital social, tais como Coleman (1990), Putnam (1996), Bourdieu (1998), Ghoshal e Nahapiet (1998) e Lin (2001), afirmando que, por se tratar de uma teoria relacional, o capital social é definido como a capacidade dos atores sociais em promover ligações capazes de gerar e mobilizar recursos. Desse modo, os autores apontam o capital social como um recurso ou ativo relacional acessado por meio das relações com os outros.

Nessa mesma perspectiva, estudos recentes, como os de Tsai (2018), Marcório (2018), Han, Chae e Passmore (2019), Arranz, Arroyabe e Arroyabe (2020), Dias (2020), Daghar, Alinaghian e Turner (2020) e Seo (2020), chamam atenção para o fato de que o capital social é um importante conceito para compreender a dinâmica relacional que envolve a rede de relacionamento.

Isto posto, a teoria relacional defende que o capital social é um ativo relacional, instituído e acessado por meio das ligações entre os atores em um dado contexto de relacionamento (MARCÓRIO, 2018; STEINMO; RASMUSSEN, 2018; SEO, 2020; DIAS, 2020; SCHAFFER, 2020). E, portanto, esse é um conceito transversal estudado em diferentes áreas de conhecimento, conforme apresenta o Quadro 08, quando destaca os principais campos de estudos sobre o tema.

Quadro 08 – Abordagens teóricas do capital social

Campo	Contribuições	Teóricos
<b>Administração</b>	Essa abordagem refere-se que as redes de relacionamentos são fontes ativas de capital social, constituídas pelos vínculos sociais entre os atores, que mobilizam e dispõem de seus recursos em favor dos participantes da rede. Deste tipo de relação, advêm vantagens competitivas, atreladas aos objetivos e às ações coletivas realizadas em rede. Os estudos focam no papel do capital social como recurso inerente da rede de relacionamento.	Sumatra Ghoshal no ano de 1994; Janine Nahapiet no ano de 1988.
<b>Ciências Políticas</b>	Compreende como o contexto social, econômico e político são influenciados pelas relações dos atores sociais (indivíduos, governo, organizações). O ponto central desta abordagem diz que o comportamento dos atores influencia o contexto social, quando esses se engajam e participam de ações, cujo objetivo é a busca de um bem coletivo, sendo o capital social um atributo do grupo e originário deste. Neste contexto, observa-se que o capital social também possui um aspecto individual (comportamento do ator), além do aspecto coletivo (relações em rede). Esse enfoque defende que as relações em rede são ativos estratégicos para gerar valor e benefícios para seus participantes, além de proporcionar mudanças no cenário político por meio da mobilização social.	Robert Putnam no ano de 1993 e Francis Fukuyama no ano de 1996
<b>Econômica</b>	Os estudos evidenciam que o crescimento e o desenvolvimento econômico é influenciado pelos relacionamentos sociais. Neste caso, as relações de confiança e outros atributos não institucionalizados que permeiam as relações interferem no funcionamento da estrutura social e das relações mercadológicas. O capital social favorece o funcionamento dos mercados.	James Coleman no ano de 1988; Mark Granovetter em 1985; Uzzi entre os anos de 1996 - 1997.
<b>Sociologia</b>	As relações formadas por grupos estão conectadas pelos elos de confiança, amizade e solidariedade e mobilizam capital (econômico, cultural, materiais ou simbólico) por meio da estrutura social. O enfoque sociológico observa o capital social como um somatório de recursos que existem a partir dos vínculos sociais, sendo um ativo predominante das relações sociais em grupo, potencializando as ações conjuntas. Trata-se de uma ferramenta para compreender as relações em grupo.	Pierre Bourdieu no ano de 1986 e James Coleman no ano de 1988.

Fonte: Adaptado de Cropper (2014), Marcório (2018) e Schafer (2020)

O Quadro 08 sistematizou os campos de aplicação deste conceito, traçou um breve fluxo histórico sobre o tema ao indicar os principais teóricos basilares sobre o assunto, destacando, ainda, as suas contribuições para a temática. Nota-se, conforme disposto, que o capital social é um importante conceito para compreender a capacidade de indivíduos, empresas, instituições públicas e organizações, em

interagir e promover ligações para valorizar e gerar ganhos e benéficos coletivos, por meio do relacionamento entre eles em diferentes contextos sociais.

Esse panorama permitiu analisar o fluxo histórico sobre esse tema, o qual, para Lazzarini (2008) e Cropper (2014), tem na sociologia a sua origem, com os precursores como: Pierre Bourdieu e James Coleman. Apesar do destaque, estudos anteriores, no campo da sociologia, foram registrados na obra de Alexis de Tocqueville, denominada “Democracia na América”, de 1831, tratando da importância das relações sociais para mobilizar mudanças coletivas, mas a obra não menciona o termo capital social para indicar os ganhos coletivos. Somente a socióloga Lyda Judson Hanifan, em 1916, definiu o termo capital social como um elemento intangível, advindo da boa vontade e das relações sociais entre os indivíduos, partindo da ideia de que são essas relações em rede trazem um bem coletivo (CROPPER, 2014).

Logo, o histórico descrito revela as contribuições de autores clássicos como Coleman (1990), que expõe que o capital social é um recurso inerente à estrutura social e, por isso, não pertence a um ator social específico. Em vez disso, é inerente e decorrente das interações entre os atores na estrutura social. Já Putnam (1996), ao definir o conceito, destaca que este está relacionado aos vínculos de confiança e às normas institucionais, sendo estes os elementos que, nas relações sociais, cooperam para que o relacionamento possa beneficiar o grupo via as ações coletivas.

Para Bourdieu (1998), o capital social é tido como recurso atual e futuro, que pode ser acessado via relações, informais (confiança, amizade e solidariedade) ou de forma institucionalizada (contratos e outros documentos). São esses vínculos que criam as condições para que as organizações possam atuar em coletivo (LIN, 2001).

Para Azevedo (2014), Cropper (2014), Azevedo, Pardin, Simão (2015), Marcório (2018) e Arranz, Arroyabe e Arroyabe (2020), no campo da Administração, as pesquisadoras Janine Nahapiet e Sumantra Ghoshal, especialistas em gestão desde 1990, destacam-se até os dias atuais, pois defendem que o capital social é um ativo relacional (intangível), o qual permite o desenvolvimento do negócio.

Nesse caso, a obra de Ghoshal e Nahapiet (1998) contribui com os estudos organizacionais por apresentar como as relações intraorganizacional e/ou interorganizacional contribuem para o acesso e o compartilhamento de recursos entre os atores sociais em contexto de negócios. Além disso, Ghoshal e Nahapiet (1998) incorporam, como perspectiva teórica, que o capital

social é um conceito multidimensional, o qual deverá ser analisado a partir de três dimensões inter-relacionadas, a saber: a relacional, a estrutural e a cognitiva.

Nessa perspectiva, Schafer (2020, p. 50) destaca que a contribuição teórica de Janine Nahapiet e Sumantra Ghoshal permanecem nos dias atuais, sendo utilizadas nas pesquisas por sistematizar a imaterialidade que envolve o conceito subjetivo ao propor as três dimensões de análise, conforme destaca:

O que fez com que o estudo de Nahapiet e Ghoshal (1998) se tornasse amplamente difundido em diferentes áreas de conhecimento, e o estudo sobre capital social mais citado na literatura, foram as dimensões do capital social propostas pelos autores. Para a exploração do papel do capital social os autores sugeriram três dimensões: i) estrutural, 2) relacional, e 3) cognitiva. Apesar de separar estas três dimensões analiticamente, Nahapiet e Ghoshal (1998) reconheceram que as mesmas são altamente interligadas.

Para Schafer (2020), a contribuição de Ghoshal e Nahapiet (1998) recai na proposta das três dimensões para compreender a subjetividade das relações sociais, tidas no capital social. E autores, como Cropper (2014), Daghar, Alinaghian, Turner (2020) e Seo (2020), comungam desse entendimento quando apresentam essas dimensões como sendo uma lente teórica importante para compreender como as relações afetam, fortalecem, geram e contribuem com o capital social (bem coletivo).

Nesse sentido, Azevedo, Pardin, Simão (2015), Marini, Sampaio e Santos, (2018), Han, Chae e Passmore (2019), Barbosa (2020), Schafer (2020), Seo (2020) e Daghar, Alinaghian e Turner (2020) dialogam quando apresentam que as dimensões propostas por Ghoshal e Nahapiet (1998) corresponde: a estrutural (conexões da rede), a relacional (interações entre os atores) e a cognitiva (visão compartilhada do grupo) como meios para analisar, mensurar e avaliar o relacionamento intraorganizacional (internas) e/ou interorganizacional (externa).

Necessário frisar que as três dimensões (estrutural, relacional e cognitiva) de Ghoshal e Nahapiet (1998) contribuem com a análise da rede de relacionamento interorganizacional, ao propor um modelo para analisar as inter-relações entre os atores sociais no contexto de relacionamento da rede (SCHAFER, 2020).

Para Azevedo, Pardin, Simão (2015), a rede de relacionamento interorganizacional é uma fonte de capital social. Já Marini, Sampaio e Santos (2018), chamam atenção para o fato de que a rede é constituída por vínculos sociais (formais e/ou informais), os quais estabelecem as relações e permitem que diferentes atores colaborem para um bem comum. Marcório (2018) dialoga com essas perspectivas,



quando afirma que, por meio das dimensões, é possível compreender como o relacionamento interorganizacional fortalece o capital social da rede.

Outros estudos, como os de Steinmo e Rasmussen (2018), Tsai (2018), Arranz, Arroyabe e Arroyabe (2020), Seo (2020) e Wang *et al.* (2021), têm em comum o uso das dimensões proposta por Ghoshal e Nahapiet (1998) como métodos para compreender o capital social na rede em contexto de projetos interorganizacionais.

Sendo assim, Seo (2020) diz que, no contexto que envolve os projetos interorganizacionais, faz-se necessário que as diferentes organizações se relacionem de forma colaborativa para permitir o acesso à informação, conhecimento e o compartilhamento de recursos materiais, essenciais para reduzir os custos de transação. Steinmo e Rasmussen (2018) chamam atenção para o fato de que a dimensão cognitiva do capital social, torna-se crucial por estabelecer, entre os envolvidos, a compreensão de um significado comum, o qual será compartilhado entre eles e permite o alcance dos objetivos do projeto. A integração cognitiva, segundo os autores supracitados, permite o acesso a recursos na rede.

Para Arranz, Arroyabe e Arroyabe (2020), na execução de um projeto, atuam diferentes organizações, ligadas entre si, formando a rede de relacionamento. Nesse aspecto, as relações podem afetar diretamente o resultado do projeto, uma vez que o nível de capital social é decorrente da interação, acesso, socialização e colaboração.

Aprofundando, Seo (2020) propõe que o capital social oferece uma visão holística para evidenciar, por meio das dimensões (estrutural, relacional e cognitiva), como a interação entre os atores pode contribuir com projetos interorganizacionais e/ou afetá-los. Dentro de uma perspectiva de estudos voltados para projetos, Tsai (2018) e Wang *et al.* (2021) dialogam ao expor que o capital social é advindo da interação entre os atores, a qual favorece a transferência, o acesso e o compartilhamento de informações, conhecimentos e recursos entre as organizações.

Para Cropper (2014), as oportunidades em rede são significativas, quando os laços sociais estabelecem as condições para que os atores, por meio das ações conjuntas, possam: reduzir os riscos, acessar profissionais e recursos para promover a inovação aberta pela aprendizagem organizacional. O ambiente descrito dialoga com Tsai (2018), Seo (2020) e Wang *et al.* (2021), quando descrevem as condições oportunas para a atuação de diferentes equipes em projetos interorganizacionais.

Assim, as abordagens de pesquisa que trazem como contexto o relacionamento interorganizacional em projeto buscam examinar, analisar e mensurar

como as diferentes dimensões do capital social facilitam, contribuem e potencializam a colaboração de recursos e a integração do conhecimento entre esses atores (equipes), em favor da pesquisa e do desenvolvimento tecnológico (ARRANZ; ARROYABE; ARROYABE, 2020; HAN; CHAE; PASSMORE, 2019; SEO, 2020).

Nessa perspectiva, o capital social tem uma relação direta com a inovação, pois, como visto em Cropper (2014), Seo (2020) e Wang *et al.* (2021), existe um relacionamento que define e contribui para que os atores possam interagir nos projetos, de modo a compartilhar e transferir informações e conhecimentos.

Além disso, diferentes atores sociais, como, por exemplo, governo, empresas, entidades de classe, entidades ou instituições de apoio, centros de ensino e vocacionados para a tecnologias, podem fazer parte de um mesmo projeto e atuar para esse fim em rede. Motivo o qual, torna importante o relacionamento entre eles para o compartilhamento e a transferência de capital social na rede (SEO, 2020; ARRANZ; ARROYABE; ARROYABE, 2020; LANGBEKE, 2021; WANG *et al.*, 2021).

Esse apontamento, que condiz com as contribuições advindas de Drucker (1998) e Tidd e Bessant (2015), quando expõem que a inovação é um processo, definido com a atitude da empresa em buscar por novas ideias e tendências, levando a interagir com o ambiente externo, experimentar e difundir conhecimentos para criar e/ou melhorar os processos, produtos e serviços, em ambientes abertos.

Em relação à capacidade de inovação da rede, Corrêa (2018) e Seo (2020) dialogam quando analisam que a rede de relacionamento precisa criar as condições para que os atores possam interagir e socializar informações, conhecimento e recurso em rede. Para Wang *et al.* (2021), é o capital social que, quando socializado, influencia a inovação organizacional para a efetivação de um projeto.

Segundo Tsai (2018), o termo capital social tem chamado atenção dos pesquisados, para relações interorganizacionais, comportamento organizacional e gestão do conhecimento. Para Teixeira (2005), Cropper (2014), Corrêa (2018), Mineiro *et al.* (2019), Dias (2020) e Castanha, Ensslin e Gasparetto (2020), o atual cenário mercadológico faz do relacionamento interorganizacional uma fonte oportuna de capital social. Complementando, Seo (2020) infere que o capital social é um recurso da rede social oportuno para criar vantagem competitiva para as empresas.

No tocante às pesquisas que envolvem os temas capital social com o relacionamento interorganizacional, os seus resultados apontam os ganhos em rede para as organizações. Mas, também, trazem como enfoque o papel, a influência e a

importância da articulação, participação e interação social das organizações para a promoção e o desenvolvimento social e econômico de uma localidade ou região (coletivo) (AZEVEDO, 2014; MARINI *et al.*, 2016; TSAI, 2018; MINEIRO *et al.*, 2019; SEO, 2020; FREITAS *et al.*, 2021; LANGBEKE, 2021).

Marcório (2018) e Barbosa (2020) destacam que o capital social está nas estruturas das redes sociais, sendo as relações em grupos que, em sociedade, trazem benefícios para o coletivo. Nesse sentido, Langbecker (2021) diz que a multidimensionalidade do capital social é fundamental para analisar e explicar as características das relações sociais existentes em um território e propor alternativas que atendam as especificidades locais. Freitas *et al.* (2021) destacam que são os laços sociais entre diferentes atores que fortalecem o desenvolvimento local.

Para os autores citados, o capital social, enquanto teoria, apoia-se nas discussões sobre o papel e a importância das redes de relacionamento para a promoção e o desenvolvimento social. E, neste ponto, retorna-se a Coleman (1990), Putnam (1996), Bourdieu (1998) e Lin (2001), em cujos estudos apontam para os ganhos coletivos advindos de uma rede de relacionamento, os quais geram em ações institucionalizadas ou não de um grupo, resultados positivos para o coletivo.

Com essa perspectiva, a teoria do capital social, por meio de suas dimensões, torna uma lente importante para analisar, avaliar e mensurar a rede de relacionamento interorganizacional, não só por levar a organização a alcançar novas oportunidades mercadológicas, como também em ações que unem diferentes instituições para promover pesquisas, o desenvolvimento tecnológico, econômico e o social (SEO, 2020; FREITAS *et al.*, 2021; LANGBEKE, 2021; WANG *et al.*, 2021).

Assim, para aprofundar o tema capital social e atender aos objetivos desta pesquisa, o próximo tópico apresenta cada uma das dimensões proposta por Ghoshal e Nahapiet (1998), estrutural, relacional e cognitiva, buscando sistematizar e apresentar os elementos que compreendem a sua análise no contexto que envolve o relacionamento interorganizacional nos projetos, conforme apresentado a seguir.

### 2.3.1 Dimensões do capital social: estrutural, cognitivo e relacional

Por ser o capital social construtor subjetivo advindo da relação social, a proposta de Ghoshal e Nahapiet (1998) estabeleceu que, devido ao fato de este ser um conceito multidimensional, a sua análise tem como base a inter-relação de três

dimensões, estrutural, relacional e cognitiva, as quais estabelecem as categorias ou elementos para analisar, mensurar e avaliar o capital social em meio ao contexto de relacionamento (TSAI, 2018). Logo, este tópico atende ao objetivo desta pesquisa quando evidencia os elementos que compreendem análise do capital social.

Isto posto, a primeira dimensão a ser apresentada é a estrutural, que, para Ghoshal e Nahapiet (1998, p. 4), refere-se ao “padrão geral de conexões entre os atores, isto é, quem você alcança e como você alcança”. Essa dimensão é definida pelas conexões, vínculos e elos sociais, os quais configuram a estrutura da rede de relacionamento de pessoas ou organizações (STEINMO; RASMUSSEN, 2018).

Schafer (2020, p. 51) considera que, “para capturar os aspectos da dimensão estrutural Nahapiet e Ghoshal (1998) sugeriram três fatores: os laços da rede, a configuração da rede e organização social apropriável”. Em seu estudo, Schafer (2020) diz, ainda, que os elementos constitutivos da dimensão compreendem o laço social entre os atores, o qual possibilita evidenciar a sua posição, proximidade e o distanciamento do outro na rede, seguido, da configuração, a qual define, por meio das ligações existentes, se a rede é densa e se tem relação recíproca.

Nota-se que a dimensão estrutural diz respeito à conectividade, às ligações, ao fluxo e ao acesso entre os atores, quanto ao compartilhamento e à transmissão de conhecimento na rede (PASTOR; PÉRRZ; CRUZ, 2018). Para Azevedo (2014) e Schafer (2020), essa dimensão avalia, por meio da configuração da rede, como os atores, pelas ligações formadas, relacionam-se e interagem nesse contexto.

Nesse aspecto, a dimensão estrutural, proposta de Ghoshal e Nahapiet (1998), dialoga com a Técnica de Análise de Rede Social, uma vez que, por meio das medidas de centralidade (grau, proximidade e intermediação), densidade e reciprocidade, é possível analisar, avaliar e mensurar o capital social, a partir das ligações, elos, fluxos, socialização, trocas e compartilhamento entre os atores envolvidos na rede (MARCÓRIO, 2018; HAN; CHAE; PASSMORE, 2019).

No que se refere à dimensão estrutural, Pastor, Pérrz e Cruz (2018) reforçam que o capital social diz respeito à conexão da rede. Portanto, as medidas de centralidade permitem avaliar, em nível de ator, com base nas ligações e conexões mantidas, a importância que o ator assume na rede, além de evidenciar como essas interações favorecem as relações de trocas, o compartilhamento e a transferência de recurso e conhecimentos. Outras medidas que se destacam correspondem à densidade e à reciprocidade, que permitem avaliar as conexões da rede.

Frente a essa perspectiva, as pesquisas realizadas por Marini, Sampaio e Santos (2018), Marcório (2018) e Arranz, Arroyabe e Arroyabe (2020) descrevem o uso da ARS e como, por seu intermédio, foi possível analisar e evidenciar como as conexões entre os atores na rede contribuem para o capital social.

Colaborando, Bitante *et al.* (2018), Flores e Marini (2019), Dias (2020) e Barbosa (2020) evidenciam que relações frequentes permitem o fluxo ativo de informação e conhecimento. Além disso, favorece a colaboração e a reciprocidade na rede. Por outro lado, os autores citados indicam que há ausência de laços sociais, dificultando as conexões e, por consequência, impactando no capital social.

Nessa perspectiva, a dimensão estrutural é essencial para analisar e avaliar se, na rede, há fluxo de comunicação e de interações entre os atores quando esses atuam em projetos interorganizacionais, pois, como mencionado, por ser o capital social um ativo relacional, é a própria relação mantida entre os atores que propicia meios de alcançar os recursos da rede e deles dispor (PASTOR; PÉRRZ; CRUZ, 2018; MARINI; SAMPAIO; SANTOS, 2018; STEINMO; RASMUSSEN, 2018; TSAI, 2018).

Para Seo (2020), o capital estrutural refere-se à relação entre os parceiros no projeto no tocante ao fluxo, ao acesso, às trocas e ao compartilhamento. Pastor, Pérrz e Cruz (2018) destacam, em sua pesquisa, que a inter-relação da dimensão estrutural (configuração da rede), com a relacional (confiança e interação) e a cognitiva (visão compartilhada) é o que estabelece as condições para que as equipes possam atuar na rede e desenvolver ações compartilhadas nesse contexto de projeto.

Necessário frisar que, devido à inter-relação entre as dimensões, a estrutural antecede a relacional e a cognitiva, por estabelecer as conexões, os laços, as ligações e a configuração que permeiam as relações sociais e permitem que os atores possam interagir e dispor nessa estrutura de recursos compartilhados (STEINMO; RASMUSSEN, 2018). Frente a essa perspectiva, será apresentada a dimensão relacional, seguida da cognitiva no que corresponde aos seus elementos.

Para Pastor, Pérrz e Cruz (2018), a dimensão relacional exposta por Ghoshal e Nahapiet (1998) está associada à interação entre os atores. Marcório (2018, p.39) diz que essa dimensão envolve “questões particulares das relações entre as pessoas e que influenciam em seu comportamento, como o respeito, amizade, confiança, identificação, expectativas, obrigações, normas e sanções”. Bonfim, Segatto e Takahas (2018) compreendem o contexto do relacionamento entre os atores.

Logo, essa dimensão é compreendida por seus elementos constitutivos, a saber: interação, confiança, amizade, expectativas, motivos, colaboração, reciprocidade, solidariedade, participação, dificuldade, prestígio, identidade, obrigações, normas. Esses elementos influenciam no comportamento dos atores, de modo que o relacionamento seja ou não fonte de capital social (AZEVEDO, 2014; MARCÓRIO, 2018; CORRÊA, 2018; FLORES; MARINI, 2019; SEO, 2020).

Os estudos de Azevedo (2014), Bonfim e Segatto e Takahas (2018), Marcório (2018), Tsai (2018), Flores e Marini (2019) e Seo (2020) comungam da mesma perspectiva, ao afirmar que essa é uma ótica importante para a análise do relacionamento interorganizacional, por envolver o histórico das interações e evidenciar como os elementos constitutivos foram condutores para a colaboração, cooperação, relações de trocas, solidariedade e a reciprocidade na rede.

A configuração da rede (dimensão estrutural), por meio da proximidade e da intensidade dos laços (forte ou fraco) evidenciam se as relações favorecem ao capital social relacional. Sendo, também, apontados outros fatores que possibilitam essa análise, a saber: temporalidade e a frequência nas relações, os elos de confiança e amizade existentes também são determinantes para indicar a ausência de capital social (MARCÓRIO, 2018; TSAI, 2018; FLORES; MARINI, 2019).

Além disso, Azevedo (2014) e Barbosa (2020) destacam que o isolamento social e o distanciamento entre os atores, a falta de estímulo à integração, dificuldades na comunicação e os conflitos de interesses são fatores que indicam a ausência de capital social na rede. Em contrapartida, laços de amizade e confiança e relações que sejam pautadas na solidariedade, cooperação e reciprocidade foram apresentados como fonte de capital social, devido à interação entre os atores na rede.

Barbosa (2020) destaca, ainda, que a confiança, a amizade e as normas, são elementos da dimensão relacional que assumem um papel fundamental para instituir a interação e o relacionamento na rede. Colaborando, Schafer (2020) chama atenção para a confiança entre os atores, no intuito de permitir a colaboração em rede.

As pesquisas voltadas para o relacionamento interorganizacional em projetos indicam que confiança, comprometimento, participação e as normas foram essenciais para que os diferentes atores institucionais possam colaborar e compartilhar conhecimento, recursos e outros meios essenciais nos projetos (SEO, 2020).

Além disso, os resultados dos projetos interorganizacionais dependem do comportamento dos atores envolvidos e se esses estão dispostos a colaborar para a

realização do projeto, quanto ao compartilhamento de informações, conhecimento e o acesso a recursos essenciais para o seu desenvolvimento. Sendo esses fatores que permitem a colaboração das equipes, favorecendo a aprendizagem organizacional e a inovação aberta (TSAI, 2018; HAN; CHAE; PASSMORE, 2019; SEO, 2020).

Seo (2020) evidencia, ainda, que a confiança e a reciprocidade contribuem para reduzir os conflitos sociais e dificuldades no relacionamento. Além de minimizar os custos de transação, uma vez que as organizações atuam em projeto coletivos. Nesse caso, os ganhos, para os projetos interorganizacionais, estão voltados quando há o compartilhamento de recursos materiais, transferência de conhecimento, os quais são essenciais para que a relação contribua para o capital social (STEINMO; RASMUSSEN, 2018; HAN; CHAE; PASSMORE, 2019; WANG *et al.*, 2021).

Em relação ao papel do capital social para o relacionamento interorganizacional, Flôres e Marini (2019) afirmam que a dimensão cognitiva, direciona-se para como os atores compartilham de um mesmo objetivo para ser possível relacionar-se em conjunto na rede. Frente a esse apontamento, Arranz, Arroyabe e Arroyabe (2020) inferem que a integração cognitiva dentro do grupo estabelece os elementos de ligações que permitem que, nos projetos, as equipes possam atuar em favor de um objetivo coletivo.

Colaborando, Steinmo e Rasmussen (2018) dizem que a dimensão cognitiva torna crucial, pois a transferência de conhecimento e de outros recursos ocorre quando os atores compreendem e compartilham de um mesmo objetivo, levando-os à interação. Aprofundando, Marcório (2018), Tsai (2018) e Seo (2020) caracterizam a dimensão cognitiva, por meio dos elementos: visão, valores, objetivos, metas missão, cultura organizacional, linguagem comum (códigos, normas de comunicação), indicando, ainda, que há necessidade de definições de papéis, responsabilidades e ações para que os envolvidos possam atuar em conjunto.

Necessário ressaltar que, para Ghoshal e Nahapiet (1998), os elementos citados, quando compartilhados, estabelecem uma identidade, um senso comum e o alinhamento entre os atores. Sendo esse o ponto central desta dimensão, que é estabelecer a identificação e a narrativa em função de um mesmo objetivo e ação que irão conduzir e nortear os atores envolvidos na rede, principalmente quando esses atuam em projetos interorganizacionais (TSAI, 2018; SEO, 2020). Para os autores, a colaboração na rede está relacionada aos objetivos, valores e visão compartilhados, transmitidos entre os envolvidos para criar uma identidade comum.

Além disso, Steinmo e Rasmussen (2018) afirmam que essa dimensão é crucial, uma vez que permite o relacionamento quando estabelece os meios para que os atores possam compartilhar e transferir conhecimentos e recursos, por atuar em função de um mesmo objetivo. Colaborando, Wang *et al.* (2021) dizem que a ausência de uma integração cognitiva dificulta a relação e produz conflito entre os envolvidos.

Logo, o Quadro 09 mostra os elementos que a literatura apresenta para codificar cada uma das dimensões do capital social proposta por Ghoshal e Nahapiet (1998). O quadro sistematiza os aspectos que permitem realizar a análise das dimensões estrutural, relacional e cognitiva do capital social.

Quadro 09 – Sistematização analítica das dimensões do capital social

<b>Dimensão</b>	<b>Estrutural</b>	<b>Relacional</b>	<b>Cognitiva</b>
<b>Descrição</b>	Refere-se à configuração da rede. Está relacionada à posição, ao elo, à ligação, ao fluxo e à conexão entre os atores na rede.	Refere-se aos vínculos sociais que ligam os atores; compreende as relações sociais que favorecem as trocas, compartilhamento, o acesso e transferência.	Evidencia as diretrizes que orientam a atuação em rede; identifica como os laços sociais são mantidos, quanto aos seus significados compartilhados.
<b>Elementos</b>	Configuração da rede – Laços sociais – centralidade – densidade.	Confiança – motivos – expectativas – interação - normas – obrigações – reciprocidade – cooperação – solidariedade – colaboração – engajamento.	Valores – visão – missão – objetivos – metas – linguagem – cultura – interesses.
<b>Autores basilares</b>	Ghoshal e Nahapiet (1998); Azevedo, (2014); Azevedo, Pardin e Simão (2015); Bonfim, Segatto e Takahas (2018); Daghar, Alinaghian e Turner (2018); Marcório (2018); Marini, Sampaio e Santos, (2018); Pasto, Pérrz e Cruz, (2018); Steinmo e Rasmussen, (2018); Flores e Marini (2019); Han, Chae e Passmore (2019); Tsai (2018); Arranz, Arroyabe e Arroyabe ( 2020); Barbosa (2020); Dias (2020; Castanha, Ensslin e Gasparetto (2020); Seo (2020); Schafer (2020); Wang <i>et al.</i> (2021).		

Fonte: Adaptado de Azevedo (2014); Marcório (2018)

Com a sistematização disposta no Quadro 09, nota-se que as dimensões estrutural, relacional e cognitiva propostas por Ghoshal e Nahapiet (1980) compreendem elementos específicos para ser possível analisar, avaliar e mensurar o capital social. Com base nessa perspectiva, Azevedo (2014), Marcório (2018), Marini, Sampaio e Santos, (2018), Flores e Marini (2019), Han, Chae e Passmore (2019), Barbosa (2020), Seo, (2020) e Arranz, Arroyabe e Arroyabe (2020) evidenciam que cada dimensão possui uma definição: a estrutural volta-se para os elementos da rede;



a relacional, para a interação e a cognitiva, buscando compreender como os atores compartilham de uma mesma visão.

Para Marini, Sampaio e Santos (2018), a contribuição de Ghoshal e Nahapiet (1998) advém desta sistematização para compreender a subjetividade do capital social em meio às relações sociais. As dimensões se traduzem em elementos que permitem analisar o relacionamento, quanto fontes para gerar, fornecer e contribuir com o capital social (MARCÓRIO, 2018; TSAI, 2018; SEO, 2020).

Nesta perspectiva, Pastor, Pérrz e Cruz (2018) dizem que, no contexto que envolve os projetos interorganizacionais, as dimensões se relacionam: a estrutural apresenta elementos que compreendem a própria configuração da rede (centralidade, densidade e reciprocidade); a relacional volta-se para a interação dos atores, com destaque para a confiança; as normas e o comprometimento, que propiciam as trocas de informações e conhecimentos, e a cognitiva, a qual compreende o compartilhamento e o alinhamento de objetivos e interesses comuns.

Segundo Tsai (2018), as três dimensões permitem que as organizações possam compreender o propósito comum de atuar de forma colaborativa para gerar ganhos coletivos, por meio de projetos interorganizacionais. Schafer (2020) destaca que a confiança, a visão compartilhada está relacionada com a intensidade da interação, levando as organizações a compartilharem conhecimento na rede.

Por sua vez, Flores e Marini (2019), Han, Chae e Passmore (2019) e Seo (2020) destacam, em seus estudos, que a ausência do capital social relacional gera conflitos e dificulta a relação entre as equipes. Além disso, a ausência de uma integração cognitiva também leva a conflitos e a ações oportunistas na rede, uma vez que as equipes não possuem um mesmo objetivo. Logo, ausência de capital social impossibilita a colaboração e a interação em projetos interorganizacionais.

Observa-se, ainda, que o capital social não pode ser entendido como sendo um estoque de recursos disponível na rede em favor dos envolvidos, uma vez que esse é decorrente do contexto de confiança, socialização e de colaboração que envolve esses atores quando atuam em rede. De modo que, ao se relacionar, é possível criar novas oportunidades de mercado, como também, por meio das ações conjuntas entre eles, promover o desenvolvimento econômico e social (TSAI, 2018; STEINMO E RASMUSSEN, 2018; WANG *et al.*, 2021 FREITAS *et al.*, 2021).

Frente a esse apontamento, o próximo tópico aborda as temáticas relacionamento interorganizacional e o capital social, o contexto que envolve as entidades de apoio, sendo apresentado o conceito e as prerrogativas de sua atuação.

### 2.3.2 Entidades de apoio e as relações em rede interorganizacionais

No contexto social, empresarial e mercadológico, em que as entidades de apoio assumem, no cenário produtivo brasileiro, um papel relevante quando interagem com outras, visando desenvolver atividades para fomentar a pesquisa, transferir conhecimento, tecnologia e inovação. As entidades de apoio atuam com ações voltadas, ainda, para consultoria técnica especializada, no intuito de atender a diferentes setores produtivos, realizar feiras e cumprir missões técnicas, capacitações empresariais e qualificação profissional, visando ao desenvolvimento local (DIAS, 2015; PETTERSON, 2016; LIRBÓRIO, 2017; MARCÓRIO, 2018; AZEVEDO, 2018).

Diante do exposto, esse estudo adota o direcionamento teórico proposto por Araújo (2008), Petterson (2016), Marcório (2018) e Corrêia (2018) quando entendem que entidades de apoio são instituições (sem fins lucrativos, públicas ou privadas) que desempenham um papel social relevante ao desenvolvimento econômico, social e produtivo, com a oferta de serviços, de acordo com a sua natureza jurídica.

No tocante ao relacionamento em rede, a atuação das entidades de apoio, ou, como também são intituladas, instituições de apoio, voltam-se para a capacitação profissional, assistência e consultoria técnica, estrutura tecnológica, fomento ao negócio, à pesquisa e à difusão da inovação (ARAÚJO, 2008; MARCÓRIO, 2018).

Petterson (2016) afirma que os relacionamentos mantidos entre essas entidades beneficiam empresas e outras organizações que, com ela, participam de um projeto. Colaborando, Dias (2020) afirma que, devido à estrutura tecnológica, a transferência de conhecimentos, essas entidades, ao se relacionar com outras nos projetos, beneficiam um setor produtivo. Para Dias (2015), Marcório (2018) e Corrêia (2018), devido a sua natureza institucional, as ações beneficiam a sociedade.

Os estudos supracitados indicam que as entidades de apoio podem ser apresentadas e definidas conforme o seu papel social, estando essas vocacionadas para a capacitação profissional e a transferência de conhecimentos e pesquisas aplicadas, a exemplo do SENAI e da EMBRAPA, e representações de categorias profissionais e indústrias, a exemplo de sindicatos, federações e associações.

Steinmo e Rasmussen (2018) e Arranz, Arroyabe e Arroyabe (2020) apontam que as ações colaborativas ocorridas entre empresas privadas, institutos de pesquisas e universidades são cruciais para a transferência de conhecimento. Além de fornecer meios para desenvolver tecnologias colaborativamente, em projetos interorganizacionais voltados à pesquisa e à inovação, para outros ganhos coletivos.

Trazendo Araújo (2008) e Petterson (2016) para essa discussão, a atuação das entidades em rede ocorre, pois, pela colaboração técnica, é possível acessar e compartilhar conhecimento e recurso, os quais viabilizam a execução de um projeto. Comungam do mesmo entendimento Corrêa (2018), Dias (2020) e Wang *et al.* (2021) afirmam que a integração entre as organizações favorece, principalmente, a micro e pequena empresa na atuação, quando essas atuam com outras em rede, pois esse tipo de atuação propicia o acesso a tecnologias, inovações, além de reduzir custos operacionais por meio de projetos coletivos, levando importantes fontes de vantagens competitivas às trocas de informações e conhecimento entre os envolvidos.

Os autores supracitados destacam, ainda, que as ações em redes conectam as empresas e organizações pela estrutura social formada. Ou seja: o capital social viabiliza o compartilhamento de recursos, informações, conhecimentos. Aprofundando essa perspectiva, Caldeira *et al.* (2017) reforçam que a colaboração entre essas entidades têm como objetivo contribuir com setores produtivos. Consideração essa que se alinha a Mafra, Lasmar e Vilela Júnior (2019) e Barbosa (2020), segundo os quais, o relacionamento em rede, por articular atores distintos, trazem benefício para o setor produtivo e para o desenvolvimento local, ao permitir por intermédio dessas ações que as organizações realizem seus projetos.

Desse modo, com base no contexto e aspectos teóricos apresentados nesse capítulo, que o relacionamento interorganizacional, entre as entidades de apoio apontam para a constituição de vínculos sociais como fontes de capital social, quando diferentes atores (organizações) atuam na rede, e compartilham e acessam informações, conhecimento e recursos. Colaborando, Seo (2020) e Wang *et al.* (2021), apontam para a rede como uma alternativa que facilita o compartilhamento de recursos nos projetos. Diante do exposto, a próxima seção apresenta o caminho metodológico traçado por este estudo no tocante ao alcance de seu objetivo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo expõe o roteiro metodológico adotado para o desenvolvimento desta tese, no que corresponde à característica e à natureza da pesquisa, à apresentação dos participantes, ao detalhamento das estratégias e procedimentos para a coleta dos dados, à descrição dos instrumentos (questionário e roteiro de entrevista) e, por fim, aos métodos para o tratamento e análise dos dados.

#### 3.1 Caracterização e tipo de pesquisa

Quanto à natureza, optou-se pela pesquisa exploratória de caráter descritivo, a qual foi executada em duas etapas. A primeira, com caráter descritivo, foi direcionada pela aplicação de método quantitativo para coleta e análise de dados. Esse procedimento foi adotado para registrar os dados, sem que o pesquisador interfira nas ocorrências das variáveis (SANTOS; ROSSI; JARDILINO, 2000; GIL, 2019).

Essa primeira etapa esteve voltada para a constituição da rede de relacionamento formada pelas entidades de apoio nos projetos, sendo adotada a Análise de Rede Social, com o uso do *software Ucinet*, por propiciar o demonstrativo gráfico das interações entre esses atores nesse contexto relacional, além de fornecer as medidas de centralidade, densidade e reciprocidade para realizar essa análise.

Com a rede elaborada, a etapa seguinte correspondeu à pesquisa exploratória de natureza qualitativa, a qual, segundo Creswell (2010), permite explorar, a partir do ponto de vista dos participantes, os significados das situações vivenciadas para aprofundar e compreender o fenômeno estudado (CRESWELL, 2010).

Vale ressaltar que esse estudo apropriou-se do argumento defendido por Schafer (2020, p.20) ao dizer que a “pesquisa qualitativa está ganhando cada vez mais destaque nos estudos em administração, despontando como uma abordagem para criar conhecimento orientado para a ação”. O autor destaca, ainda, que a complexidade do ambiente organizacional requer o uso de diferentes técnicas de pesquisa para ser possível conhecer o fenômeno estudado nesse contexto.

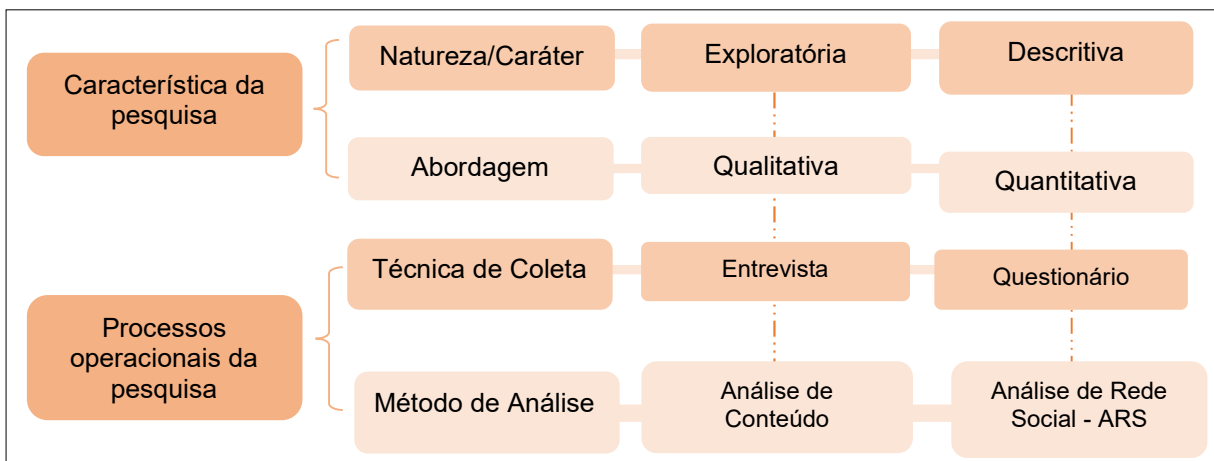
Observa-se, portanto, que esse estudo esteve apoiado, ainda, nas recomendações metodológicas feitas por Dias (2015) e Marcório (2018), Gomes (2020) e Castanha, Ensslin e Gasparetto (2020), ao indicar o uso das abordagens

quantitativa e qualitativa, para evidenciar a ocorrência, a existência, o fortalecimento e a contribuição das relações em rede de relacionamento para o capital social.

Assim, ao fazer uso das abordagens quantitativa e qualitativa, foi possível mapear/elaborar, primeiro, a rede de relacionamento, para, em seguida, evidenciar, a partir dessas relações, por meio das entrevistas realizadas com os colaboradores das entidades, os elementos que, na interação, contribuem para o capital social da rede.

A fim de ilustrar as etapas percorridas nesta pesquisa, a Figura 05 sistematiza os procedimentos metodológicos adotados para atingir seus resultados.

Figura 05 – Sistematização dos procedimentos metodológicos adotados



Fonte: Elaborado pela autora, 2022

A sistematização apresentada complementa a explicação metodológica, por ilustrar como a pesquisa foi estruturada, além de indicar os processos operacionais utilizados para alcance de seus resultados. Os tópicos seguintes detalham, respectivamente, os participantes, as técnicas de coleta e tratamento dos dados.

### 3.2 Participantes da Pesquisa

A pesquisa foi realizada com as entidades de apoio que atendem, com projetos, as demandas do segmento têxtil e confecção no Estado da Paraíba. Faz-se necessário destacar que este estudo conceitua entidade de apoio como as organizações (públicas ou privadas) que colaboram para o desenvolvimento de um segmento produtivo, por meio da qualificação, pesquisa, difusão de conhecimentos, inovações, apoio com consultorias e assistência técnica especializada, entre outros

serviços voltados para as diferentes organizações que atuam no segmento produtivo (ARAÚJO, 2008; PETTERSON, 2016, MARCÓRIO, 2018; CORRÊIA, 2018).

Para identificar e localizar as entidades de apoio foi decisão buscar o auxílio do Instituto Senai – Têxtil e Confecção, da EMPAER e da EMBRAPA (algodão), sendo solicitada a indicação das entidades, com as quais foram mantidos relacionamentos em projetos, nos últimos cinco anos (2017 a 2021). Essa estratégia foi fundamental para compor uma lista com 15 entidades que, no Estado, atuam em diferentes áreas, para atender ao segmento têxtil e confecção, para participar deste estudo.

O Quadro 10 apresenta as entidades de apoio, indicadas. Nota-se que o quadro as apresenta, aponta para a sua localização/atuação e direcionamento institucional.

Quadro 10 – Entidades de apoio do segmento têxtil e confecção indicadas

<b>Entidades</b>	<b>Localização/ atuação</b>	<b>Direcionamento Institucional</b>
Diaconia	Paraíba – Rio Grande do Norte	Organização social, de inspiração cristã e sem fins lucrativos, comprometida com a promoção da justiça. Projeto Algodão em Consórcios Agroecológicos.
Instituto Casaca de Couro	Paraíba – Rio Grande do Norte	Associação que atua em defesa dos direitos sociais e objetiva a defesa de causas relacionadas aos direitos humanos, de grupos minoritários étnicos, assim como outros direitos difusos e coletivos. Projeto Algodão Orgânico Paraíba. Realização de ações e em parcerias com outras entidades.
Rede Borborema	Paraíba	Rede formada e voltada para agricultores para fortalecer a produção de algodão agroecológico e de alimentos. Possui projetos e ações realizadas com as entidades de apoio para desenvolvimento da agricultura familiar.
ACEPAC	Paraíba	Associação de agricultores para plantio e a comercialização de algodão e certificação participativa. Projeto Algodão em Consórcios Agroecológicos.
Instituto Arribaçã	Paraíba	Associação para organização dos produtores e agricultores rurais. Realização de ações em parcerias com outras entidades de apoio para atender ao segmento produtivo.
CONAB	Paraíba	Promove a garantia de renda ao produtor rural, a segurança alimentar e nutricional e a regularidade do abastecimento. Desenvolve ações institucionais articuladas com as outras entidades para monitoramento das safras.
EMBRAPA - Algodão	Paraíba	Desenvolve pesquisa e tecnologia nas áreas de controle biológico, biotecnologia, mecanização, fibras de algodão, entre outras culturas relacionadas a parte de alimentos. Realiza projetos de pesquisa e extensão rural nas localidades. Vinculação ao projeto algodão da Paraíba; Projeto Algodão Orgânico Paraíba; Programa “ATER Algodão Orgânico Paraíba”. Realiza ações cooperadas e em parcerias com outras entidade de apoio para atender ao segmento produtivo.
Sindicatos dos Agricultores	Paraíba	Atuação voltada ao dos produtores e agricultores rurais. Representatividade. Realização de ações cooperadas e em parcerias com outras entidades de apoio.

Quadro 10 – Entidades de apoio do segmento têxtil e confecção indicadas -  
(continuação)

EMPAER	Paraíba	EMPAER, pessoa jurídica de direito privado. Pesquisa, assistência técnica e extensão rural e articulação para promoção social do campo. Vinculação ao projeto algodão da Paraíba; Projeto Algodão Orgânico Paraíba; Projeto Algodão Paraíba Branco; Programa “ATER Algodão Orgânico Paraíba”. Realização de ações cooperadas e em parcerias com outras entidades de apoio.
ABIT	São Paulo	Apoia o desenvolvimento sustentável da cadeia têxtil e confecção, bem como defende seus interesses junto aos órgãos governamentais e entidades nacionais e internacionais. Projetos em nível nacional, internacional e ações regionais para atender a indústria têxtil e confecção.
Ainvest – PB	Paraíba	Associação das indústrias do vestuário. Volta-se para o apoio à Indústria quanto a projetos, feiras e ações com vista ao seu desenvolvimento. Realização de ações cooperadas e em parcerias com outras entidades de apoio.
IST- Têxtil e Confecção	Paraíba	Apoiar o setor têxtil e de confecção com soluções em tecnologia e inovação, colaborando com a cadeia produtiva. Contribuir para a sustentabilidade da indústria. O Projeto Algodão em Consórcios Agroecológicos; Projeto para desenvolvimento de produtos; Realização de ações cooperadas e em parcerias com outras entidades de apoio.
Sindicatos patronais	Paraíba	Atuação focada nos interesses do setor (têxtil e confecção) e para o fortalecimento produtivo. Realização de ações cooperadas e em parcerias com outras entidades de apoio.
SEBRAE	Paraíba	Apoia o desenvolvimento da competitividade das empresas de pequeno porte. Ações voltadas para o fomento, a capacitação, a realização de missões técnicas, eventos e feiras voltados ao segmento. Realização de ações cooperadas e em parcerias com outras entidades de apoio.
APEX	São Paulo (núcleo na Paraíba)	Promover exportações dos produtos e serviços, contribuindo para a internacionalização e atrair investimentos. Promove: eventos, feiras, missões internacionais. Realização de ações cooperadas e em parcerias com outras entidades para atender ao segmento produtivo.

Fonte: Elaborado pela autora, 2022

O Quadro 10 destacou que as entidades estão direcionadas institucionalmente para diferentes elos desse segmento, a saber: suporte à produção do algodão, processos industriais, comercialização do produto acabado e para representatividade. Além disso, as ações estão voltadas para fortalecer e desenvolver o setor, por meio de projeto e/ou ações que são realizados em parceria com outras entidades. Quanto a localização/atuação, entidades como: Diaconia, Instituto Casaca de Couro e a APEX, possuem trabalho desenvolvidos, em outros Estados. Contudo, o foco deste estudo, voltou-se para a equipe dessas entidades que atuam na Paraíba.

Apesar da lista com a indicação das entidades, a sua participação na pesquisa compreendeu os seguintes critérios, a saber:

1. Ter sido indicada pelas instituições: IST – Têxtil e Confecção, EMPAER e EMBRAPA – Algodão;
2. Atuar em projetos direcionados ao segmento têxtil e confecção;
3. Ter sido mantido relacionamento em projetos entre os anos de 2017 até 2021;
4. Responder ao convite para participar da pesquisa.

Com base nos critérios, participaram dessa pesquisa, apenas, 12 entidades. Faz-se necessário esclarecer que, apesar dos esforços da pesquisadora, via contato por telefone, e-mail e, até mesmo, mensagem em *WhatsApp*, três entidades, sem motivo aparente, não responderam ao convite para participar. Por isso, a exclusão.

Definidas as entidades participantes, o passo seguinte foi buscar os colaboradores que atuam nos projetos, para responder aos instrumentos (questionário e roteiro de entrevista). Destaca-se foram convidados colaboradores de níveis hierárquicos distintos (diretores, gerentes, supervisores e técnicos).

Fato esse que atende à recomendação de Malhotra (2011), ao indicar que, em pesquisa exploratória, faz-se necessário que os participantes tenham conhecimento e notoriedade do tema, o que foi atendido devido à atuação efetiva do colaborador nos projetos das entidades que envolveram relacionamento interorganizacional.

O número de participantes foi condicionado à disponibilidade do colaborador da entidade em participar do estudo. Isto posto, respondeu aos instrumentos de pesquisa um total de 19 colaboradores das entidades. Essa estratégia permitiu uma visão abrangente sobre o tema relacionamento interorganizacional, por explorar diferentes pontos de vista de colaboradores em níveis hierárquicos distintos.

Todos os 19 colaboradores responderam ao questionário, o que permitiu a montagem da rede de relacionamento formada a partir de sua indicação, sobre as entidades com as quais foram mantidos relacionamento nos projetos. Para a etapa seguinte, que compreendeu a realização das entrevistas, dos 19 colaboradores apenas 01, por limitação de agenda, não pôde participar do estudo. Os dois instrumentos de pesquisa, foram aplicados presencialmente ou por meio de plataformas digitais (*Google Meet*), conforme indicação do participante.

Observa-se que, para a elaboração da rede de relacionamento, apenas as entidades de apoio foram identificadas. Mas, na apresentação dos resultados da entrevista, com o intuito de assegurar o sigilo das informações e preservar a



identidade dos colaboradores das entidades de apoio, na apresentação do conteúdo das entrevistas, foi aplicada a codificação: entrevistado E1, E2, E3, e assim por diante.

Diante do exposto, o tópico seguinte apresenta como ocorreu a operacionalização das técnicas de coleta de dados e instrumentos utilizados.

### 3.3 Técnicas de coletas de dados

Esta seção descreve as técnicas adotadas para o alcance dos objetivos desta tese, quanto ao procedimento operacional. O primeiro aplicado foi o questionário, seguido da realização das entrevistas. As escolhas das técnicas atendem, respectivamente, às abordagens quantitativa e qualitativa (GIL, 2019).

Quanto à aplicação dos instrumentos de coleta, ambos ocorreram de forma presencial, tendo o pesquisador se dirigido ao local em dia e horário agendados, como também se fez uso, conforme indicação do participante de plataformas digitais (via *Google Meet*) para a realização da pesquisa. A escolha por essa estratégia decorreu das limitações de mobilidade social e urbana, impostas pela pandemia de saúde pública da COVID-19, durante a qual se deu a realização do presente estudo.

Assim, dispõe-se, nos tópicos seguintes, a apresentação dos instrumentos questionário e do roteiro de perguntas abertas para a entrevista, quanto à elaboração, ao processo de validação, à aplicação e à análise dos dados.

#### 3.3.1 Instrumentos de pesquisa

Como apresentado no tópico anterior, os instrumentos de coleta, por atender aos seus objetivos, foram o questionário e o roteiro de entrevista, com perguntas abertas, cada qual operacionalizado conforme descrito a seguir.

O instrumento de coleta quantitativo escolhido foi o questionário, elaborado com base nos estudos realizados por Marcório (2018), Flôres e Marini (2019), Dias (2020) e Gomes (2020) sobre o tema relacionamento interorganizacional. Sendo essas as fontes que apoiaram para a elaboração do conteúdo das perguntas e no *layout* do instrumento, ou seja, na apresentação da lista com os atores (entidades de apoio), para permitir que o respondente indique, apenas com “x”, as entidades, com as quais, no período de cinco anos, foram mantidos relacionamentos nos projetos.

O questionário foi composto por duas seções: a primeira, com perguntas voltadas para traçar o perfil da entidade, identificação, objetivo institucional e localização. E, em seguida, o foco foi a pergunta para a montagem da rede de relacionamento, a saber: “pensando nos projetos realizados por sua entidade nos últimos 05 anos (2017 a 2021), marque com um “X” nas entidades, com as quais foram mantidos relacionamentos, voltados ao atendimento ao segmento têxtil e confecção no estado da Paraíba”. Os apêndices 02 e 03 apresentam, respectivamente, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (T.C.L.E.) e o questionário utilizados.

A escolha pelo uso do questionário apoia-se nas considerações de Fachin (2001, p.14), ao descrevê-lo como sendo um “elenco de questões que são apreciadas e submetidas a certo número de pessoas com o intuito de obter respostas para a coleta de informações”. Esse instrumento assume o caráter quantitativo devido às ações empregadas para a elaboração da rede de relacionamento entre as entidades.

Destaca-se, ainda, que a indicação das entidades com as quais foram mantidos relacionamentos nos projetos, permitiu meios para aplicar a Análise de Rede Social, tratamento esse de dados quantitativo, que será apresentado no próximo tópico.

A aplicação do instrumento ocorreu só após a sua validação, processo explicado no próximo item desta seção. O período de aplicação compreendeu os meses de abril a julho de 2022, e o contato inicial com os colaboradores para participar do estudo foi realizado por meio de ligação telefônica, e-mail e até mensagens via *WhatsApp*. A formalização do convite por e-mail, após o aceite para participar, era agendada, visando a um encontro presencial ou via plataforma digital *Google Meet* entre o pesquisador e o colaborador da entidade para aplicar o instrumento.

A opção por encontros virtuais, como explicado, ocorreu pela falta de mobilidade social imposta pelas implicações da pandemia da Covid – 19. Além disso, o uso deste meio permitiu ao pesquisador reduzir custos, pois alguns participantes estavam em diversas cidades do Estado da Paraíba e do Estado de São Paulo.

Durante a realização da pesquisa, antes da entrega do questionário, era apresentado, ou lido pelo pesquisador, o Termo de Consentimento livre e Esclarecido (T.C.L.E.), sendo destacado o sigilo das informações, o anonimato e informado para autorização do respondente que os dados seriam destinados para fins acadêmicos. Somente após o aceite e autorização para uso dos dados por essa pesquisa, era entregue o questionário ao respondente, e a pesquisa tinha continuidade.

Destaca-se que, apesar dos esforços do pesquisador e do apoio recebido pela gerência do IST – Têxtil e Confecção, houve resistências, por parte dos colaboradores das entidades, em participar do estudo. Nesses casos, foi alegada a indisponibilidade de agenda, e houve a falta de interesse em receber o pesquisador, sem motivo aparente. Diante deste contexto, das 15 entidades, apenas 12 participaram, o que representa uma taxa de 80% dos participantes do estudo.

Finalizada essa etapa da coleta, os resultados obtidos a partir da formação da rede de relacionamento, foi aplicado com os colaboradores o roteiro de entrevista. Essa estratégia mira nas considerações de Santos, Rossi e Jardimino (2000), que à indica por oferecer ao pesquisador as condições para abordar conhecimentos específicos a partir da vivência do participante sobre os fenômenos estudados.

Sendo assim, o seu uso permitiu explorar os elementos que no relacionamento interorganizacional entre as entidade de apoio contribuem para o capital social, fato aderente aos objetivos desse estudo. O roteiro de entrevista consta no Apêndice D.

Para a condução das entrevistas, fez-se uso de um roteiro com perguntas abertas, elaboradas com base nos estudos realizados por Dias (2015) e Marcório (2018) e Gomes (2020) sobre rede de relacionamento e capital social, os quais permitiram estruturar as perguntas, a partir das dimensões do capital social (estrutural, relacional e cognitiva) proposto por Ghoshal e Nahapiet (1998), com vista a explorar e a identificar as contribuições das interações em rede para o capital social.

O roteiro foi composto por perguntas abertas, dispostas em duas seções: a primeira apresenta quatro perguntas voltadas para compreender a formação, motivos e características das relações. E a seguinte, com oito perguntas voltadas para a forma de relacionamento, atuação, a frequência das relações e, nesse contexto, a importância e contribuições das interações, e sugestões de melhoria para as relações.

O roteiro com perguntas abertas atende as recomendações de Creswell (2010), ao indicar ser este um meio possível para que o entrevistado reflita sobre os pontos abordados, levando em consideração o seu ponto de vista e vivências dos fatos sobre o fenômeno pesquisado. Neste caso, sobre os relacionamentos.

Importante esclarecer que as entrevistas foram realizadas após o participante responder ao questionário, o período de aplicação, forma de convidá-lo e condução foram os mesmos adotados anteriormente e já explicados. Destaca-se que todos os entrevistados permitiram a gravação das entrevistas, sendo 06 realizadas presencialmente e 13 por meio digital (*Google Meet*). A duração média foi de 60

minutos, totalizando 18 horas de material coletado. O tempo de transcrições foi de oito horas por gravação, feitas por meio do *Google Documentos e Voicy do Telegram*, e as correções do material, manualmente, por meio da audição dos arquivos em áudio. Após essa etapa, todo o material foi transcrito para posterior análise dos dados.

### 3.3.2 Validação do instrumento de pesquisa

Os instrumentos elaborados para a coleta de dados, ambos, foram submetidos à apreciação de especialistas, pois essa avaliação e as indicações apontadas possibilitam corrigi-los, tornando-os confiáveis e adequados (CRESWELL, 2010).

Diante do exposto, essa etapa ocorreu em todo o mês de fevereiro de 2022 e contou com a participação de cinco professores universitários, todos doutores em Administração e que detêm conhecimento sobre os assuntos que envolvem este estudo, além de envolver, ainda, três profissionais do SENAI da Paraíba que atuam em serviços de consultoria no segmento industrial.

A composição desta banca de especialistas está em conformidade com as orientações de Flick (2009), ao indicar que se faz necessário que o participante tenha conhecimento sobre o tema e o ambiente do estudo, como também as orientações de Gil (2019), de se avaliar o instrumento de coleta antes de sua aplicação.

Para a validação, ambos os instrumentos foram enviados aos professores, com retorno via e-mail. Já quanto aos técnicos do SENAI, tal ação ocorreu presencialmente. Com relação ao questionário, solicitou-se aos especialistas que analisassem o conteúdo, linguagem utilizada e a redação da questão, como também se o *layout* definido possibilitava a montagem da rede de relacionamento.

No que diz respeito ao roteiro de perguntas para a entrevista, solicitou-se que fosse observado o conteúdo e o ordenamento das questões, se estas estavam com a devida clareza para o respondente e aderentes ao objetivo deste estudo.

Os apontamentos feitos pelos especialistas não foram para o questionário, foram direcionados para o roteiro da entrevista, sendo acolhidas pela pesquisadora as sugestões de melhorias e os pedidos realizados, a saber: as questões que antes era apenas ordenadas numericamente (01, 02, 03 e assim por diante) passaram a ser agrupadas por seções (ex: formação e atuação na rede), para possibilitar um melhor entendimento sobre o assunto tratado. Com relação ao conteúdo das questões, estas

passaram a ser feitas de forma direta, sem a vinculação e uso dos termos tidos técnicos, a exemplo: capital social, rede ou interorganizacional.

Essas estratégias validaram os instrumentos de coletas de dados, pois as indicações e as recomendações apontadas pelos especialistas foram acatadas pela pesquisadora e tornaram os instrumentos apropriados e confiáveis. Além da validação por especialistas, aplicou-se o pré-teste, conforme descrito a seguir.

### 3.3.3 Pré-teste dos instrumentos de pesquisa

O pré-teste dos instrumentos de pesquisa foi realizado com o objetivo de garantir que a linguagem, o formato e outros atributos estivessem aderentes ao público, para evitar dificuldades em sua aplicação, conforme orienta Gil (2019).

Nessa etapa, ambos os instrumentos foram aplicados, primeiro com um gestor do SENAI na Paraíba, atuante no segmento da construção civil e que entende da dinâmica dos projetos realizados em parceria com outras entidades. E com duas gestoras municipais da cidade de Ingá, no Estado da Paraíba, atuantes no projeto do algodão orgânico da Paraíba, mas não participantes desse estudo.

A realização do pré-teste ocorreu no mês de fevereiro de 2022 e seguiu o mesmo protocolo: primeiro contato por telefone para convidá-los e agendar o momento da aplicação. Havendo o aceite, foi aplicado presencialmente os instrumentos com os gestores, nas cidades de Bayeux e Ingá, ambas na Paraíba.

Com aplicação do questionário, verificou-se o conteúdo da questão, dificuldade no preenchimento e o tempo da ação. No roteiro da entrevista, foi observado se o participante compreendeu os termos e o conteúdo usados nas questões.

Observa-se que apenas duas entrevistas foram gravadas e tiveram duração média de 40 minutos, sendo essas transcritas para observar e analisar a condução da pesquisadora sobre encadeamento das perguntas, o entendimento do participante e se as respostas condiziam com o propósito do estudo.

A realização desta etapa possibilitou ajustes, apenas, no roteiro de entrevista, no que corresponde à linguagem utilizada nas questões, sendo trocado o termos, tidos como técnicos como rede interorganizacional, por termos utilizados no dia a dia dos participantes nos projetos, tais como: relacionamento, parceria, participantes e trabalho em conjunto, sendo esses utilizados conformes as questões.

As solicitações feitas pelos participantes foram acatadas para evitar a dificuldades no momento da aplicação. Com o pré-teste, foi possível atender as recomendações de Gil (2019) para validar e testar os instrumentos.

### 3.4 Tratamento dos dados e análise

O processo de tratamento e análise desta pesquisa foi sistematizado em duas etapas: a primeira compreendeu o procedimento quantitativo, para a constituição da rede de relacionamento formada pelas entidades de apoio, atuantes nos projetos, seguido do qualitativo para aprofundar a análise e identificar, no relacionamento interorganizacional, os elementos de contribuição para o capital social nos projetos.

Para a realização da análise dos dados quantitativos, este estudo apoia-se nas considerações de Brand e Verschoore (2014, p. 228) ao indicar a técnica de ARS, para “investigar as conexões entre participantes de determinado coletivo, e por ser uma técnica quantitativa auxilia na mensuração das relações e estruturas sociais (...)”. Portanto, indica-se a ARS para mapear, construir e examinar as interações ocorridas entre atores em uma rede social (LAZZARINI, 2008; CROPPER, 2014).

Observa-se que, nessa primeira etapa, ora descritiva, de tratamento e análise dos dados, o foco é a dimensão do capital social estrutural de Ghoshal e Nahapiet (1998), por essa ser voltada para a estrutura e a configuração da rede (elos mantidos, vínculos, número de conexões, posição, diversidade de contato e fluxos), o que torna essa dimensão aderente ao procedimento para alcance do primeiro objetivo.

Escolhida a técnica, o tratamento dos dados quantitativos ocorreu com o seu lançamento em planilha do programa *Excel*, versão 2019, para compor a matriz quadrada, obtida por codificação dos dados do questionário. Sendo atribuído o valor de “1” para o relacionamento entre as entidades e o valor de “0” para sua ausência. Necessário elucidar que essa montagem da matriz relacional levou em consideração a indicação feita pelo respondente no instrumento de pesquisa (questionário).

Após a montagem da matriz, o passo seguinte foi o lançamento dessas informações no *software UCINET*, versão 6.753. O programa possibilitou a tabulação dos dados, fornecendo os gráficos e as medidas matemáticas sobre os nós de relacionamento, para análise da estrutura e dinâmica das interações na rede.

Com os *outputs do Ucinet*, foi obtido a representação gráfica da rede de relacionamento interorganizacional e as medidas de centralidade dos atores (grau,

intermediação e proximidade), densidade e reciprocidade, com as quais foi possível descrever as características estruturais das relações em rede (elos, ligações, a posição, conexões e os fluxos). Além disso, por meio das medidas de centralidade, densidade e reciprocidade, foi possível evidenciar como essas relações favorecem as trocas e colaboração nos projetos (LAZZIARINI, 2008; MARCÓRIO, 2018).

Observa-se que esta etapa, ora descritiva de análise, mira na dimensão do capital social estrutural, proposta de Ghoshal e Nahapiet (1998), que compreende a configuração da rede. O Quadro 11 apresenta o percurso adotado para tratamento e análise dos dados quantitativos, sendo indicado os elementos de análise utilizados por esse estudo, assim como os objetivos pretendidos com a sua aplicação para possibilitar o alcance dos objetivos específicos desse estudo, quanto a formação e análise da rede de relacionamento entre as entidades de apoio nos projetos.

Quadro 11 – Tratamento e análise dos dados quantitativos

Entrada de dados	Etapas Operacionais de tratamento dos dados			
	Elementos de análise dos dados	Objetivos da análise	Forma de tratamento	Objetivos específicos
Q U E S T I O N Á R I O	Rede de Relacionamento	Configurar as relações sociais em rede.	Planilha em <i>Excel</i> (matriz relacional)  +  Análise do sociograma gerado pelo software UCINET.	Descrever a estrutura que configura a rede de relacionamento interorganizacional formada entre as entidades de apoio para projetos.  Caracterizar, por meio da ARS (centralidade, densidade e reciprocidade), que as relações em rede contribuem para o capital social.
	Centralidade ( <i>degree</i> )	Definir quantos laços sociais um ator tem na rede (centralidade).		
	Centralidade ( <i>closeness</i> )	Medir/Indicar a proximidade e/ou distante está o ator em relação a todos os outros atores da rede.		
	Centralidade ( <i>betweenness</i> )	Estabelecer o grau de intermediação do ator dentro da rede.		
	Cálculo da densidade	Indicar o número máximo de ligações formadas em relação ao número total de ligações possíveis (tamanho da rede).		
	Cálculo da reciprocidade	Indicar se os laços mantidos entre os atores na estrutura da rede são recíprocos.		

Fonte: Elaborado pela autora, 2022

Diante das indicações do Quadro 11, entende-se o processo teórico-metodológico para a estruturação dos dados, com o uso da técnica de ARS, via o *Ucinet*, a qual permitiu o mapeamento das relações e a elaboração da rede de relacionamento entre as entidades de apoio nos projetos. Além da obtenção das medidas de centralidade, densidade e reciprocidade, as quais foram essenciais para descrever e caracterizar essas relações entre as entidades de apoio e permitir a sua análise no tocante a contribuição para o capital social.

Finalizada a análise quantitativa, os esforços foram voltados para aprofundar os achados, circunstância própria das relações em rede. Essa estratégia adota as recomendações feitas por Chizzotti (2006) e Gil (2019), ao indicar que a adoção do método qualitativo em pesquisas de caráter descritivo, visam aprofundar e explorar o fenômeno estudado, neste caso, o capital social por meio do relacionamento.

Conforme exposto anteriormente, as entrevistas foram gravadas (*corpus* de análise), transcritas e corrigidas. Na transcrição, o material foi compilado em arquivo do pacote Office (*Word*) para análise, havendo a separação das falas por seções: formação da rede para identificar as motivações, as características, benefícios, dificuldades, frequências e a contribuição dos relacionamentos para capital social.

Após essas ações operacionais, fez-se a interpretação dos dados com o uso da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), apropriada para pesquisa de caráter qualitativo. Para Rodrigues (2019, p. 12), trata-se de um “procedimento de análise interpretativa dos dados em pesquisas qualitativas procura ir além da descrição das mensagens, pois é preciso atingir uma compreensão mais aprofundada do conteúdo dessas mensagens, por meio da interpretação”.

Observa-se que o conteúdo das entrevistas foi analisado com base nas dimensões do capital social (estrutural, cognitiva e relacional) de Goshal e Nahapiet (1998), para identificar e analisar os elementos da rede de relacionamento interorganizacional, que contribui para o capital social (AZEVEDO, 2018; DIAS, 2020).

Essa estratégia permitiu identificar, nas falas dos entrevistados (*corpus* de análise), os elementos constitutivos de cada dimensão, a saber: a estrutural (configuração da rede), a cognitiva (alinhamento e compartilhamento) e a relacional, (compreende as relações). As dimensões do capital social para o presente estudo permitiram indicar os elementos presentes no relacionamento que contribuem a partir das interações entre os atores da rede para o capital social nos projetos.



O Quadro 12 apresenta o procedimento empregado por esse estudo para viabilizar a análise qualitativa das entrevistas, destacando os métodos adotados e as categoriais de análise. Destaca-se que as categorias de análise partem das dimensões do capital social (estrutural, relacional e cognitivo) para identificar os elementos constitutivos, nelas presentes, que serão utilizados para analisar as falas dos entrevistados (*corpus* de análise). Nota-se com o quadro que cada dimensão apresenta um descritivo e elementos próprios que as identificam, as quais serão utilizados categorizar a análise, conforme descrito.

Quadro 12 – Categorias temáticas para avaliação do capital social na rede

Entrada de dados	Método de Tratamento	Categorias de análise		Elementos analíticos adotados para analisar
		Dimensões	Descrição	
E N T R E V I S T A S	Análise de Conteúdo  Utilização: do Atlas TI	Estrutural	Indica a configuração da rede (conexões, ligações e os elos).	Medidas de centralidade, densidade e reciprocidade.
		Cognitiva	Evidencia como os atores compartilham os significados das interações em rede.	Visão, valores, objetivos, normas, cultura, interesses, comunicação compartilhados.
		Relacional	Identifica-se no relacionamento e no convívio entre os participantes da rede.	Motivação, normas, confiança, reciprocidade, cooperação, identificação, dificuldades e benefícios.

Fonte: Elaborado pela autora, 2022

O Quadro 12 sistematiza o processo de tratamento analítico dos dados, apresentando o roteiro metodológico e fluxo teórico que levou as dimensões do capital social e os elementos que serão observados no relacionamento entre as entidades de apoio, para evidenciar a contribuições deste para o capital social nos projetos.

Frente a esse apontamento, utilizou-se o *software* Atlas TI, apenas como ferramenta de suporte, visando propiciar a organização do conteúdo das entrevistas e apoiar a sua análise pelo pesquisador (FRIESE, 2019). Para a operacionalização, as entrevistas foram inseridas no *software*. Em seguida, criados os grupos de análise, a luz das dimensões do capital social, estrutural, relacional e cognitivo.

Definido o grupo de análise e as codificações, coube ao pesquisador realizar a leitura e a interpretação do conteúdo das entrevistas, para identificar, nas falas (*corpus* de análise), as codificações. Conforme Friese (2019, p. 5), “em termos práticos, a

codificação se refere ao processo de atribuição de categorias, conceitos ou "códigos" a segmentos de informação que são de interesse para seus objetivos de pesquisa".

Após o uso do Atlas TI, coube ao pesquisador interpretar os resultados obtidos, com base no arcabouço teórico, para ser possível identificar a contribuição advinda do relacionamento para o capital social, conforme apresenta o próximo capítulo.

Assim, o Quadro 13 expõe o direcionamento metodológico dessa pesquisa, destacando os objetivos, estratégias adotadas (coleta e análise) e as questões presentes nos instrumentos que fundamentam essa análise, demonstrando, assim, o fluxo operacional para o alcance dos objetivos propostos, conforme descrito, indicando a matriz de amarração proposta para esta pesquisa.

Quadro 13 – Matriz de amarração teórica

<b>Pergunta de Pesquisa:</b> Como a rede de relacionamento interorganizacional das entidades de apoio está estruturada e quais os principais elementos que contribuem para o capital social nos projetos, no âmbito do setor têxtil e confecção da Paraíba?			
<b>Objetivo Geral:</b> Caracterizar a estrutura e os principais elementos da rede de relacionamento interorganizacional entre as entidades de apoio, contribuindo para o capital social dos projetos, no âmbito do segmento têxtil e confecção no Estado da Paraíba.			
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Aspectos Metodológicos</b>	<b>Questão de Pesquisa</b>
Descrever a estrutura que configura a rede de relacionamento interorganizacional formada entre as entidades de apoio para os projetos.	<b>Estrutural</b>	<b>Abordagem</b> quantitativa	1 – Pensando nos projetos realizados nos últimos 05 anos, identifique as entidades de apoio com as quais manteve relacionamentos e marque com um “X” o tipo de relacionamento mantido.
Caracterizar, por meio das ARS (centralidade, densidade e reciprocidade), que as relações em rede contribuem para o capital social.		<b>Instrumento</b> questionário	
Verificar os motivadores para a formação da rede de relacionamento interorganizacional nos projetos.	<b>Relacional</b>	<b>Abordagem</b> qualitativa.	01 – Nos projetos voltados para atender ao setor têxtil e confecção da Paraíba, como ocorreram as relações com as entidades de apoio (Ex: Embrapa, SENAI ABIT) nos projetos? Pode exemplificar. 02 – Pode explicar os motivos que levaram a sua organização a buscar por esses relacionamentos (interações) nos projetos. Como isso ocorreu? 03 – Pensando nos projetos executados, as parcerias mantidas foram locais, regionais, nacionais e/ou internacionais? Pode explicar como ocorre a busca por parcerias? 07 – Qual a importância dos relacionamentos mantidos pelas organizações para os projetos? Qual a contribuição de cada organização?
	<b>Relacional Cognitivo Estrutural</b>	<b>Instrumento</b> Entrevista.	
Identificar, por meio das dimensões (estrutural, relacional e cognitivo), os principais elementos que, na rede de relacionamento interorganizacional, contribuem para o capital social dos projetos.		<b>Tratamento</b> – análise de conteúdo	04 – Quais são os fatores que facilitam ou dificultam a realização das parcerias nos projetos? Pode explicitar. 05 – Durante a execução dos projetos, como a sua organização mantém o relacionamento com as outras organizações, quanto à frequência dos encontros, distribuição das atividades e compartilhamento das ações? Pode explicar.

Quadro 13 – Matriz de amarração teórica - Continuação

	<b>Relacional Cognitivo</b>		08 – No desenvolvimento dos projetos como os objetivos, normas, atividades são compartilhados e comunicados entre os participantes. Pode explicar.
	<b>Cognitivo</b>		09 – Como cada entidade de apoio vê os objetivos da outra organização durante o trabalho realizado nos projetos? Pode explicar
	<b>Relacional Cognitivo Estrutural</b>		06 – No período de pandemia, como os projetos foram executados? Pode explicar. 10 – Ainda nesse ponto, quando se trabalha em conjunto, quando vocês estão desenvolvendo um projeto e acontece algum problema e dificuldade, como vocês fazem para resolver? 11 – O que poderia ser melhorado no relacionamento entre organizações quando os projetos estão sendo executados? Pode explicar.
Evidenciar as principais contribuições da rede de relacionamento interorganizacional para o segmento têxtil e confecção na Paraíba	*		12 – Quais foram os resultados que a participação das entidades de apoio vem proporcionado para os projetos? Como essas ações beneficiam o setor têxtil e confecção da Paraíba? Pode explicar.

Fonte: Elaborado pela autora, 2022

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta os resultados, advindos dos instrumentos de coleta aplicados com os colaboradores das entidades de apoio. O escopo desta análise é o relacionamento interorganizacional entre os anos de 2017 a 2021, ocorrido entre as entidades de apoio com outras em projetos que estavam voltados para atender ao segmento têxtil e confecção no Estado da Paraíba.

Dito isso, esta seção foi dividida nas seguintes subseções: a primeira tem como objetivo apresentar um breve descritivo sobre o segmento têxtil e confecção, trazendo para o enfoque o contexto produtivo nacional e as particularidades que envolvem a Paraíba, foco deste estudo. Também apresenta os projetos realizados.

A segunda subseção está voltada para os resultados oriundos da Análise de Rede Social, apresentando as características estruturais da rede de relacionamento interorganizacional formada pelas entidades de apoio nos projetos. Após essa análise, a subseção apresenta os motivos para a formação da rede e os principais elementos que, no relacionamento, à luz das três dimensões, estrutural, cognitiva e relacional, propostas por Goshal e Nahapiet (1998), contribuem para o capital social nos projetos.

Na terceira subseção, apresentaram-se os resultados que apontam para as contribuições e os benefícios auferidos para o segmento com as relações em rede.

### 4.1 Breve panorama do segmento têxtil e confecção nacional e para a Paraíba

A presente seção descreve um breve panorama do segmento têxtil e confecção, destacando a sua relevância social e econômica no contexto nacional e regionalmente para o Estado da Paraíba, etapa pertinente para a compreensão do ambiente que envolve a rede de relacionamentos entre as entidades de apoio para os projetos que atendem as demandas deste segmento.

Isto posto, a indústria têxtil e confecção teve seu crescimento forjado nas mudanças políticas e econômicas mundiais, as quais expressam, no ato de vestir, significados sociais que representam esse fluxo histórico (AZEVEDO, 2018).

Cada período histórico representa um significado para o ato de se vestir: no século XV, tal ato traduzia as relações de poder da sociedade. No século XIX, expressava o *status* social da burguesia emergente; no século XX, as expressões dos movimentos culturais e políticos e, nos dias atuais, este ato reflete a posição do

consumidor em exigir padrões de produção que atendam o social e ambiental (LOPES; JORENTE, 2015; NARIMATSU *et al.*, 2020; VASQUES *et al.*, 2021).

Este breve histórico demonstra que esse segmento surgiu com o crescimento econômico e social dos países, emergindo novos padrões produtivos do cultivo rudimentar do algodão, perpassando processos industrializados e, atualmente, incorporando tecnologias para o melhoramento das fibras, no tingimento dos tecidos, e para a busca por processos produtivos sustentáveis (BALAN, 2020).

Neste aspecto, ABIT (2021), ao descrever o perfil do setor, destaca que o segmento têxtil e confecção é um importante *player* mundial e que o Brasil é um dos poucos países a apresentar produção em todos os elos desta cadeia produtiva, iniciando com o cultivo da matéria-prima (algodão), passando pela indústria, com as etapas de descaroçamento, fiação (fibras naturais, artificiais e sintéticas), tecelagem (tecido ou malharia) e finalizando no varejo. A Figura 06 ilustra a capilaridade e a estrutura produtiva do segmento têxtil e confecção nacional.

Figura 06 – Etapas produtivas do segmento têxtil e confecção



Fonte: Relatório ABIT (2017, p. 20)

Conforme a Figura 06, o primeiro elo produtivo a ser destacado compreende o cultivo e a produção do algodão, o qual apresenta diferentes fases históricas de desenvolvimento produtivo no cenário nacional. Esse tipo de produção teve seu apogeu no século XIX, com as plantações no Nordeste, e seu declínio ocorreu em meados da década de 1990 por uma soma de fatores, entre eles: a praga do bicudo, que disseminou as plantações, os ciclos de seca no Nordeste e a falta de dinamismo setorial do governo, após a entrada de produtos industrializados (AZEVEDO, 2018).

Lirbório (2017) e Azevedo (2018) destacam que a produção de algodão voltou a despontar nacionalmente ao final dos anos 1990, após investimentos em pesquisa por governos e organizações privadas para desenvolvimento e o melhoramento genético das sementes, associados às ações para fortalecer a produção no campo (agricultor), por meio da assistência técnica rural. Além disso, houve investimentos governamentais em infraestrutura para escoamento e logística da produção.

Segundo dados da Associação Brasileira dos Produtores de Algodão (ABRAPA), no *ranking* mundial de produtores de algodão, o Brasil ocupa a segunda posição, atrás apenas da China. Esse fato pode ser explicado devido à extensão produtiva do Brasil, a qual estende-se em todo o território nacional, sendo as regiões produtoras de algodão: Centro-Oeste, com o Mato Grosso, Nordeste, com a Bahia, Norte, com o Tocantins, e Sudeste, com o Paraná (ABRAPA, 2019/2020).

Nesse sentido, a produção deste tipo de cultivo decorre do emprego de pesquisas para o desenvolvimento de novas espécies e pela busca por alternativas inovadoras e sustentáveis para a produção têxtil e confecção. O cultivo de algodão também se destacou após as ações da Embrapa – Algodão, localizada em Campina Grande, Paraíba, por ser este um centro de pesquisa na área (AZEVEDO, 2018).

As ações da Embrapa – algodão estão conectam-se à difusão de tecnologia, pesquisa e inovação, com ações voltadas ao melhoramento genético das sementes, controle biológico de pragas e melhorias nos processos que envolvem a produção de fibras de algodão. Essas pesquisas direcionadas ao algodão estão voltadas para genética, controle de pragas e, no caso do algodão naturalmente colorido, para a ampliação da cartela de cores e a condução da produção de modo sustentável (LIRBÓRIO, 2017; AZEVEDO, 2018; EMBRAPA, 2021).

A criação de cultivares (cultivar é uma espécie de planta melhorada por causa da introdução ou alteração de uma característica fenotípica antes não possuída). (...) modernas de algodão naturalmente colorido aconteceu em

muitas partes do mundo, com destaque para os Estados Unidos da América (EUA), China, Uzbequistão, Rússia, Peru, Índia, Brasil, entre outros. Existe uma estimativa de que, pelo menos, 19 países já cultivam esse tipo de algodão (...). A maioria das cultivares foram obtidas com melhoramento genético convencional, mas outras foram criadas com emprego de biotecnologia (EMBRAPA, 2021, p. 3).

A Embrapa (2021, p.1) destaca que o processo produtivo que envolve o algodão naturalmente colorido, “especialmente quando produzido com tecnologia orgânica, é matéria-prima ambientalmente muito amigável e, certamente, o produto mais sustentável atualmente disponível no mundo”. Esse cenário de práticas sustentáveis indica que o consumidor busca por processos de produção ambientalmente correto e reconhece a importância do algodão produzido na Paraíba (EMBRAPA, 2020).

Como resultado das pesquisas realizadas pela Embrapa – Algodão, atualmente, a cartela de cores do algodão orgânico e naturalmente colorido é composta por quatro tipos de cores, a saber: safira e topázio, marrom-claro, rubi (marrom escuro) e o verde.

Logo, a pluma naturalmente colorida é aderente para a indústria da moda por envolver processos produtivos sustentáveis, uma vez que as fibras não são tingidas artificialmente (LIRBÓRIO, 2017; AZEVEDO, 2018; EMBRAPA, 2021). A Figura 07 apresenta as plumas de algodão naturalmente colorido quanto a cartela de cores.

Figura 07 – Cartela de cores do algodão orgânico e naturalmente colorido





Como mencionado, a cartela de cores é resultado das pesquisas desenvolvidas pela Embrapa – Algodão, a partir da década de 1990, com o objetivo de obter e ampliar as cultivares com fibras naturalmente coloridas. Além disso, as pesquisas realizadas pela instituição ocorrem em parcerias com associações de produtores rurais e com instituições (públicas e privadas) para permitir o financiamento, a parceria técnico-científica em pesquisas, projetos de extensão rural, desenvolvimento de tecnologias produtivas (AZEVEDO, 2018; EMBRAPA, 2021).

Em decorrência dessas ações no ano de 2019, a produção de algodão na Paraíba foi de “293 hm<sup>2</sup> plantados e colhidos (dentre os 446 hm<sup>2</sup> plantados em todo o Brasil), os quais produziram 391 toneladas de algodão naturalmente colorido em rama (ou, em caroço), com rendimento médio de 1.334 kg/há”, o que implica que, da produção nacional, 66% ocorre no Estado (EMBRAPA, 2021, p. 6).

Devido à capilaridade produtiva do algodão orgânico branco e naturalmente colorido, os principais agrupamento produtivos encontram-se nos municípios de Juarez Távora (assentamento Margarida Maria Alves), Itabaiana (assentamento Nossa Senhora Aparecida), Ingá, Riachão do Bacamarte, Salgado de São Félix, Queimadas, Matinhas, Campina Grande, Borborema, Serra Redonda, Areial, Pocinhos, Solânea, Casserengue, Algodão de Jandaíra e Pilões. Observa-se que essas localidades são formadas por grupos de famílias, como também por comunidades tradicionais (quilombolas), o que indica o grau de importância desta cultivar para o desenvolvimento social e econômico do Estado (LIRBÓRIO, 2017; AZEVEDO, 2018; EMPAER, 2019; EMBRAPA, 2021).

Nota-se que o algodão branco orgânico, em especial o orgânico e naturalmente colorido, vem sendo produzido por famílias agricultoras dessas localidades, como resultado das ações realizadas por instituições como a EMBRAPA, CONAB, EMPAER, o apoio para produzi-lo (SENAI, 2020; EMBRAPA, 2021).

As particularidades produtivas apresentadas, indicam o impacto social que a produção deste tipo de algodão representa para as localidades tradicionais e rurais, pois a produção foi apresentada como uma alternativa para a geração de emprego e renda no campo, além de trazer uma perspectiva para a permanência das famílias em suas localidades de origem, de modo que o trabalho realizado por essas entidades tem impacto direto para a agricultura familiar (EMPAER 2020; EMBRAPA, 2021).

O relatório da Conab (2018, p. 18) destaca, ainda, atuação do governo estadual ao articular os atores sociais, para garantir a comercialização desse tipo de algodão.

Essa ação se materializa por meio de “(...) contrato de compra junto aos produtores, ofertando sementes e garantindo um preço mínimo e o frete do produto colhido até a usina de beneficiamento, incentivo que auxilia os agricultores”.

Além disso, a EMPAER (2020) aponta para a importância da articulação institucional com outras instituições, para viabilizar as pesquisas agropecuárias, com recursos, conhecimentos e infraestrutura, via convênios e parcerias diretas para viabilizar as ações entre os pesquisadores e extensionistas no campo.

Neste contexto produtivo, as articulações institucionais entre agentes (públicos e privados) apresentam-se como estratégias para fomento, acesso à infraestrutura (laboratórios), recursos materiais e humanos para viabilizar as pesquisas, extensão rural e outras ações que atendam ao segmento (EMPAER, 2020; EMBRAPA, 2021).

Colaborando com esse contexto de relacionamento, o relatório anual da Diaconia (2021) expressa a importância dos parceiros e apoiadores institucionais para o alcance de resultados dessa entidade. É nesse sentido, que a Embrapa (2021) refere-se às parcerias entre os atores sociais, como vetor para promover o setor por meio da aprendizagem e difusão de conhecimento, que permite a inovação aberta.

Exposto este cenário, o elo seguinte que compreende esse segmento produtivo reflete os processos industriais. O caderno setorial da ETENE (2021, p. 2) aponta para os resultados da indústria, tendo a China liderado “*ranking* mundial de produção de têxteis, com valores superiores a US\$ 421 bilhões, mais de 6 vezes o valor da Índia, segunda colocada”. O Brasil, neste contexto, segundo a ABIT (2021), é a maior Cadeia Têxtil completa do Ocidente, uma vez que envolve desde cultivo do algodão, até a indústria e o varejo, como foi apresentado na Figura 05.

Na indústria do vestuário, o país ocupa a 7ª posição com produção de US\$ 13,6 bilhões BNB/ETENE (2021). Segundo a ABIT (2021), o faturamento da cadeia têxtil e confecção foi de R\$ 194 bilhões em 2021, havendo crescimento, apesar da Pandemia da COVID-19, se comparado ao faturamento de 2020, que atingiu 161 bilhões. Esse resultado faz deste o segundo maior empregador da indústria de transformação nacional, gerando mais de 1,3 milhões de empregos diretos, o que expressa a relevância econômica deste segmento para o país (ABIT, 2021).

Apesar destes resultados, Balan (2020) chama atenção para a necessidade da indústria em buscar alternativas sustentáveis nos processos de tingimento, por ser essa a etapa nociva ao meio ambiente. Colaborando, Narimatsu *et al.* (2020) apontam

como alternativa os corantes naturais. Lirbório (2017) e Azevedo (2018) dialogam ao destacar a produção do algodão naturalmente colorido como alternativa.

Segundo a Embrapa (2021) e Vasques *et al.* (2021), o Brasil é reconhecido pelo cultivo do algodão branco. Mas o algodão orgânico e naturalmente colorido, por envolver práticas sustentáveis de produção, traz diferencial competitivo quando apresenta um produto ambientalmente correto e socialmente justo para o mercado.

Trazendo para o contexto regional, o parque industrial da Paraíba é composto por mais de 7.222 estabelecimentos, classificados conforme o número de funcionários, sendo “5.389 microempresas, 1.653 empresas de pequeno porte, 150 médias empresas e 30 de grande porte”. Essas indústrias atuam com produtos oriundos do algodão branco orgânico e/ou naturalmente colorido (SENAI, 2020. p. 21).

A indústria têxtil e confecção da Paraíba é destaque mundialmente, pela produção de produtos de moda e decoração advindos do algodão branco orgânico e o naturalmente colorido. Para fortalecer e organizar o setor, o governo do Estado, em 2011, criou o Comitê Gestor do Produtos e Artefatos de Algodão Colorido da Paraíba, formado pela Embrapa – Algodão, ABIT, APEX, EMPAER, SENAI, SEBRAE, AIVEST, Secretaria da Agricultura Familiar da Paraíba, NCC – Grupo Natural Cotton Color, Associação de Rendeiras do Cariri Paraibano e Rede Santa Luzia e Associação de Agricultores (LIRBÓRIO, 2017; AZEVEDO, 2018; SENAI, 2020).

Conforme o fluxo desta pesquisa, observou-se que o comitê gestor não está ativo, o que imprimiu dificuldades para este estudo, quanto à identificação das entidades e de um projeto que as unifique enquanto ações. Frente a esse fato, utilizaram-se como base de pesquisa os relatórios e informações públicas disponíveis no *site* das entidades que expressam os seus resultados institucionais, projetos e ações realizadas para atender ao segmento têxtil e confecção da Paraíba.

Além dos relatórios, foram utilizadas as pesquisas de Dias (2015), Lirbório (2017), Azevedo (2018), Marcório (2018) e Corrêia (2018), Steinmo e Rasmussen (2018), Arranz, Arroyabe e Arroyabe (2020), Freitas *et al.* (2021) e Langbeke (2021), os quais trazem como perspectiva o relacionamento entre as organizações, como fontes de capital social, para o desenvolvimento econômico e social das localidades.

Neste sentido, a EMBRAPA (2021, p. 6) chama atenção para a articulação e o engajamento entre atores institucionais em projetos de inovação, ao explicar os ganhos da articulação que envolveu o SENAI (PB e SP), setor privado e EMBRAPA

para o desenvolvimento de novos produtos (*jeans*), confeccionado com o algodão orgânico e naturalmente colorido, como relatado.

A cadeia produtiva agroindustrial do algodão naturalmente colorido brasileiro tem inovado em tecnologias, bastando citar duas: um novo tecido *denim* e um novo fio misturado de seda natural e algodão naturalmente colorido. Foi por meio do Edital Senai de Inovação 2017, numa parceria da microempresa Natural Cotton Color, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai-SP), Instituto Senai de Tecnologia Têxtil e Confeção (IST), localizado em João Pessoa, PB, com o apoio institucional da Embrapa Algodão, que se trabalhou durante 2 anos – com testes e desenvolvimento – até se fabricar peças de jeans na forma de jaqueta e calça femininas em 2019.

Esse ambiente evidencia que a atuação institucional, via projeto, colabora para a inovação de produtos. O *jeans* é resultado da pesquisa da Embrapa, voltada para o algodão, do desenvolvimento tecnológico do SENAI e da articulação com o setor privado para fomentar a inovação e a competitividade da indústria.

Neste sentido, o IST – têxtil e confecção, por ser uma instituição vocacionada para atender a indústria, colabora por meio do relacionamento com outras organizações (públicas e privadas), de tal modo que evidencia esse fato em seu direcionamento estratégico, quando aponta a formação de alianças e parcerias, como sendo as potencializadoras para alcance de suas ações (SENAI, 2020).

Vale ressaltar que o relacionamento entre as entidades foi apresentado como vetor para o crescimento do setor produtivo, o qual se beneficia das ações conjuntas realizadas por essas entidades para atendê-lo (CONAB, 2018; EMPAER, 2020; SENAI, 2020; DIACONIA, 2021;; EMBRAPA, 2020-2021). Com base nesse descritivo, é possível compreender que há um ambiente oportuno para que as entidades mantenham e desenvolvam relacionamentos, uma vez que as informações expostas refletem esse posicionamento e procedimento. Assim, o tópico seguinte volta-se para as características das entidades de apoio que formam a rede, foco deste estudo.

#### 4.1.1 Caracterização das entidades de apoio que formam a rede de relacionamento

Após apresentação do contexto que envolve as relações entre as entidades de apoio, faz-se necessário apresentá-las de acordo com o foco de atuação, a saber: capacitação profissional, assistência e consultoria técnica, extensão técnica rural, representatividade setorial, fomento, pesquisa, difusão da inovação e tecnologia, além de ações voltadas para a comercialização e a internacionalização de produtos.

Necessário frisar que esse tópico foi elaborado com base no levantamento realizados a partir das informações públicas disponíveis no *site* das entidades. E essas informações coletadas resultaram em dois quadros, o 14, que apresenta as entidades de apoio indicando o seu direcionamento institucional e área de atuação, e o quadro 18, presente no Apêndice E, que exibe um mapeamento detalhando os projetos e outras iniciativas realizadas por essas instituições entre os anos 2017 a 2021 para atender ao segmento têxtil e confecção na Paraíba. Destaca-se que não foi intenção trazer a totalidade dessas ações, mas apresentá-las, para trazer à pesquisa um panorama que contextualiza o que foi realizado no período indicado.

Frente a esse esclarecimento, como mencionado, o Quadro 14 apresenta o descritivo das entidades participantes da pesquisa.

#### Quadro 14 – Descritivo das entidades de apoio pesquisadas

##### **ABIT**

Fundada em 21 de fevereiro de 1957. Sede em São Paulo – SP.  
Articula parceiros institucionais em âmbito regional, nacional e internacional para atender via programas, projetos, feiras e difusão de informação para atender aos elos da cadeia têxtil, desde as fibras naturais e químicas, passando pelas fiações, tecelagens, até às confecções.

##### **ACEPAC**

Criada em 2012, por meio da associação dos agricultores familiares.  
Articula os agricultores para certificação participativa e comercialização do algodão.

##### **Aivest – PB**

Articula o grupo de empresas. Apoio institucional ao setor, promoção e internacionalização de produtos de moda oriundos do algodão orgânico e naturalmente colorido.

##### **CONAB**

Foi criada em 12 de abril de 1990.  
Atua para prover inteligência agropecuária, formulação e execução de políticas públicas, contribui para a regularidade do abastecimento e formação de renda do produtor rural.

##### **DIACONIA**

Atuação visa desenvolver e aproximar famílias agricultoras ao comércio justo e ao mercado orgânico. A estratégia é fortalecer a expansão do algodão consorciado com culturas alimentares, forrageiras e de adubação verde com a certificação orgânica participativa.

##### **EMPAER**

Criada por Medida Provisória nº 277/2019.  
Atua por meio da assistência técnica/extensão rural, pesquisa agropecuária e regularização fundiária/crédito fundiário. Atua em diferentes regiões do Estado da Paraíba.

##### **EMBRAPA – Algodão**

Criada por **16 de abril de 1975** – Sede na cidade de Campina Grande – PB.  
Embrapa – Algodão trabalha com o objetivo de gerar tecnologias e apoiar os produtores de algodão. A instituição atua em cooperação com outras instituições do Brasil e do mundo para oferecer soluções e inovações para o agronegócio brasileiro.

##### **Instituto Casaca de Couro**

Criado em **20/05/2002** – Sede na cidade de Queimadas – PB.  
Articulação incentivo à produção de algodão orgânico. Atuação relacionada ao projeto Algodão da Paraíba com a EMPAER. Projetos com o Instituto Renner e Riachuelo.

Quadro 14 – Descritivo das entidades de apoio pesquisadas (continuação)

#### **Instituto Arribaça**

Fundada em 14 abril de 2003 – Sede na cidade de Remígio – PB.  
Busca contribuir com o desenvolvimento sustentável, respeitando os princípios da agroecologia, por meio de políticas educacionais para melhorar a qualidade de vida da agricultura familiar no Nordeste brasileiro. Parcerias institucionais.

#### **IST têxtil e Confecção**

Foi instituído em 2018 – Sede na cidade de João Pessoa – PB.  
Atua por meio de pesquisa, projetos e editais para fomento à inovação à consultoria técnica, voltadas para a fiação, têxtil e confecção, para atender ao segmento.

#### **SEBRAE-PB**

Estabelecimento em 1990 – Sede localizada na cidade de João Pessoa – PB.  
Atua por meio de parcerias com os setores público e privado, programas de capacitação, acesso ao crédito e à inovação, estímulo ao associativismo, feiras e rodadas de negócios.

#### **Rede Borborema**

Fundada em 1993 – Atuação no território da Borborema.  
Articula, agricultores, sindicatos e outras entidades para promover ações e/ou projetos via rede de apoio para fortalecimento da agricultura familiar agroecológica.

Fonte: Adaptado dos sites institucionais, dados da pesquisa 2022

Com base no Quadro 14, pontua-se que as entidades possuem direcionamento institucional voltados para atender às diferentes demandas produtivas deste segmento. Neste sentido, a Rede Borborema e a ACEPAC têm como foco as demandas produtivas dos agricultores de algodão. Quanto às entidades Diaconia, Instituto Casaca de Couro e Rede Borborema, as ações estão voltadas para promover o desenvolvimento das práticas produtivas. A EMPAER e a Embrapa – algodão atuam com a extensão rural, assistência técnica e, especificamente, a Embrapa, com pesquisas. O IST – têxtil e confecção, ABIT, Aivest-PB e SEBRAE, com ações voltadas à representatividade setorial, desenvolvimento industrial e comercialização dos produtos, ações confirmadas nos relatórios (SENAI, 2020; EMBRAPA, 2021).

A presença destes atores atuando em projetos dialoga com Marini, Sampaio e Santos (2018), Centeno e Reis (2020) e Castanha, Ensslin e Gasparetto (2020), quando expõem a necessidade e a importância de múltiplos atores que detenham recursos e conhecimentos, complementares para atuar em rede.

As informações apresentadas no Quadro 14 descrevem o perfil institucional, linhas de atuação (atendimento) e as diferentes *expertises* que as entidades de apoio possuem para atender ao segmento têxtil e confecção. Aprofundando essa análise, o Quadro 18 (ver Apêndice E) apresenta um panorama dos projetos realizados pelas entidades entre os anos de 2017 a 2021. Esse quadro detalha a natureza e a

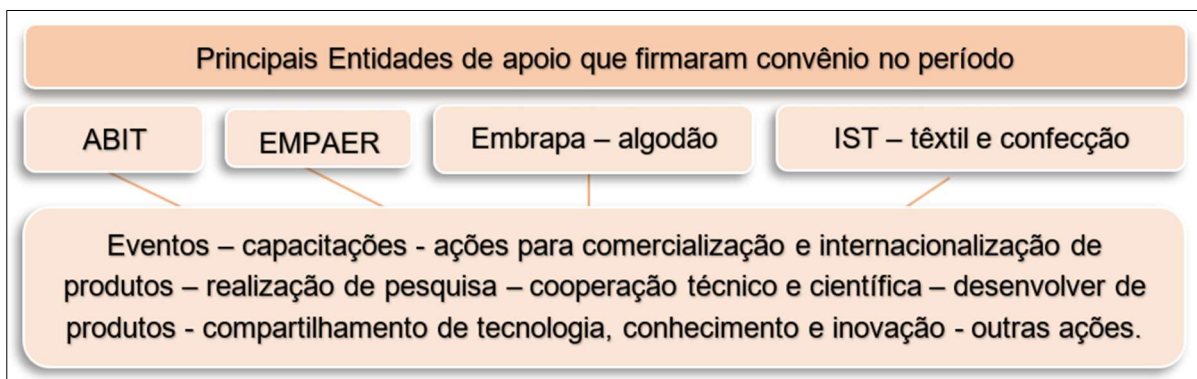
temporalidade das ações e os parceiros envolvidos, no intuito de evidenciar os projetos realizados para atender ao segmento no Estado da Paraíba.

As informações apresentadas no Quadro 18 indicam que, nesse período, o relacionamento foi frequente entre a EMPAER e Embrapa – algodão, EMPAER e Instituto Casaca de Couro e Diaconia e ACEPAC, o que pode indicar a proximidade entre esses atores, conforme será analisado na Tabela 02 no tópico seguinte.

Para Marcório (2018), a frequência e a temporalidade das relações tornam-se um elemento importante para compreender o relacionamento entre as entidades de apoio na rede. Além disso, com as informações dispostas no Quadro 18, é possível evidenciar que, para viabilizar o relacionamento, convênios, acordos e outros instrumentos legais, são instituídos para formalizar e normatizar as relações, sejam essas parcerias regionais, nacionais e/ou internacionais, o que evidencia que as conexões das entidades com outras organizações são vastas nos projetos.

Logo, com base nas informações dispostas no Quadro 18, foi possível identificar a natureza dos convênios e acordos firmados e as entidades envolvidas nos projetos, conforme apresenta e sistematiza a Figura 08.

Figura 08 – Síntese dos termos de convênio e acordos de cooperação técnica.



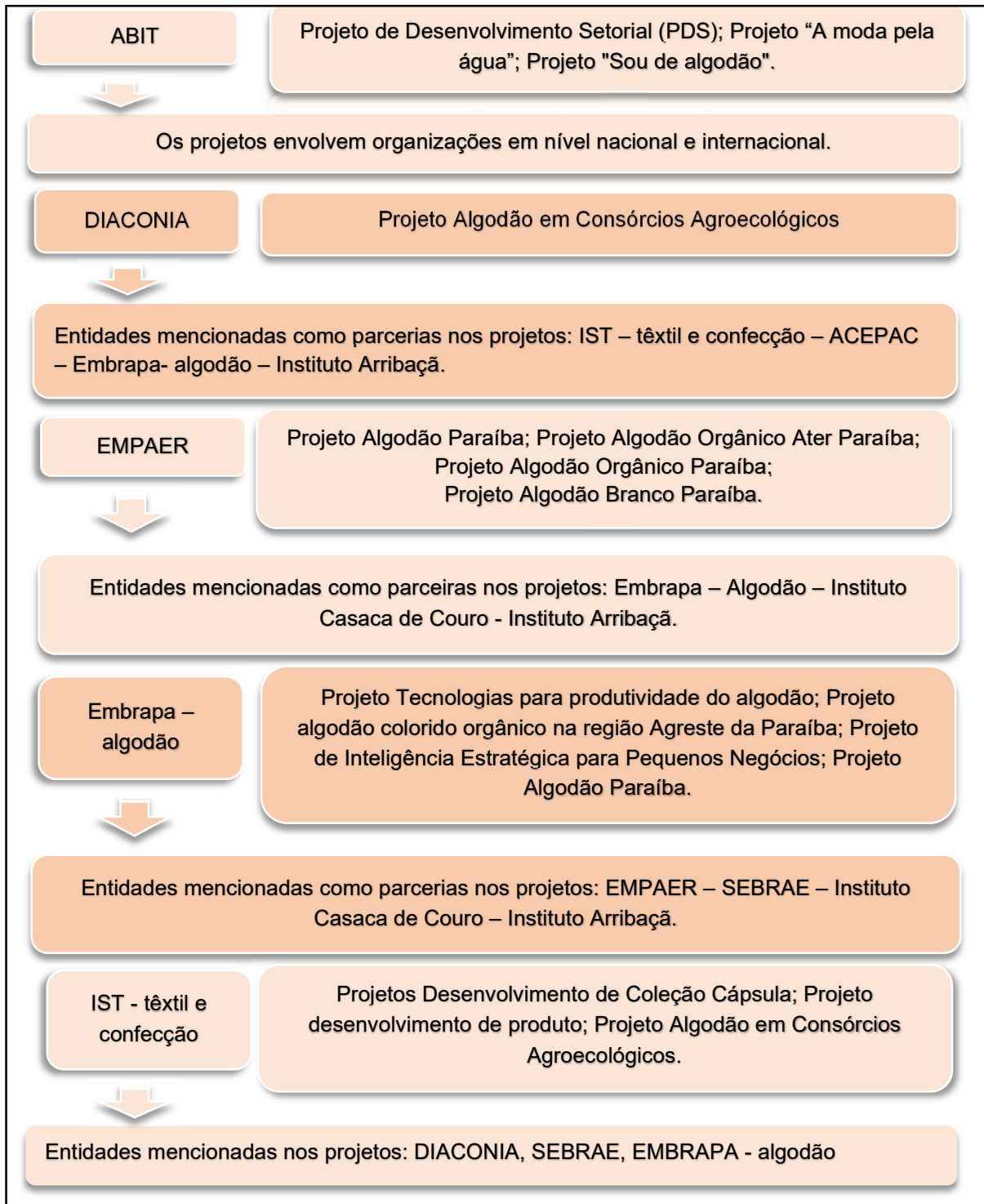
Fonte: Elaborado pela autora, 2023

É possível evidenciar que a rede de relacionamento apresenta os seguintes aspectos formativos: quanto à composição por múltiplas organizações (entidades de apoio), quanto ao conteúdo (corresponde ao objetivo do projeto para atender ao segmento), quanto à temporalidade (cronograma das ações) e pelos meios de constituições, (contratos formais), o que dialoga com Mineiro *et al.* (2019).

Desse modo, o Quadro 18 contribui com o estudo por identificar, com base nas informações levantadas nos *sites* das entidades, o panorama dos projetos, apontando

para um total de 60 iniciativas, envolvendo desde projetos, pesquisas, extensão rural e outras iniciativas realizadas pelas entidades de apoio. Observa-se que a Figura 09 sistematizou as informações presentes nesse levantamento, indicando, apenas, o relacionamento ocorrido por meio de projetos.

Figura 09 – Descritivo dos projetos realizados pelas entidades de apoio



Fonte: Elaborado pela autora, 2023



Com base na figura, tem-se uma síntese do mapeamento disposto no Quadro 18, sendo evidenciadas as entidades que mantiveram relacionamento com outras para desenvolvimento dos projetos. As interações entre as entidades apontam para a existência de projetos individuais que envolvem as outras organizações para o seu desenvolvimento e execução. Frente a esse contexto, não foi identificado, nos *sítes*, um projeto ou outro tipo de iniciativa que envolvesse todas as entidades. Além disso, a Rede Borborema, ACEPAC, AIVEST-PB e Instituto Casaca de Couro atuam por elas próprias, capitaneadas por outras entidades, como indicado na Figura 08.

Vale ressaltar que, das 65 iniciativas, dispostas no Quadro 18, apenas 30 delas foram projetos realizados entre as entidades com outras organizações. Além disso, o levantamento expõe as ações visando promover a inovação de produto e/ou de processo de produção (campo, industrial e comercial), pesquisas para desenvolver novas cultivares de algodão, realização de extensão rural (manejo do solo e melhorias dos processos de produção) e para a busca de fomento e investimentos. Outro ponto de destaque é o fato de que as entidades estão vocacionadas para elos produtivos específicos desse segmento, quanto ao seu atendimento, a exemplo do IST – têxtil e confecção para as demandas industriais e o SEBRAE com o fomento.

Com o levantamento, foi possível evidenciar que as entidades de apoio se relacionam com outras em projetos, a exemplo do “Projeto Algodão em Consórcio Agroecológico”, o qual envolve a Diaconia, a ACEPAC e o IST – têxtil e o Instituto Arribaça e o “Projeto Algodão Paraíba” da EMPAER com a EMBRAPA e o Instituto Casaca de Couro. Nota-se que, nesse contexto relacional, o relacionamento interorganizacional entre as entidades é uma via para o acesso a recursos, viabilizando os projetos. Esse contexto relacional dialoga com Arranz, Arroyabe e Arroyabe (2020), Seo (2020) e Beuren *et al.* (2020) por indicar que as relações sociais são fontes de oportunidades para a inovação por meio das ações colaborativas.

Frente a essa perspectiva, as falas dos entrevistados, participantes dos projetos, evidenciam o papel institucional das entidades, como exposto a seguir.

A CONAB, hoje ela **tem um papel fundamental do mercado agrícola e do agronegócio brasileiro**. [...] atua na área de armazenagem, atua na área de abastecimento alimentar. Na parte de estoque estratégico também e de certo modo no financiamento da produção, não como antigamente em outra dinâmica, mas financia a produção [...] (E08, grifo nosso).

Então é uma entidade de relacionamento muito vasto com todos os setores de atividade do Brasil [...] ABIT é uma associação sem os lucrativos é uma associação de classe, **sendo uma associação brasileira que congrega todas as empresas do segmento têxtil e confecção do Brasil**. Ela tem caráter nacional e ela pega este a fabricação de fios sintéticos ela não engloba a parte agrícola da parte da produção do algodão. (E17, grifo nosso).

O Instituto Casaca de Couro é uma sociedade civil, que foi criada pra justamente para **dá suporte necessário pra os projetos que trabalhavam com algodão**, tanto colorido como branco, por quê? Porque, a gente sabe que na conjuntura política acontece muito os projetos sofrem muito com continuidade [...]. Então hoje o Instituto Casaca de Couro ele coordena o projeto do algodão orgânico a nível de semiárido, nós temos aqui na Paraíba chama o projeto Algodão Orgânico da Paraíba (E18, grifo nosso).

Os relatos de E08, E17 e E18 apresentam o papel institucional de entidades como a CONAB, a ABIT e o Instituto Casaca de Couro, os quais estão direcionados para atender a diferentes elos desse segmento produtivo, como pode ser visto no conteúdo das falas dos entrevistados. Esse resultado condiz com a descrição das entidades de apoio apresentadas no Quadro 14, como também comprova os dados levantados no Quadro 18 provenientes dos projetos realizados.

Além disso, a partir dos relatos, foi possível evidenciar a influência do relacionamento entre as entidades para o desenvolvimento local. Esse resultado comunga com Azevedo (2018), Freitas *et al.* (2021) e Langbeke (2021) quando afirmam que a rede interorganizacional colabora no desenvolvimento da região.

O contexto apresentado envolve as relações nos projetos, o que comprova que há relacionamento entre as entidades de apoio para realizar esse tipo de ação. Outro destaque é que, com as falas, foi possível trazer o direcionamento dessas ações e evidenciar como elas contribuem com o desenvolvimento da Paraíba.

Assim, o próximo tópico apresenta os resultados da rede de relacionamento interorganizacional formada entre as entidades de apoio nos projetos.

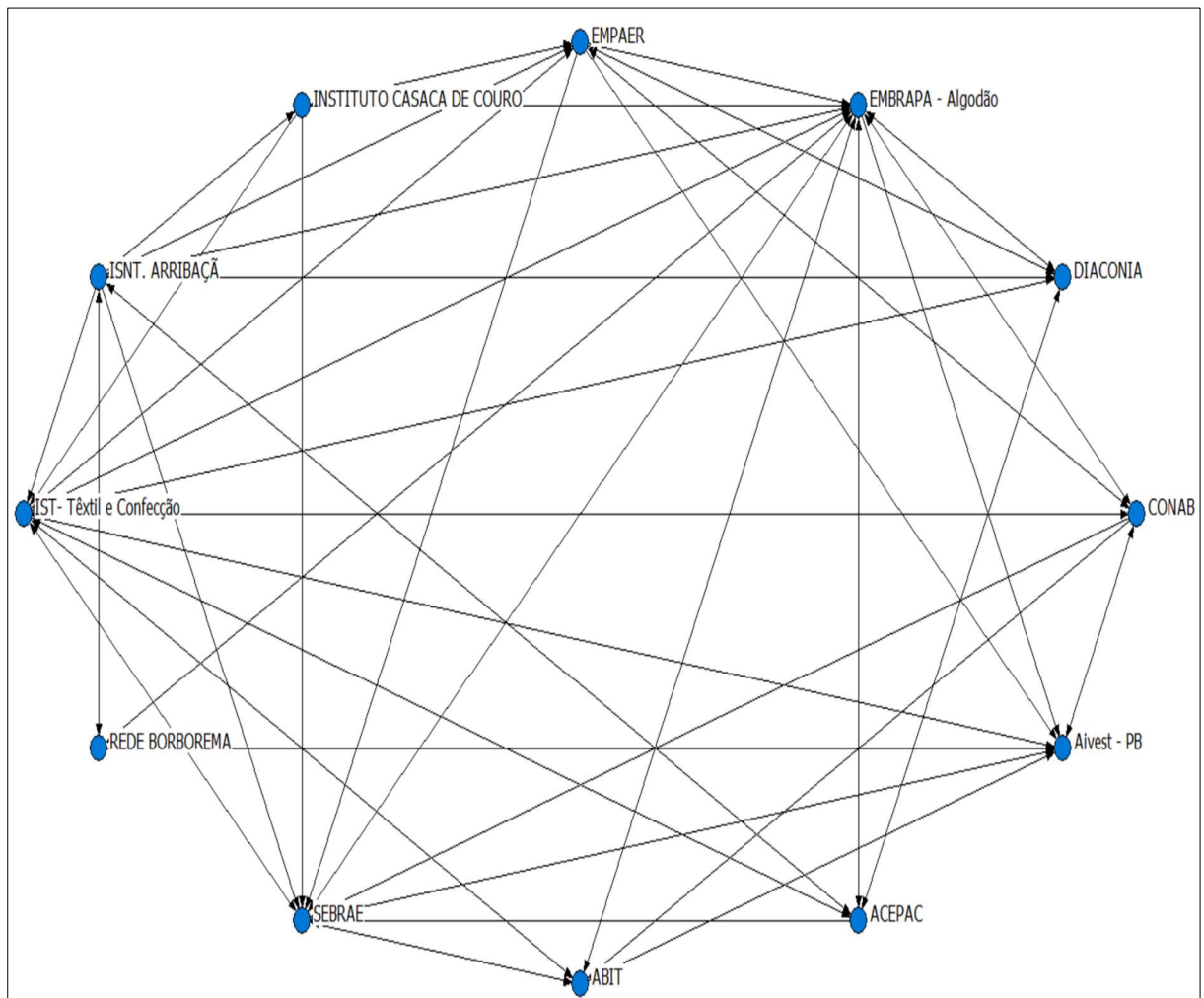
#### 4.2 Descritivo da rede de relacionamento formada pelas entidades de apoio

Antes de apresentar a rede relacionamento, objeto deste estudo, faz-se necessário elucidar que esta reflete o ponto de vista do colaborador atuante nos projetos (respondente do questionário), fato que o torna apto a indicar aqueles (atores) com os quais foram mantidos relacionamentos nos projetos.

Quanto à descrição e à caracterização da rede, esclarece que, nesse contexto, o termo projeto foi utilizado de forma generalista para traduzir as iniciativas realizadas, quanto pesquisa, extensão e assistência técnica rural, consultorias, projeto de inovação, desenvolvimento de produtos, além de outras iniciativas para atender ao segmento. Além disso, a rede de relacionamento apresentada nesse estudo, no Gráfico 01, indica que as entidades mantiveram relacionamento. Logo, a rede foi constituída a partir da indicação feita pelo colaborador ao indicar no questionário, “as entidades de apoio que foram mantidos relacionamentos nos projetos, no período de 2017 a 2021”. Os dados foram tratados e analisados com a técnica da ARS e o uso do *software Ucinet*, como descrito anteriormente na metodologia.

Gráfico 01 apresenta os fluxos, ligações e as conexões existentes entre as entidades de apoio na rede, à luz da dimensão estrutural (MARCÓRIO, 2018; STEINMO; RASMUSSEN, 2018), conforme exposto a seguir:

Gráfico 01 - Rede de relacionamento interorganizacional entre as entidades de apoio



Fonte: Elaborado pela autora, 2023

Com o Gráfico 01, foi possível indicar o relacionamento entre as entidades, e esse fato configurou a estrutura relacional da rede. Nota-se, com base nos laços sociais (setas), que, na rede, há entidades com maior número de contato (fluxo relacional), dentre outras. Sendo possível evidenciar que há ligações e fluxo entre os atores, e esse é o ativo do capital social (PETTERSON, 2016; WANG *et al.*, 2021).

Observa-se que a Figura 07 apenas indica que as entidades se relacionavam mediante os projetos. Mas, somente com o Gráfico 01, foi possível indicar que são esses laços sociais que formam uma rede de relacionamento interorganizacional. Pode-se afirmar, ainda, com base em Hanneman e Riddle (2005) e Lazzarini (2008), que são os laços sociais mantidos que compreendem a estrutura social da rede.

Isto posto, verifica-se que a Embrapa – Algodão relaciona-se com a maior parte das entidades que compõem a rede, o que não foi evidenciado com o Instituto Casaca de Couro, devido ao menor fluxo (ligações) com outros atores. Vale ressaltar que, na rede, não há entidades isoladas, estando todas conectadas a, pelo menos, duas outras entidades, o que reforça a presença dos laços sociais (LAZZARINI, 2008).

Nota-se, ainda, enquanto característica, que a rede é composta por entidades de apoio, as quais apresentam diferentes escopos de atuação, o que condiz com os dados apresentados no Quadro 14. E esse contexto condiz com Balestrin, Verschoore e Perucia (2016), Centeno e Reis, 2020, Seo (2020) e Poblete, 2020, quando indicam que a rede deve ser composta por diferentes atores sociais, pois só assim é possível que as ações possam ser complementares, uma vez que um apoia o outro no projeto.

É notória a presença de laços sociais interligando os atores, sendo possível evidenciar que as entidades de apoio mantêm um fluxo de relacionamento, o que pode contribuir com o capital social em decorrência da interação existente entre elas nos projetos. Isto posto, os laços sociais que configuram a rede e definem a dimensão estrutural instituíram o fluxo para a interação, que irá influenciar a relacional e a cognitiva, uma vez que estas estão inter-relacionadas (PUTNAM, 1996; LIN, 2005).

Com a rede formada, fica evidente que os relacionamentos da ACEPAC, Instituto Arribaçã e Rede Borborema de Agroecologia, têm como vínculo os projetos capitaneados pela Diaconia, EMPAER e a Embrapa – Algodão, indicando que essas entidades atuam em conjunto favor do segmento têxtil e confecção.

Para analisar os relacionamentos no nível individual (ator/entidade), se fez uso dos indicadores de centralidade (grau, proximidade e intermediação), e a densidade e a reciprocidade para a rede, calculados com o uso do UCINET, previsto na

metodologia, para caracterizar como as relações entre os atores contribuem para o capital social, conforme apresentado nos tópicos seguintes.

#### 4.2.1 Centralidade de grau (*degree centrality*)

No que diz respeito à medida de centralidade de grau (*degree*), ela avalia a sua centralidade por meio da quantidade de laços mantidos por um ator. Conforme visto em Lazzarini (2008), quanto maior a centralidade de grau, maior a influência, poder e importância do ator na rede, além de indicar a sua capacidade de relacionamento.

Vale ressaltar que essa medida é composta por dois indicados, a saber: o *Indegree* (grau de entrada), que representa o número de conexões diretas que uma entidade recebe dos demais, e o *Outdegree* (grau de saída) referente ao número de conexões feitas pela própria entidade com os demais da rede. Ambas as medidas levam em consideração as ligações entre um ator com os outros. A Tabela 01 mostra os resultados da medida de centralidade de grau de cada um dos atores da rede.

Tabela 01 – Centralidade de grau obtida das entidades de apoio

Entidade	<i>OutDegree</i>	<i>InDegree</i>	<i>NrOutDegree</i>	<i>NrInDegree</i>
Embrapa – algodão	11	10	100.00	90.909
EMPAER	8	5	72.727	45.455
Int. Arribaça	8	4	72.727	36.364
IST– Têxtil e Confecção	8	10	72.727	90.909
CONAB	6	4	54.545	36.364
ACEPAC	5	4	45.455	36.364
AIVEST – PB	5	6	45.455	54.545
ABIT	4	5	36.364	45.455
SEBRAE – PB	4	9	36.364	81.818
Instituto Casaca de Couro	4	3	36.364	27.273
DIACONIA	3	5	27.273	45.455
Rede Borborema	2	3	18.182	27.273

Fonte: Elaborado pela autora, 2023

No que se refere ao grau de centralidade, os dados dispostos, conforme a indicação do respondente, mostram as entidades com maior índice de *Outdegree* (grau de saída) e de *Indegree* (grau de entrada), o que indica que esses atores possuem maiores fluxos de contato com os outros na rede. Esses resultados apontam que os atores com maior índice de *Outdegree* foram a Embrapa – Algodão, IST– têxtil

e confecção, EMPAER e o Instituto Arribaça, indicando que esses são os mais procurados na rede por outras entidades para manter relacionamentos nos projetos.

Esse indicador revela, com base no número de laços sociais, que as entidades citadas possuem maior número de contatos, o que indica que esses atores são ativos nas relações que envolvem os projetos (LAZZARINI, 2008; Dias, 2020), contexto, explicado devido à predominância de projetos efetuados, como visto no quadro 14.

Além disso, com o levantamento do Quadro 18 (Apêndice E), observa-se, no histórico de relacionamento entre as entidades, no período de 2017 até 2021, que as articulações entre elas existem para atender os elos produtivos do segmento, estando as relações voltadas para os atores centrais, como Embrapa – algodão e a EMPAER.

Os resultados dialogam com o Quadro 14 por revelar a influência das entidades no que corresponde ao direcionamento de projetos que têm o objetivo de atender aos elos produtivos do segmento têxtil e confecção da Paraíba, como evidenciado com a EMPAER, que tem projetos focados no cultivo e na produção de algodão, e o IST – têxtil e confecção, com o atendimento as demandas da indústria.

Necessário frisar que os resultados, apontam que, na EMPAER e no Instituto Arribaça, apesar do resultado do *Outdegree*, os valores expressos no *Indegree* possuem um menor fluxo de interações quanto à busca das outras entidades por relacionamentos nos projetos. Diante deste fato, os resultados (*Outdegree* e *Indegree*) apontam a Embrapa – algodão como ator central da rede, uma vez que esta é a entidade mais procurada, também mais buscada com relação aos projetos.

Nesse contexto, a Rede Borborema e a Diaconia apresentam a menor centralidade de grau (*Outdegree*), pois, das 11 ligações possíveis na rede com outros, as citadas fizeram, respectivamente, apenas duas e três ligações, indicando um fluxo menor de relacionamento, o que pode ser explicado pelo elo produtivo que atende e por sua metodologia própria aplicada nas ações dos projetos.

Ressalta, ainda, que SEBRAE – PB, quanto ao resultado do *Indegree*, indica que a entidade é procurada por outras nos projetos. Fato explicado pelo seu direcionamento voltado para o fomento e o apoio na certificação orgânica, capacitação e consultorias, atividades que têm influência entre os atores da rede.

Destaca-se, ainda, que os atores com maiores índices de *Outdegree* e *Indegree*, Embrapa – Algodão, IST – têxtil e confecção, EMPAER, apresentam, como direcionamento estratégico para as suas ações, a formação de parcerias, e esse fato

concretizou-se quando foi observada a dinâmica dos projetos, Figura 09, e a configuração da rede de relacionamento, Gráfico 01.

Nota-se, quanto à *network centralization*, apresentada pela medida de grau de saída (*Outdegree*) e de entrada (*Indegree*), que a centralidade de *Outdegree* de 52,83% ocorre quando cada ator procura pelos outros para relacionamentos nos projetos e o *Indegree*, de 42,97%, quando cada ator é procurado nos projetos, fato que confirma que, neste contexto relacional, há atores centrais, conforme pontuado.

Com os resultados apresentados, foi possível evidenciar que, apesar de existir um relacionamento entre as entidades, os indicadores de *Outdegree* e *Indegree* indicam que há necessidade de maior integração entre os envolvidos. Essa contatação tem como base autores como Coleman (1996), Lin (2001), Tsai (2018), Han, Chae e Passmore, (2019), Gomes (2020), os quais afirmam que o capital social é um ativo relacional que só pode ser mobilizado quando há interação entre os atores que compõem a rede (PUTNAM, 1996; LIN, 2005; HAN; CHAE; PASSMORE, 2019).

Observa-se que a dimensão estrutural é resultante dos laços sociais, o que faz da mediada de centralidade de grau um importante indicador para essa análise dos atores na rede evidenciando que essas relações contribuem para o capital social da rede de relacionamento (HAN; CHAE; PASSMORE, 2019). Neste sentido, as próximas medidas a serem apresentadas, proximidade e intermediação.

#### 4.2.2 Centralidade de proximidade (*closeness centrality*)

Para possibilitar um melhor descritivo do comportamento dos atores na rede, os resultados não se limitaram à centralidade de grau, mas foi intenção analisar a medida de centralidade de proximidade entre os participantes da rede, a qual, segundo Teixeira (2005) e Lazzarini (2008), mede o quanto o ator está próximo ou distante em relação a todos os outros da rede. Essa medida permite descrever como as interações ocorrem neste contexto de relacionamento interorganizacional.

Na utilização do *software Ucinet*, apresenta-se a saída de dados, permitindo analisar a proximidade (*closeness*) entre os atores, sendo possível avaliar a proximidade e o distanciamento entre eles, no caso, as entidades de apoio, quanto aos relacionamentos mantidos nos projetos voltados para atender ao segmento.

Para a análise, serão utilizados dois índices que compõem essa medida, *incloseness* e *outcloseness*, os quais evidenciam o sentido dessa proximidade entre

os atores (LAZZARINI, 2008). A Tabela 02 apresenta os resultados obtidos com a indicação das entidades que mantêm relacionamentos nos projetos.

Tabela 02 – Centralidade de proximidade entre as entidades de apoio

Entidade	<i>OutCloseness</i>	<i>InCloseness</i>
Embrapa – Algodão	100.000	91.667
IST – Têxtil E Confecção	78.571	91.667
SEBRAE – PB	61.111	84.615
AIVEST – PB	61.111	68.750
ABIT	61.111	64.706
EMPAER	78.571	64.706
DIACONIA	57.895	64.706
CONAB	68.750	61.111
ACEPAC	64.706	61.111
Instituto Arribaça	78.571	61.111
Rede Borborema	55.000	57.895
Instituto Casaca De Couro	61.111	55.000

Fonte: Elaborado pela autora, 2023

Em termos de medida de *Outcloseness*, a Embrapa – Algodão, pelos resultados apresentados, mantém relações de total proximidade com os outros atores que compõem a rede, quanto ao relacionamento nos projetos. Isso implica dizer que essa entidade está mais próxima das outras no momento de interação, para desenvolvimento e execução dos projetos voltados ao atendimento do segmento.

Com base nos altos valores da Tabela 02, todas as entidades estão próximas a, pelo menos, uma outra da rede, o que implica que os atores se relacionam entre si. Esse resultado condiz com os dados obtidos nos relatórios do SENAI (2020), Diaconia (2021) e Embrapa (2020-2021), os quais evidenciam que a articulação institucional é tida como um meio para viabilizar as estratégias das entidades de apoio. Além disso, o Quadro 14 apontou para um contexto que ancora relações nos projetos.

Reforçando essa análise, apesar dos altos valores de proximidade (*Incloseness* e *Outcloseness*), a configuração da rede indica que é necessário um maior relacionamento entre esses atores na rede. A dimensão estrutural é essencial para o fluxo de comunicação e interações em projetos, por ser o capital social um ativo relacional (TSAI, 2018; PASTOR; PÉRRZ; CRUZ, 2018). No que se refere ao *Incloseness*, observa-se um resultado semelhante, ou seja, as entidades supracitadas indicam uma soma de caminhos mais curtos, quando são buscadas pelas demais para



desenvolver e executar os projetos, o que resulta em laços fortes de confiança e maior frequência nas relações (LAZZARINI, 2008).

Com os resultados, é possível evidenciar, no tocante à dimensão estrutural, que o relacionamento entre as entidades de apoio permite o fluxo de capital social, uma vez que a proximidade entre eles, a destacar a EMBRAPA – Algodão, pode facilitar o compartilhamento e a transferência de conhecimentos e recursos importantes para o projeto. Com base em Tsai (2018), Pastor, Pérrz e Cruz (2018), Arranz, Arroyabe e Arroyabe, (2020) e Seo (2020), é possível indicar que a proximidade entre os atores na rede favorece o trabalho das equipes nos projetos.

O que chama atenção nos resultados do *Closeness* diz respeito ao Instituto Casaca de Couro, seguido da Rede Borborema, sendo estes os atores os mais distantes dos outros na rede, ou seja, menos procurados (*InCloseness*). Porém, no momento de buscar por outros atores para manter relacionamentos (*OutCloseness*), a Rede Borborema e a Diaconia apresentam os menores índices.

Nota-se que o resultado da proximidade entre os atores é de 50%, decorrente do fato de o Instituto Casaca De Couro, a Rede Borborema e a DIACONIA (*OutCloseness e InCloseness*) estarem mais distantes dos outros atores, o que faz da Embrapa – Algodão e do IST – têxtil e confecção entidades mais próximas, como também os que apresentaram maior índice de centralidade de grau.

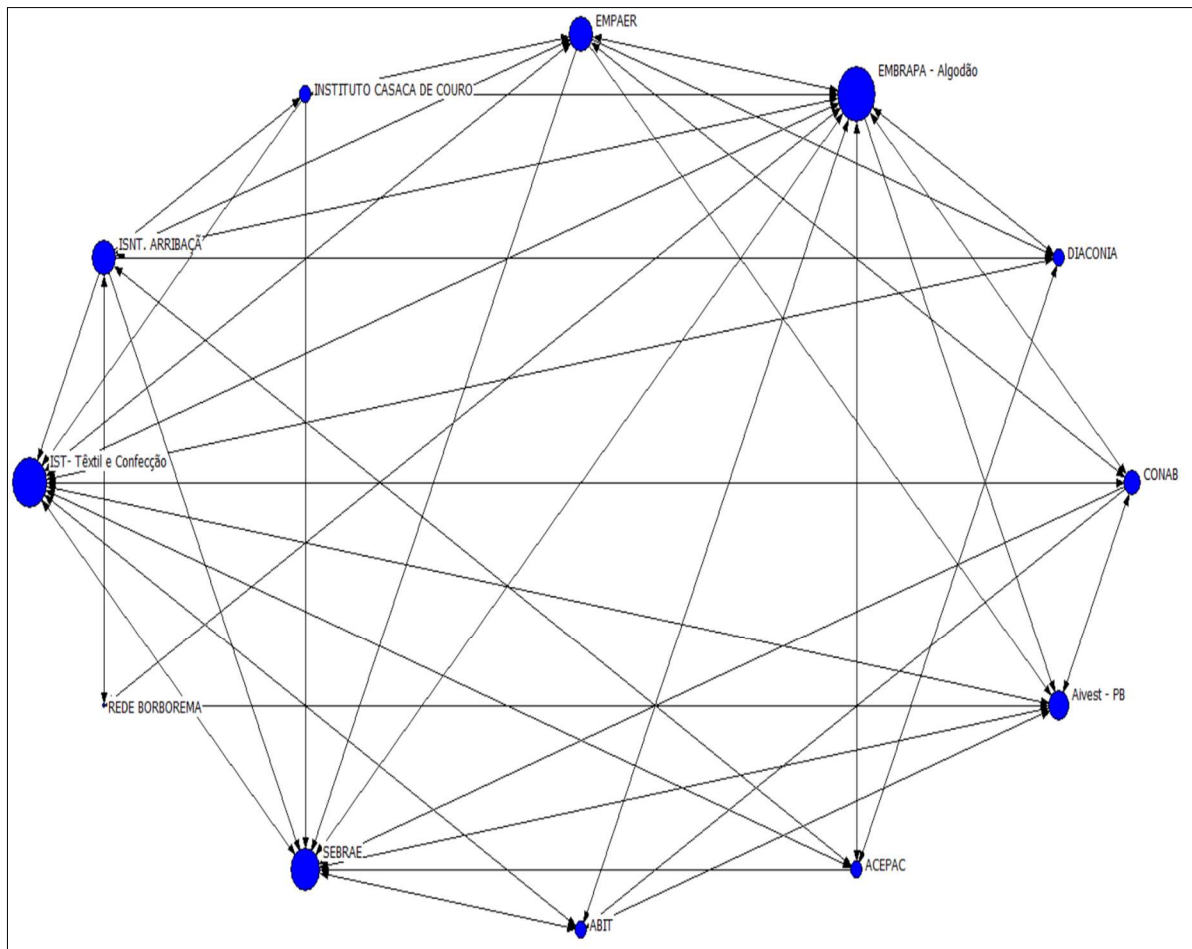
Estes aspectos estão alinhados ao posicionamento de Arranz, Arroyabe e Arroyabe, (2020), quando afirmam que as relações envolvendo diferentes parceiros afetam o desempenho e a execução de projetos interorganizacionais, desde que não haja um fluxo ativo de informação, conhecimento e de colaboração entre eles.

Contudo, a proximidade entre os atores é reflexo dos projetos capitaneados pelas entidades. Ou seja: não há uma iniciativa que vincule todas elas. Fato que também explica o distanciamento entre os atores citados, comprovando que, neste contexto, os projetos assumem uma importante função ao envolver as entidades.

Frente a esse resultado, o indicador de proximidade (*InCloseness e OutCloseness*) mostra que o relacionamento entre os atores facilita o compartilhamento de objetivos, dando-lhe condições para o desenvolvimento e a execução dos projetos interorganizacionais presentes na rede. Esse contexto de proximidade aponta para a presença de capital social, uma vez que os laços favorecem as relações de troca e compartilhamento (LAZZARINI, 2008; TSAI, 2018).

O Gráfico 02, mostrado a seguir, expõe uma perspectiva visual da análise feita acima, apenas para fins de visualização dos vínculos sociais da rede. Observa-se que os círculos (na cor azul) indicam, conforme o seu tamanho, a proximidade (círculos maiores) e o distanciamento (círculos menores) existentes entre os atores neste contexto relacional. Segue a apresentação gráfica da centralidade de proximidade.

Gráfico 02 – Representação gráfica da proximidade entre as entidades de apoio



Fonte: Elaborado pela autora, 2023

As ligações apresentadas revelam que a Embrapa – Algodão possui menor distância geodésica entre os atores da rede, razão pela qual a sua representação gráfica (tamanho do raio) é menor, se comparada às entidades, a exemplo a ACEPAC, que, nesse contexto de relacionamento, estão mais distantes (tamanho do raio maior) e que apresentam menor medida de *Closeness*, conforme apresentado na Tabela 02.

Vale ressaltar que os resultados apontam para a presença de capital social na dimensão estrutural, quando ocorrem interações na rede, mesmo que seja de forma específica entre as entidades, por meio dos projetos. Necessário frisar que, como este

estudo parte do relacionamento para constituir a rede, e que as relações entre os atores, neste contexto específico, contribuíram para o capital social nos projetos.

Observa-se, ainda, que não foi identificado, no Quadro 18, um único projeto que articule todas as entidades, mas o levantamento apontou para projetos individuais das entidades, as quais articulam parcerias para promover essas ações. Essa realidade aponta que a rede foi formada a partir do relacionamento entre as entidades com outras nos projetos, uma vez que não preexistia uma rede já consolidada.

Logo, os resultados apontam que, nos projetos, as relações, quando ativas, contribuem para o capital social, por meio dos vínculos sociais dos atores formados para a realização dos projetos, os quais geram a rede de relacionamento. Frente a esse apontamento, a medida seguinte a ser apresentada corresponde à intermediação, a qual terá seu resultado exposto na Tabela 03 e no Gráfico 03.

#### 4.2.3 Centralidade de intermediação (*betweenness centrality*)

No que se refere ao objetivo deste estudo em caracterizar as relações entre as entidades de apoio na rede, a medida de intermediação, segundo Lazzarini (2008), mede, a partir das ligações entre eles, a posição intermediária de um ator. A Tabela 03 apresenta os dados gerados pelo *Ucinet* com base nos resultados indicados pelos respondentes no questionário, quando perguntados sobre “com quais entidade de apoio foram mantidos relacionamentos nos projetos, no período de 2017 a 2021”.

Tabela 03 – Centralidade de intermediação entre as entidades de apoio

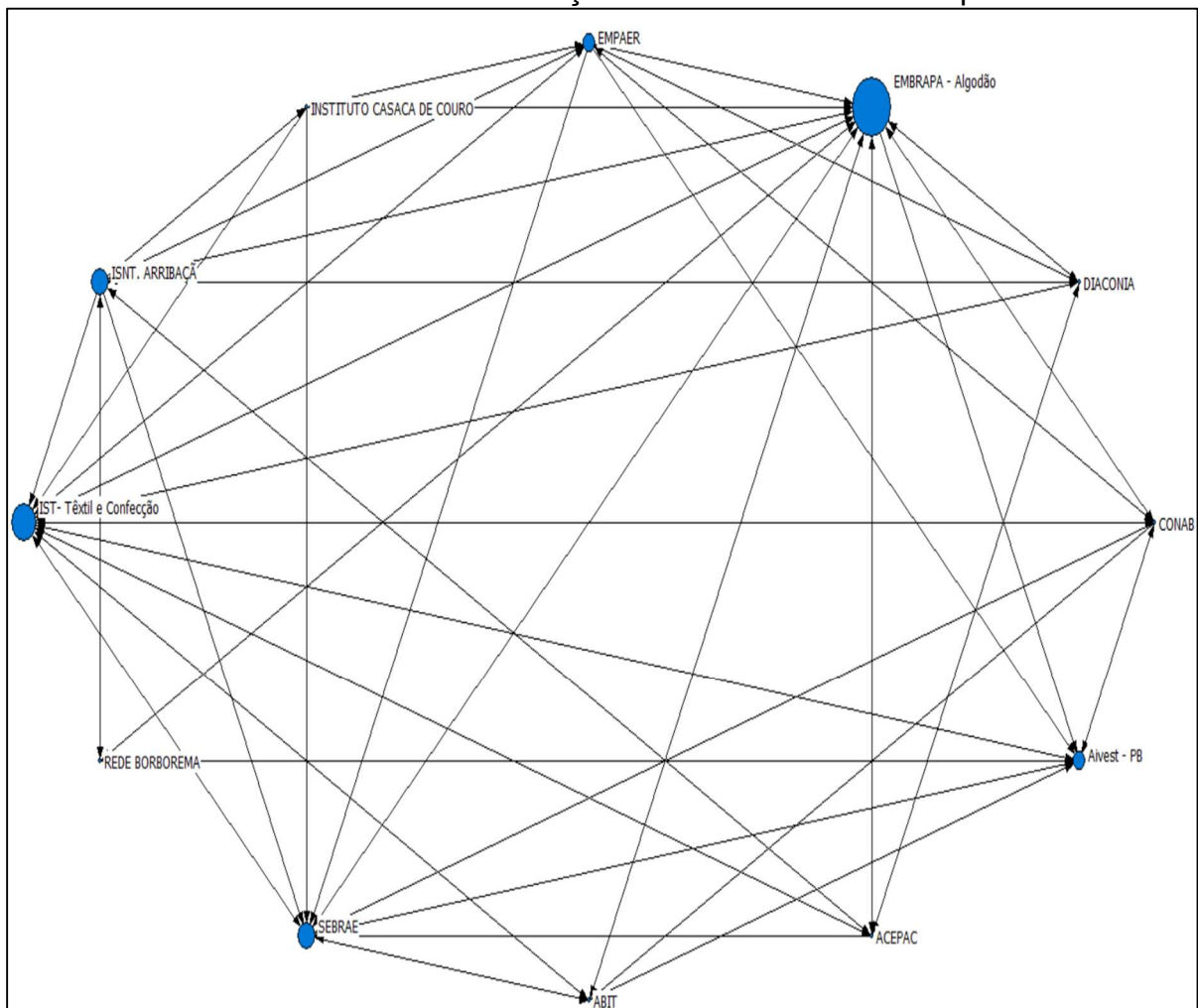
Entidade	<i>OutBetweenness</i>	<i>InBetweenness</i>
Embrapa – Algodão	31.242	28.402
IST – Têxtil E Confecção	14.400	13.091
Instituto Arribaça	5.042	4.583
EMPAER	4.417	4.015
AIVEST – PB	3.200	2.909
SEBRAE – PB	2.358	2.144
Rede Borborema	1.450	1.318
ACEPAC	1.167	1.061
CONAB	1.150	1.045
ABIT	0.325	0.295
DIACONIA	0.250	0.227
Instituto Casaca De Couro	0.000	0.000

Fonte: Elaborado pela autora, 2023

Com a Tabela 03, foi possível apontar que a Embrapa – Algodão e o IST– têxtil e confecção, são importantes articuladores nos projetos, implicando dizer que eles possuem fluxo ativo de informações dentro da rede. Constatou-se que os atores mencionados apresentaram as maiores centralidades de grau, significando que, quanto mais central o ator, mais bem relacionado será na rede (LAZZARINI, 2008).

Vale ressaltar que os atores com menores centralidade de grau foram justamente aqueles com menores índices de intermediação, como é o caso do Instituto Casaca de Couro e da ABIT, que não intermedeia nenhuma relação na rede. Necessário frisar, para reforçar essa análise, que a ABIT está localizada no Estado de São Paulo e tem direcionamento focado na indústria têxtil e confecção, fatores que podem explicar seu baixo grau de intermediação. Com base nos dados obtidos para melhor apresentação das explicações ora apontadas, segue o gráfico.

Gráfico 03 – Centralidade de intermediação entre as entidades de apoio



Fonte: Elaborado pela autora, 2023

Necessário ressaltar que no Gráfico 03, quanto maior o círculo (na cor azul) mais a entidade intermedeia as relações na rede, fator importante para a difusão de informação e conhecimento entre os atores na rede (LAZZARINI, 2008; MARCÓRIO, 2018). No que se refere à centralidade de intermediação, a imagem representa a influência da Embrapa – Algodão, seguido do IST– têxtil na rede, indicando a capacidade dessas entidades de realizar ligações entre os atores no tocante aos projetos. Nota-se que, nesse contexto, o Sebrae, a Empaer e o Instituto Arribaça também são atores que coordenam e articulam as ações nos projetos.

Conforme indicado na Tabela 03 e no Gráfico 03, as entidades mencionadas possuem a menor centralidade de intermediação, no que se refere às ligações com outros atores, e também foram as que apresentaram menores medidas de grau e proximidade, destacando-se a ACEPC e a Rede Borborema.

Diante da rede de relacionamento interorganizacional formada pelas entidades de apoio nos projetos, a Embrapa – Algodão, conforme os resultados das medidas anteriores, é o ator central (*degree*), o mais próximo (*closeness*) e o que mais intermedeia e articula (*betwenness*) as ações nesse contexto de relacionamento interorganizacional, aspectos que fazem dela um importante ator dessa rede.

O contexto de relacionamento entre as entidades indica que há socialização entre elas para a realização dos projetos. Entretanto, a análise da medida de centralidade indica sua influência para a dimensão estrutural do capital social, uma vez que essa dimensão manifesta-se na configuração da rede e concretiza-se na proximidade e no fluxo ativo de contato entre os atores, para que, de fato, o relacionamento possa contribuir com o capital social dos projetos (TSAI, 2018).

A partir deste ponto da pesquisa, o tópico seguinte volta-se à análise das medidas da rede, a saber: a densidade e a reciprocidade, para indicar as relações de trocas e compartilhamentos (MARCÓRIO, 2018; FLÔRES; MARINI, 2019).

#### 4.2.4 Medida de densidade (*density*) e reciprocidade (*reciprocity*) da rede

A densidade, na teoria da rede social, é uma medida voltada para a análise da rede e indica o número máximo de ligações formadas entre todos seus atores (tamanho da rede), além de evidenciar o número de relações possíveis a serem formadas. A densidade é medida em uma escala de zero a um: quanto mais próximo

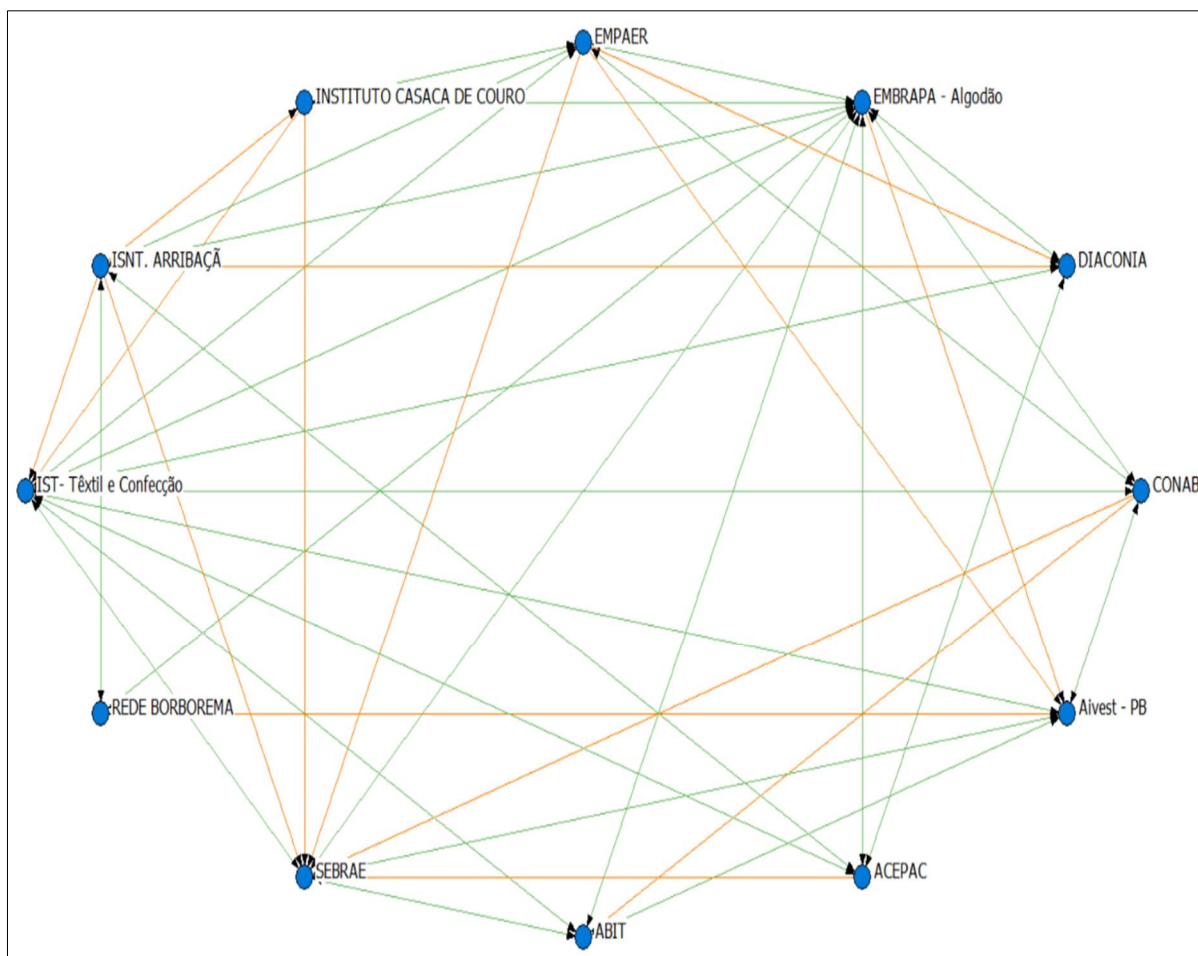
a um, mais coesa será a rede. Este é um determinante para as relações de troca, compartilhamento e cooperação entre os atores (BRAND; VERSCHOORE, 2014).

Diante do exposto, a análise realizada pela medida de densidade, obtida com o uso do *Ucinet*, constatou que a rede possui 68 ligações, formadas pelo relacionamento entre as entidades na rede, o implica que o valor da densidade é de 51,5%, confirmando que esses atores mantêm relacionamento nos projetos.

Esse resultado, apesar de ser favorável, expõe, como já mencionado, que há necessidade de maior interação, indicando que os laços sociais não são intensos, uma vez que alguns atores não se relacionam. Conforme visto em Marini, Sampaio e Santos (2018) e Dias (2020), quanto mais densa a rede, mais envolvidos, próximos e integrados estão os atores, o que contribui para o capital social por essas relações.

O Gráfico 04 apresenta as relações de reciprocidade na rede, para facilitar a leitura desse gráfico, as linhas destacas na cor verde representam as ligações recíprocas e, na cor laranja, as não recíprocas, conforme exposto a seguir.

Gráfico 04 – Reciprocidade entre as entidades de apoio na rede de relacionamento



Fonte: Elaborado pela autora, 2023

Observa-se que a medida de reciprocidade é importante por descrever o contexto relacional estudado que os laços sociais mantidos entre os atores da rede são recíprocos, ou seja, ambos possuem ligações mútuas, aspectos que favorecem as trocas, pela simetria existente nos laços (MARINI; SAMPAIO; SANTOS, 2018).

Com a representação, gráfico 04, nota-se o comportamento das entidades, no tocante aos relacionamentos recíprocos (linhas na cor verde), o que implica que existem relações mútuas. Ou seja: ambos os colaboradores das entidades indicaram, no questionário, que se relacionam com o outro quando executam o projeto.

Nota-se que a Embrapa – Algodão possui relações recíprocas (ligações em verde) com dez das entidades de apoio presentes na rede. O SEBRAE-PB, neste contexto relacional, possui laços simétricos (reciprocidade) apenas com a AIVEST, ABIT, EMBRAPA e o IST. Neste contexto, o Instituto Casaca de Couro possui relações recíprocas apenas com três entidades de apoio da rede, o que indica a necessidade de interação entre esses atores neste contexto dos projetos.

Merecem destaque, no Gráfico 04, os atores como ACEPC, Rede Borborema, Instituto Casaca de Couro, Instituto Arribaçã e Diaconia, os quais possuem relações assimétricas com outros atores da rede, mas, com a Embrapa – Algodão, esses são simétricos, o que indica relações recíprocas entre eles nos projetos.

Os resultados evidenciam que há necessidade de a ACEPC, Rede Borborema, Instituto Casaca de Couro, Instituto Arribaçã e Diaconia interagirem com os demais atores, para tornar as relações recíprocas e coesas. Como exposto, o distanciamento desses atores é reflexo do contexto que envolve os projetos por eles executados.

Vale ressaltar que, apesar deste contexto, obteve-se, por meio do *Ucinet*, a medida de reciprocidade de 65,9%, significando que, na rede, há reciprocidade entre os atores quando esses se relacionaram nos projetos. Essa afirmação é possível, pois esse índice é mensurado em escala de zero a um, o que, de fato, confirma o resultado apresentado, no sentido de que as entidades de apoio possuem relações recíprocas.

Reforçando essa análise, constatou-se que esse tipo de relação contribui para o capital social nos projetos, uma vez que a estrutura/conexões da rede favorece a interação entre esses atores para permitir as trocas, compartilhamento e cooperação nos projetos realizados para atender ao segmento têxtil e confecção da Paraíba.

As situações expostas pelas medidas de densidade e reciprocidade confirmam o enfoque de Marini, Sampaio e Santos (2018), Beuren *et al.* (2020) e Seo (2020),

considerando o relacionamento interorganizacional, à luz da dimensão estrutural, como fonte de capital social quando os vínculos sociais são frequentes e coesos.

Então, vê-se, no contexto relacional estudado, que os relacionamentos interorganizacionais contribuem com o capital social, a partir do momento em que os atores mantêm relações ativas, conforme demonstraram os resultados da medida de centralidade (grau, proximidade e intermediação), densidade e reciprocidade. Mas, apesar deste fluxo relacional, os projetos individuais dificultam a dimensão estrutural, sendo essencial a interação entre esses atores, para que o relacionamento possa contribuir com o capital social da rede que foi formada, como ratificam Marcório (2018), Marini, Sampaio e Santos, (2018), Dias (2020) e Seo (2020).

O Quadro 15 sintetiza os resultados alcançados quanto à descrição e às características da rede de relacionamento interorganizacional formada pelas entidades de apoio, no tocante às contribuições dessas relações para o capital social à luz da dimensão estrutural, o que atende ao objetivo proposto por esta tese.

Quadro 15 – Síntese da configuração da rede de relacionamento interorganizacional

<b>Configuração da rede de relacionamento (características das relações)</b>			
<b>Nível</b>	<b>Medidas de Centralidade</b>		
	<b>(degree)</b>	<b>(closeness)</b>	<b>(betwennes)</b>
Atores	Presença de atores centrais na rede.	<b>Próximos:</b> Embrapa – Algodão; IST; SEBRAE – PB;	Embrapa – algodão intermedeia as relações;
	Embrapa – Algodão; IST – têxtil e confecção.	<b>Distantes:</b> Instituto Casaca de Couro; Rede Borborema.	Instituto Casaca de Couro não intermedeia relações.
Rede	<b>Densidade:</b>		<b>Reciprocidade</b>
	A rede apresenta laços coesos entre os atores. Densidade de 51,5%.		Das 68 ligações presentes na rede, 65,9% são recíprocas.
<b>Contribuição para dimensão estrutural do capital social:</b>			
Conexões entre atores com <i>expertise</i> diversa.	Proximidade entre os atores da rede.	Reciprocidade entre os atores na rede.	Indicação: Necessidade de maior interação entre os atores, devido aos projetos individuais.

Fonte: Elaborado pela autora, 2023

Como expõe o Quadro 15, a configuração da rede, à luz da dimensão estrutural, indica que as conexões, a proximidade e a reciprocidade entre os atores da rede revelaram que essas ligações contribuem para o capital social nos projetos. Desta forma, esta análise colabora com a afirmação de que o relacionamento em rede



permite as trocas de recursos, informações e conhecimento, os quais são oportunos para o desenvolvimento dos projetos interorganizacionais (TSAI, 2018; SEO, 2020).

Assim, com base na rede de relacionamento interorganizacional entre as entidades, entendendo-se que as relações são abrangentes por envolver outras organizações (públicas, privadas e sem fins lucrativos), verificou-se a rede de relacionamento mantida por essas entidades com outras organizações para o desenvolvimento dos projetos voltados para o segmento têxtil e confecção do Estado da Paraíba, de modo que o próximo tópico volta-se para identificar essas relações e como estas formam a rede da própria entidade de apoio, foco deste estudo.

#### 4.2.5 Rede de relacionamento das entidades de apoio estudadas

Este tópico volta-se para a rede de relacionamento das entidades de apoio com outras organizações (públicas, privadas e sem fins lucrativos). Entende-se que as relações destas entidades são abrangentes, não sendo intenção mapeá-las em totalidade, mas, apenas, evidenciar a rede de relacionamento formada, a partir da indicação do respondente (questionário), quando perguntado com quais organizações foram mantidos relacionamentos nos projetos. Os dados obtidos foram tratados via *software* UCINET, para constituir a rede, conforme Gráfico 05.

Os resultados apresentam que essa rede de relacionamento é formada por 40 atores e apresenta 79 ligações entre eles. Contudo, antes de exigir o gráfico que ilustra as relações, faz-se necessário conhecer as organizações que a compõem.

- A Agência Brasileira de Cooperação (ABC), vinculada ao Ministério das Relações Exteriores (MRE), é responsável por acompanhar projetos de cooperação técnica internacional. Sua atuação relaciona-se ao estudo/pesquisas, à agricultura familiar e ao desenvolvimento social e local das regiões;
- A Associação Brasileira dos Produtores de Algodão (ABRAPA) tem atuação política, econômica e social voltadas ao desenvolvimento da cotonicultura. Atua com projetos e ações articuladas com outras organizações;
- A Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA) tem atuação estratégica nas áreas da agricultura e pecuária. As suas ações congregam lideranças políticas e rurais em todo o país, sendo operacionalizado por meio das secretarias de agricultura dos Estados e Municípios;

- A Confederação Nacional da Indústria (CNI) tem atuação estratégica, voltada ao interesse da indústria nacional. Oferta por meio do SENAI e SESI, com serviços voltados ao segmento;
- O Comitê de Entidades no Combate à Fome e pela Vida no Estado da Paraíba (COEP – PB) consiste em uma rede mobilizadora que congrega instituições filiadas para o apoio aos projetos;
- A Federação da Agricultura e Pecuária volta-se ao interesse dos produtores rurais nacionalmente e atua para promover o desenvolvimento social e econômico;
- O Instituto Nacional do Semiárido (INSA), vinculado ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, atua na promoção e no desenvolvimento científico e tecnológico nacional;
- O Instituto Riachuelo é uma organização que incentiva projetos de impacto social, com atuação no Nordeste brasileiro. Na Paraíba, apoia os projetos relacionados a cultura e ao desenvolvimento do algodão nas localidades;
- O *International Accreditation Forum* (IAF), entidade internacional, volta-se para o desenvolvimento da América Latina e o Caribe, com projetos relacionado ao combate à fome e à miséria em diferentes países;
- A Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO) consiste em uma agência internacional ligada à Organização das Nações Unidas (ONU), que atua no combate à fome e à pobreza. Apoia programa, ações e projetos com esse objetivo. As entidades de apoio nos projetos trazem a parceria.
- O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa), instituição pública relacionada ao Governo Federal, é responsável pela gestão das políticas públicas;
- O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), organização que faz parte da Confederação Nacional do Comércio, é vocacionada para a educação.

Neste aspecto, o Gráfico 05 apresenta a rede interorganizacional formada pelas entidades de apoio, com outras organizações que atuam para promover o desenvolvimento setorial. Nota-se, ainda, a presença de instituição financeira e de fomento, voltada à pesquisa, ao ensino e também a centros vocacionados para o desenvolvimento de tecnologia e da inovação, tanto nacionais quanto internacionais. Conforme descrito no gráfico 05 que aponta para os relacionamentos.



A configuração da rede expõe a presença de diferentes atores, os quais se relacionam com as entidades de apoio, mediante os projetos, para atender ao segmento têxtil e confecção da Paraíba. Esse contexto relacional demonstrou, ainda, que os projetos capitaneados por essas entidades possuem relações específicas com outras organizações (público, privada e sem fins lucrativos) para desenvolvê-los.

As análises apontam para a presença de projetos individuais, o que, como mencionado, explica a formação de laços sociais específicos entre os atores na rede. Esse fato encontra ressonância em Mineiro *et al.* (2019) e Klein e Pereira (2019), ao indicar que a falta de engajamento são inibidores do relacionamento na rede.

Observa-se que as relações entre os atores serão detalhadas na seção seguinte, à luz das três dimensões do capital social, estrutural, relacional e cognitivo, no intuito de evidenciar os motivos para a formação da rede, como também apontar os principais elementos na relação que contribuem para o capital social nos projetos.

#### 4.3 Relacionamento Interorganizacional: motivos e as dimensões do capital social

Esta seção apresenta os resultados qualitativos, advindos das entrevistas realizadas com os colaboradores das entidades de apoio que atuaram nos projetos realizados entre os anos de 2017 a 2021 para atender ao segmento foco deste estudo.

Esta seção tem como objetivo identificar os motivos para a formação da rede de relacionamento entre as entidades de apoio. Em seguida, à luz das dimensões estrutural, relacional e cognitiva, do capital social proposto por Goshal e Nahapiet (1998), evidencia os elementos que contribuíram com o capital social nos projetos.

Dito isso, essa seção foi dividida nas seguintes subseções: a primeira, voltada para os motivos, e a seguinte, para as três dimensões. Observa-se, ainda, que, para assegurar o sigilo e preservar a identidade dos participantes, seus nomes não foram identificados, sendo, portanto, utilizada uma codificação genérica para identificá-los, a saber: entrevistado (E1, E2, E3...) e a palavra entrevistados para indicar o grupo.

##### 4.3.1 Os motivadores para a formação da rede de relacionamento nos projetos

Ao serem questionados sobre os motivos que os levaram a buscar por relacionamento com outras entidades nos projetos, os conteúdos das falas indicam que as relações são constituídas por fatores contingenciais, tais como: necessidade,

reciprocidade, eficiência, estabilidade e legitimação. Esses fatores indicam as causas e os contextos para que a entidade de apoio busque por relacionamento, o que confirma os aspectos defendidos por Oliver (1990), Dias (2020) e Centeiro e Reis (2020).

Nesta perspectiva, os fatores contingenciais apontados fazem do relacionamento interorganizacional uma via para o compartilhamento, a colaboração, o intercâmbio e a acessibilidade de recursos e capacidades técnicas, dos quais a organização não dispõe. A fala do entrevistado E10 explica os motivos para o relacionamento com outras entidades de apoio.

**São as demandas, dependendo da demanda que surge a gente vai identificar qual é a instituição** que possa resolver ou contribuir pra melhorar ou resolver aquela situação da daquela demanda. Vamos dizer assim, se é alguma coisa de pesquisa buscamos a EMBRAPA, se é alguma coisa de comercialização ou industrial a gente vai procurar a FIEP ou até mesmo SENAI e assim por diante, que iremos buscar as parcerias (E10, grifo nosso).

Colaborando com essa perspectiva, a fala do entrevistado E14 aponta que as demandas setoriais e a própria necessidade da indústria fazem com que a entidade busque por outra para atendê-las, como explica no trecho do depoimento.

Então, vou lhe dar um exemplo, a empresa Coteminas trabalha com a afiação. Então Coteminas percebeu que a qualidade do algodão, está sofrendo com algum problema, **então a indústria identificou e solicitou pesquisas da Embrapa para identificar fatores que estivesse afetando a qualidade da fibra do algodão**. Outro exemplo, a indústria Vert, ela apoia os trabalhos no Nordeste principalmente de produtores orgânicos e percebeu a necessidade de uma organização, de uma atualização, uma reciclagem de treinamento voltado para o sistema de produção do algodão orgânico, e aí apoia a Embrapa financeiramente com contrapartidas previstas em acordos, para que os agricultores do algodão possam ser beneficiados com uma reciclagem, com uma atualização, com a pesquisa mais local, mais adequada e de acordo com a realidade dos agricultores. Outro exemplo, no caso o Sebrae e o SENAI, eles apoiam, os agricultores podem ter algum empreendimento, [...] **aí se traz a parceria para juntos atuarem nos projetos** (E14, grifo nosso).

As falas de E10 e E14 apresentam como causa para o relacionamento o atendimento as demandas setoriais. A fala de E14 destaca que as especificidades do atendimento determinam o parceiro cujo relacionamento será mantido, para viabilizar esse atendimento. Esse contexto relacional confirma que a formação de relacionamento interorganizacional ocorre por diferentes contextos sociais, os quais envolvem as organizações (MINEIRO *et al.*, 2019; DIAS, 2020).

Os relatos apresentados evidenciam que o relacionamento interorganizacional cria condições para atender as demandas setoriais, sendo as parcerias institucionalizadas por meio dos projetos. Além disso, os relatos de E10 e E14 reforçam que a dinâmica setorial determina com quais entidades serão firmadas as parcerias para viabilizar os projetos. Argumento reforçado no depoimento de E01.

A gente que trabalha no campo, a gente sempre quer desenvolvimento, né? **E a gente só vai poder ter desenvolvimento, realmente se a gente tiver parcerias boas que estejam dispostas a comprar nossa ideia e a lutar por ela.** Então a gente vai, por exemplo, ficar no campo se a gente tiver como sobreviver no campo, e **é por isso que a gente busca essas parcerias,** porque a gente tem produtos, e produtos de boa qualidade, produtos orgânicos certificados e a gente tem que encontrar um jeito de sobreviver com eles. **E tendo parcerias confiáveis que nos faça seguir a diante,** por exemplo, como o fio (SENAI e Diaconia), a gente comercializa pluma, com a fiação a gente dá mais uma agregação de valor isso, vamos dizer dá mais dinheiro pra todos, principalmente para a manutenção do agricultor no campo. **Essa nova realidade de fiação só foi possível via as parcerias mantidas** (E01, grifo nosso).

O relato de E01 reforça que o contexto setorial foi determinante para o relacionamento interorganizacional, ao destacar, como motivo para o relacionamento com outras entidades nos projetos, a busca por melhoria no processo de produção do algodão e por consequência para melhorar as condições de vida para o agricultor.

Colaborando, E11 expõe que a busca por parceiros também está alinhada ao fato de este compreender o objetivo do projeto, quando explica que “[...] talvez os desafios de relacionamento vão aparecer à medida que a gente não encontra parceiros que compreendo a estratégia do projeto”.

Com base nos relatos citados, foi possível identificar que os motivos para o relacionamento entre as entidades estão pautados em fatores, como: eficiência (melhoria do processo), estabilidade (resposta adaptativa ao contexto organizacional) e alinhamento com os objetivos dos projetos (MINEIRO *et. al.*, 2019).

Um outro aspecto que chama atenção no relato de E01 é a importância dada à confiança entre os atores sociais, sendo este um elemento agregador da relação entre as entidades. Essa perspectiva é reforçada na explicação dada por E16, para o relacionamento mantido com os sindicatos nos projetos: “(...) a gente busca o sindicato porquê, nós temos a certeza de que são instituições sérias. Que tem uma abrangência grande, com a capilaridade grande e a gente ganha em agregá-los”.

Contexto exposto nos relatos de E01 e E16 dialogam com Petterson (2016) e Wang *et. al.* (2021), quando afirmam que os laços sociais constituem-se por vínculos

formais (contratos) e/ou informais (confiança). Aprofundando essa análise, os relatos de E09, E11 e E12 indicam que os motivos para as relações estão associados, ainda, a fatores, como: reciprocidade, legitimidade, economia em escala e acesso a recursos (tangíveis e intangíveis), o que permite, mediante essas parcerias, a busca de resultados propostos nos projetos. Quanto à reciprocidade, nota-se nas falas:

**A importância é trazer oportunidades porque cada um tem uma questão pra agregar ao outro na relação**, por exemplo, a gente tem expertise na questão da produção agroecológica participativa e na produção de algodão de agroecológico, através do acumulo de experiencia que é desde 2003, **ai, outra instituição já tem outra qualidade, outra questão de oportunidade, e ai vai agregando tudo, somando tudo, e isso vai trazer para o agricultora para a agricultora a melhoria, para o projeto essa reciprocidade** (E09, grifo nosso).

**A gente se completa com a chegada de organizações como o SENAI**, por exemplo. Como também na relação com a faculdade com as suas competências, pertence nos processos de beneficiamento de alimentos, ou então na relação com a própria empresa, **via o acesso aos mercados que trazem para nós outras perspectivas de mercado**, né? Essa tem sido uma vantagem importante de complementariedade, que a gente entende que existe entre as organizações quando atuamos em rede (E11, grifo nosso).

**Então é uma mão de dois lados**, tanto nós somos fundamentais pra eles, e sem a gente eles também não estariam conseguindo desenvolver esses produtos e esses projetos e assim também eles fazem o Instituto existir, concretizar, por exemplo, hoje mesmo vai sair, três toneladas de fio hoje. **Então assim, isso é possível, devido os nossos parceiros, aos nossos clientes e a essa cadeia toda do algodão orgânico, com estamos mantendo relacionamento e buscando novas relações** (E12, grifo nosso).

Nas falas de E09, E11 e E12, e ainda de E01, fica evidente que a busca por relacionamento é pautada na reciprocidade entre as organizações que atuam no setor têxtil e confecção da Paraíba, no tocante ao objetivo comum em atender a esse segmento produtivo. Além destes fatores, o trabalho das organizações complementa-se, o que viabiliza o atendimento e traz benefícios de ordem econômica para o segmento têxtil e confecção, como expõe E03:

O SENAI apesar da gente poder trabalhar muito com a parte de consultoria dessa área de têxtil, mas como **o grupo de trabalho formado pela cadeia tem empresas como Embrapa, EMPAER, SEBRAE** que tem uma expertise, um *know-how* específico, **o SENAI** é muito procurado para executar os serviços de beneficiamento mesmo. Principalmente na parte de fiação, né. Porque? Pra você ter uma ideia antes de existir o SENAI, as empresas exportavam a pluma do algodão, fosse para outros estados, fosse para o exterior. Então, imagina só quando ficava caro esse processo. [...] E hoje a gente consegue fazer a fiação, dessa matéria-prima. Até então quando não existia o SENAI, isso era muito caro, por quê? Porque hoje trabalhar especificamente com

algodão orgânico colorido são poucas as fiações que trabalham com esse produto uma vez que requer todo um processo totalmente diferente do algodão normal né? Então a gente acabou se especializando nessa área para atender e apoiar nas demandas (E03, grifo nosso).

A complementaridade, reciprocidade e a economia em escala são fatores contingenciais sinalizados pelos entrevistados na busca por relacionamentos, o que também evidencia a importância dessas relações para manter a sustentabilidade da atividade, neste caso, do projeto (BITANTE *et al.*, 2018; DIAS, 2020).

Outro fator evidenciado, quanto aos motivos que envolvem essas relações, diz respeito à legitimidade institucional da entidade, como ratificado no depoimento:

Veja só para que o agricultor possa plantar uma cultura é necessário que ele tenha quem vender, né? **Então é por isso que a gente busca essas parcerias para que o agricultor já tenha garantido a sua produção.** Na maioria das vezes, hoje, quem está buscando essa parceria são os próprios compradores, ou seja, as empresas que busca, e tem nós procurado, no caso a EMPAER, para que monte uma estrutura para que possa produzir o algodão, e para que possamos divulgar, que tem comprador que o mercado está disponível para comprar algodão em rama. **Então, essas parcerias são fundamentais** (E04, grifo nosso).

O depoimento de E04 indica que a formação de relacionamento entre os diferentes atores sociais legitima as ações realizadas pelas organizações, seja no plantio, na compra de matéria-prima e em outras atividades para atender ao setor. De acordo com os depoimentos de E05 e E11, essa articulação legitima a existência da organização, quando explica a sua relação com o IST – têxtil e confecção.

**Basicamente hoje a gente precisa do SENAI porque o maior calcanhar de Aquiles dessa cadeia produtiva era fios.** E hoje o SENAI tem uma fiação né? Pequena, mas se consegue atender, principalmente quem trabalha basicamente com o algodão colorido. Então é um trabalho que a gente precisa do SENAI, além das tecnologias que tem lá né? Hoje a gente tem, ainda, que não funcione, mas nós temos o tear jacquard que é uma tecnologia ultra moderna em prol do algodão orgânico e colorido (E05, grifo nosso).

[...] **Fizemos novas reuniões, conhecemos o falatório, começamos a sonhar juntos e ao mesmo tempo**, aparentemente, e de fato o objetivo se consolidou. **Depois o próprio SENAI queria essa relação para dar respostas e a legitimar criação do falatório para esse nível de produção.** [...] E aí que lançamos mão da parceria com o SENAI para isso, para criar o mercado, mas criar com uma proposta de beneficiamento dentro dos padrões (E11, grifo nosso).

Diante do contexto de trabalho coletivo, os projetos trazem aprendizagem organizacional e complementariedade, e, devido ao acesso a recursos, as falas dos



entrevistados apontam que as relações foram recíprocas, conforme visto na fala de E11, segundo o qual, o relacionamento legitimou a ação da entidade. Além disso, outros fatores para os motivos de relacionamento foram apresentados, como destaca:

**Então essas ações elas têm contribuindo demais, para melhorar as atividades tanto no campo, como no processo de organização social,** pois toda vez que se faz um estudo, que se faz experimento, que se desenvolve um dia campo, são promovidas reflexões das pessoas que nos visitam, das pessoas que tão ali diretamente fazendo as atividades junto com a gente, né. **Então, assim, é promovido muitas reflexões. E são essas discussões que tem melhorado nossas ações.** De evitar comercializar sozinho, de organizar o transporte de saída do algodão do assentamento, ou seja, organizar a logística. **Então essas pesquisas, esses trabalhos desenvolvidos, eles acabam provocando muito esse processo de reflexão e de organização das atividades** (E02, grifo nosso).

**É assim, a gente aprende bastante,** porque que a pesquisa que a EMBRAPA faz, a gente meio que leva para a extensão rural e para o agricultor. **Então é importantíssimo esse relacionamento e essa troca de saberes e de conhecimento é bastante proveitoso [...].** É assim por muito tempo a produção do algodão isso não existia essas parcerias, era um comprador e o agricultor. Então, se percebeu que era necessário ter essas parcerias, né. Desde as entidades de pesquisas, extensão rural, sindicatos, prefeituras né, as empresas que compram. **Então é a partir dessas parcerias que vem melhorando as condições para a produção do algodão** (E04, grifo nosso).

**É mais na questão da articulação institucional pra que as empresas elas se apoiam mutuamente e também na troca de informação, no compartilhamento de infraestrutura,** a exemplo, tivemos no SENAI em uma visita com a equipe da EMBRAPA e estamos buscando agora fazer parceria com o SENAI pra usar aquela estrutura, se for o caso, e também nas questões relacionadas a educação, também pra grupo de mulheres, pra questão da costura se for o caso do artesanato e por aí vai. De fato, não temo nada oficializado com termo de cooperação com o SENAI, mas já estamos conversando para isso (E18, grifo nosso).

Assim, o conteúdo das falas indica que os laços sociais mantidos com outras entidades permitem o acesso a conhecimentos e infraestrutura, revelando que o contexto que envolve os projetos condiz com o apontamento feito por Klein e Pereira (2019), Centeno e Reis (2020) e Castanha, Ensslin e Gasparetto (2020), ao indicar a importância de múltiplos atores, com recursos e conhecimentos complementares e que possam ser compartilhados por meio da estrutura social mantida pela rede de relacionamento. Além disso, o contexto relacional apresentado pode explicar o Quadro 18 (Apêndice E), no tocante ao papel dos atores nos projetos.

Um outro aspecto observado nos depoimentos é a constante afirmação de que a entidade sozinha não detém todos os recursos, o que incide em um esforço

institucional para firmar as parcerias, com vista a viabilizar os projetos. O contexto relatado condiz com Seo (2020) e Daghar, Alinaghian e Turner (2020), por envolver a importância da atuação conjunta entre diferentes atores sociais no desenvolvimento de projetos interorganizacionais, como demonstram as falas a seguir:

**E aí a gente, tenta fazer essas relações em rede porque sozinha, a organização ela não tem tanta força**, mas, a rede tem territorial e fazemos parte de uma rede estadual e regional chamada articulação do semiárido brasileiro. [...] E também faz parte de algumas redes internacionais. (...) Mais que trata desse intercâmbio entre tecnologias em modo de cultivo da fibra internacionalmente. Então a gente tem uma parceria oficializada com a Argentina com Paraguai e com Uruguai. (E11, grifo nosso).

A gente consegue reunir indústrias aqui no nosso Estado voltadas para o têxtil e confecção, as entidades de fomento e lideranças que apoiam essas ações, e **essa reunião é importante porque a gente consegue potencializar o segmento do nosso Estado**. Hoje, se eu não me engano estamos no 5º lugar de confecção e têxtil do Nordeste. **Então todos saem ganhando, né? Com essa mobilização das entidades juntos em prol da cadeia do algodão** (E03, grifo nosso).

**Ninguém se envolve num projeto, pensando que pode trabalhar só, se for está totalmente enganado**, a gente tem que ter ações públicas e ter um pensamento aberto pra relações intersetoriais **então a CONAB, ela tem uma necessidade intrínseca por exemplo a gente tem uma relação muito próxima com o ministério da cidadania dentro do governo e de lá vem muitas políticas públicas para dentro da CONAB**, mas a gente tem que ter relações como por exemplo a CNA, Confederação Nacional da Agricultura que é um grande parceiro da CONAB aqui no estado da Paraíba a gente sempre trabalhou e sempre trabalha com a FAEPA que é a Federação de Agricultura a Federação dos Trabalhadores da Agricultura eh e o outros órgãos importantes como Sebrae, o serviço de comércio o SENAC, e todo o sistema S (E08, grifo nosso).

A gente tem o apoio, por exemplo, do Sebrae Paraíba, do SENAI Paraíba, e de prefeituras como por exemplo a prefeitura do Ingá, a qual vestiu a camisa da sustentabilidade. [...] Então isso é o trabalho que a gente faz aqui claro além das instituições públicas a gente também trabalha com as privadas. [...] Hoje a Paraíba, pra quem não sabe, é o estado que tem o maior volume de algodão orgânico do país. **Isso é o trabalho da gente que é de fazer essas pontes para colocar esse produto no mercado** (E16, grifo nosso).

Nesse panorama, observa-se que não há um único fator contingencial, ou seja, motivo para explicar a busca por relacionamento para os projetos, pois cada entidade apresenta um contexto e uma causa que imprimem um motivo para essa relação. O contexto sinalizado está coerente com as abordagens de Mafra, Lasmar e Vilela Júnior (2019) e Dias (2020), ao indicar a existência de múltiplos fatores que explicam o relacionamento interorganizacional e a formação da rede.

As análises apontam, então, que a forma como ocorre essa socialização manifesta a existência de objetivos de ordem individual (falas E11 e E16) e coletiva (falas E03 e E08), que são pretendidos na articulação entre elas, tais como: atender ao segmento têxtil e confecção, acessar recursos dos quais não dispõem, legitimar as ações, potencializar os projetos, gerar ganhos coletivos, apoiar, institucionalmente, a organização, entre outros fatores que revelam os aspectos pretendidos nas ações.

Os fatores apresentados voltam-se à busca por relacionamento com outra entidade, imersa a múltiplas contingências, o que condiz com as afirmações feitas por Oliver (1990), Mineiro *et al.* (2019) e Dias (2020), quando apontam que as relações sociais são complexas, inclusive quanto aos motivos que estabelecem os vínculos entre os atores em dado contexto de relacionamento.

Neste íterim, os resultados desta pesquisa apontam para a existência de objetivos individuais e coletivos, incidindo na decisão de relacionar-se com outra entidade nos projetos, indicando que a rede formada (Gráfico 05) detém objetivos não só individuais, como também coletivos, como exposto nas falas:

**O que nos motiva no relacionamento é trazer benefícios para a agricultura familiar. Buscamos trabalhar de forma orgânica para agregar valor ao produto, além de toda preservação ambiental, além da disseminação do conhecimento.** A gente quer cada dia mais agricultores conscientes, para poder trabalhar de forma orgânica. **E preservar o meio ambiente, e ainda conseguir um recurso melhor, via projeto, e a gente tá conseguindo** (E09, grifo nosso).

**Todas as interações elas contribuem pra o que eu chamo de sustentabilidade.** O projeto só tem sustentabilidade econômica e social, se tiver essas participações. Porque como eu disse a atuamos na assistência técnica junto aos agricultores. Atuamos até aí, eu não posso resolver a questão de descarçamento para os agricultores. O agricultor não quer mais vender de rama, ele quer vender em fibra e ficar com caroço. Eu não consigo resolver isso como extensão. Eu posso apontar e orientar como associação, como eles podem chegar até lá. **Mas, essas colaborações entre as instituições facilitam isso.** Isso vai promover a sustentabilidade do projeto. A sustentabilidade, as parcerias vão contribuir pra isso (E10, grifo nosso).

**Olha em geral quando a gente atua num projeto coletivo e tem consultorias tecnológicas que o SENAI pode prover ou que seja outra instituição provedora disso, é sempre um ganho. É sempre um ganho para as empresas que entregaram soluções e é um ganho para o projeto. (...)** Eu acredito que o grande ganho dessa articulação é você concluir projetos com as empresas mais saudáveis melhor organizadas, melhor preparadas pra atuar no mercado. **Ganham as empresas e ganhamos todos conjuntamente** (E06, grifo nosso).

O conteúdo das falas apresenta que as relações são constituídas por objetivos coletivos para ser possível em conjunto atender aos diferentes elos deste segmento

produtivo. Nota-se, ainda, que a presença de diferentes atores estabelece os links colaborativos para dispor suas competências em favor desse objetivo, o que indica que a escolha dos parceiros está vinculada à complementaridade das ações nos projetos (PETTERSON, 2016; ARRANZ; ARROYABE; ARROYABE, 2020).

Diante do exposto, os entrevistados E03 e E16 apresentam a importância dessas relações para o segmento, como expõem as falas:

**Existe a importância, e o fortalecimento da cadeia** né? E para nós individualmente é muito importante porque não deixa de ser algo que a gente construiu né? **E que faz parte da nossa missão, a gente entende** que a parceria é importante porque, dificilmente a gente conseguiria sozinho. **E essa é a linha de raciocínio de que a cooperação mútua é importante**, e fundamental pra que os projetos deem certo. E acontece muito isso na agricultura familiar através das cooperativas e acaba passando isso pra o restante da cadeia. **Então é muito importante essa interação entre todas as entidades pra que o projeto seja bem sucedido** (E03, grifo nosso).

Colaborando com esse argumento, E16 aponta para o fato de que os resultados obtidos para o segmento produtivo advêm da atuação entre as entidades, ao expor:

A EMPAER trabalha com assessoria técnica e extensão rural, pesquisa, regularização fundiária e a parte de extensão rural. [...] E a 7 anos atrás, aproximadamente, a gente retomou com o incentivo de um grupo de produtores. Só que a gente decidiu agir diferente ao invés de a gente simplesmente incentivar a produção, a gente buscou parcerias de empresas que pudessem garantir a compra do algodão. Então a gente começou com uma única empresa que comprava o algodão produzido de forma é sustentável, ou seja, a partir de princípios ecológicos e orgânicos que pudesse causar menos impacto ambiental. [...] **E a partir daí começamos a trabalhar com um grupo de agricultores, iniciamos com 5 produtores e hoje 07 anos depois, temos cerca de 700 produtores espalhados por cerca de 56 municípios do estado da Paraíba** (E16, grifo nosso).

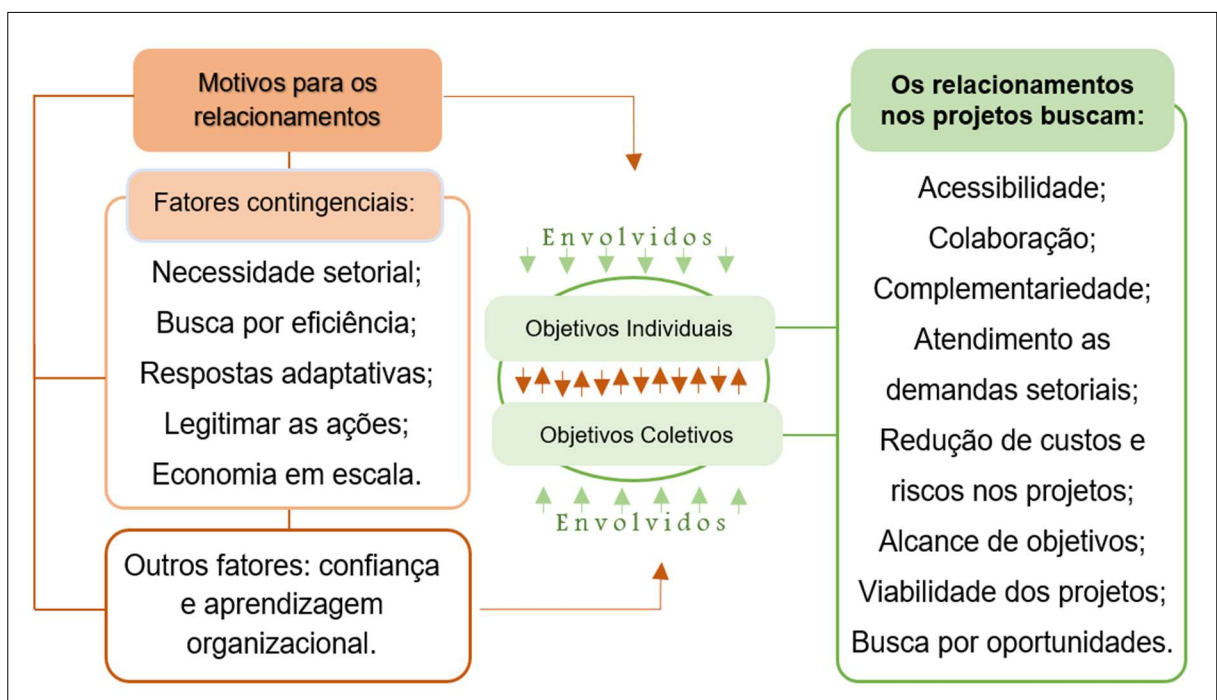
O conteúdo das falas aponta para os objetivos (individuais ou coletivos) como elemento que articula os parceiros e os motiva a se relacionarem nos projetos. Nota-se, com base nos relatos, que essa articulação traz efeitos significativos para o contexto econômico, produtivo e social, fazendo do relacionamento um meio oportuno para colaborar com a organização, o projeto e o meio social, neste caso, a dinâmica que envolve a agricultura familiar quanto à produção do algodão no Estado da Paraíba (SCOTT; HUGHES; KRAUS, 2019; BRATTSTRÖM; FAEMS; MÄHRING, 2019).

Então, vê-se que os resultados indicaram, com base na questão norteadora, “quais os motivos que levam a busca por relacionamento nos projetos”, que não há uma única circunstância, processo e caminho que possa ser apontado como o motivo

que leve uma entidade a buscar por relacionamentos com outros nos projetos. Além disso, os resultados apresentados atendem ao objetivo deste estudo, por evidenciar, conforme os relatos dos entrevistados, que coexistem múltiplas contingências que explicam essa relação (SCOTT; HUGHES; KRAUS, 2019; MINEIRO *et al.*, 2019).

Frente a esse apontamento, a Figura 10 sistematiza os resultados alcançados, apontados para os fatores indicados pelos entrevistados como sendo motivos para o relacionamento interorganizacional nos projetos, os quais formam a rede.

Figura 10 – Sistematização dos resultados da pesquisa: motivos para os relacionamentos interorganizacionais nos projetos



Fonte: Elaborado pela autora, 2023

Assim, os resultados apontam para além das contingências, conforme visto na literatura, ao indicar que coexistem elementos inerentes ao contexto organizacional que foram postos pelos entrevistados como importantes para a busca de parceiros nos projetos, a saber: a confiança, aprendizagem organizacional e o alcance de objetivos individuais e/ou coletivos. Esses elementos, à luz da Teoria do Capital Social, estão associados à dimensão relacional e cognitiva, sendo interpostos na formação de vínculos sociais entre as organizações quando essas atuam em projetos interorganizacionais (CORRÊA, 2018; TSAI, 2018; SEO, 2020).

No tocante aos objetivos da pesquisa, o tópico seguinte volta-se para a rede de relacionamento formada pelas entidades (Gráfico 01) para identificar os principais

elementos que fazem o relacionamento contribuir com o capital social nos projetos, a partir da análise das dimensões estrutural, relacional e cognitiva, respectivamente.

#### 4.3.2 Dimensão Estrutural

A dimensão estrutural tem como premissa que são os laços sociais entre os atores que configuram a estrutura da rede de relacionamento (GHOSHAL; NAHAPIET, 1998; STEINMO; RASMUSSEN, 2018). Frente ao exposto, essa dimensão teve iniciada sua análise com a configuração da rede, Gráfico 01, seguida dos indicadores de centralidade, densidade e reciprocidade, vistos no tópico anterior.

Isto posto, esse segundo momento volta-se para as entrevistas realizadas com os colaboradores das entidades de apoio, para evidenciar, nas falas, quais os principais elementos do relacionamento interorganizacional que contribuem para o capital social. Sendo esses os elementos que, segundo Marcório (2018), Pastor e Pérrz e Cruz (2018) e Han, Chae e Passmore (2019), codificam a dimensão estrutural, a saber: configuração da rede (conexão que indicam fluxo e as trocas) e a frequência das relações (proximidade e distanciamento dos atores).

##### 4.3.2.1 Configuração da rede de relacionamento interorganizacional

Quando analisado o elemento “configuração”, foi possível evidenciar, na estrutura da rede (Gráfico 01), a formação dos laços sociais que conectam os atores, tendo essas conexões significância por permitir um fluxo ativo de interação entre os envolvidos na rede, conforme destaca o relato de E02 ao explicar o relacionamento mantido com as entidades de apoio, durante o desenvolvimento nos projetos:

**O projeto “Algodão em Consócio Agroecológico” teve início em 2017 [...]. A partir daí a gente vai em busca de mais parcerias**, a Diaconia, vamos dizer assim, como nossa colaboradora direta, como nossa principal parceira. Além desta temos aqui dentro a Arribaçã que é uma ONG, que presta assistência técnica e assessoramento técnico e aqui que tá diretamente com a gente praticamente todos os dias. **A partir daí a gente foi com essa rede de apoio porque assim as parcerias são muito importantes pra desenvolvimento da associação e conseqüentemente para o desenvolvimento dos agricultores que tão lá na ponta.** E a partir daí a gente foi, conseguiu vários outros parceiros, temos parcerias locais, como algumas prefeituras, secretárias de agricultura e foi numa dessas conversas que aí a gente conseguiu o apoio do SENAI que já foram mais uma um pontapé pra gente (E02, grifo nosso).

É importante destacar que os laços sociais entre as entidades constituem uma rede colaborativa, a qual não se limita apenas ao relacionamento entre as próprias entidades de apoio, foco deste estudo. Mas, com o depoimento, é possível evidenciar que as conexões são mais amplas, inserindo outras organizações nos projetos, contexto que colabora para explicar o Gráfico 05 visto no tópico anterior.

O depoimento expõe, ainda, a importância dessas conexões para o desenvolvimento local, o que reforça o argumento defendido por Mafra, Lasmar e Vilela Júnior (2019) e Wang *et al.* (2021), ao sinalizarem que a articulação entre atores distintos em projetos interorganizacionais trazem benefícios para a localidade.

Colaborando com essa perspectiva, o relato de E02 expõe a contribuição que o relacionamento trouxe para a entidade, os agricultores atendidos com os projetos:

**A gente diz que é muito tempo, mas não faz tanto tempo, há um tempo atrás a gente nunca imaginava vender a pluma de algodão.** Vendia, como a gente chama em rama, que é colheu e mantém o caroço e a lã tudo junto. Já há uns 02 anos atrás passamos a comercializar a pluma, pois tem usinas de beneficiamento. Só que quando foi ano passado a gente conseguiu comercializar fio. Isso é um avanço muito grande para os agricultores, para uma associação de agricultores conseguir isso né? **Eu acredito que nós fomos a primeira associação a conseguir isso graças aos apoios, tanto da Diaconia que conseguiu gerar esses meios, quanto do SENAI que comprou nossa oferta e nos ajudou. E isso tudo por causa das parcerias no projeto** (E02, grifo nosso).

Com os relatos, é possível evidenciar que as conexões em rede são fonte de capital social por permitir o fluxo de conhecimento e o acesso a outros recursos que trazem, para o participante, novas oportunidades. Fato esse comprovado quando o entrevistado destacou a mudança ocorrida na forma de comercialização do algodão orgânico pelos agricultores, antes em rama e hoje em fio, e associa essa evolução no processo de comercialização aos parceiros da rede.

Diante do exposto, o relato de E01 e E09 reforça que a conexão entre os atores contribui com o projeto, trazendo benefícios para a comunidade, como explicam.

[...] **A alguns dos resultados assim que a gente nem imaginava** que hoje consegui, a exemplo, o credenciamento junto ao Ministério da Agricultura. Assim fomos o primeiro organismo participativo de avaliação da conformidade da Paraíba, que credenciado no MAP, e isso veio a partir das informações que eram que se tinha com as instituições parceiras, a partir dos experimentos que foram sendo desenvolvido e construído. Isso tudo é resultado desse processo, e, à medida que a gente vai melhorando, vai exigindo mais ainda é a aprimoramento das nossas ações. **Então tem muitos resultados desses projetos que vem acontecendo desde os trabalhos que foram desenvolvidos em parceria com a Rede** (E01, grifo nosso).

**Com relação direta nós temos a DIACONIA, que é uma instituição, que é a executora no Nordeste.** Temos também a ACEPAC que tá na execução direta, e aí de forma indireta participantes nos espaços de diálogos e também de comissões é a própria SEBOG, ABTA, a própria EMBRAPA, EMATER e todas as instituições que trabalham na área de agroecologia, **aqui a gente tem contato de uma forma direta com quem está executando o projeto e indiretamente todas.** Assim é uma cadeia que existe aqui na Paraíba e várias instituições que estão interligadas porque o assunto é comum que é a produção orgânica, agroecologia, a gente sempre tá se consultando e fazendo contato de alguma forma (E09, grifo nosso).

Além disso, uma importante constatação nos relatos de E01 e E09 é que o relacionamento interorganizacional, quando as conexões em rede possibilitam, traz o benefício da troca, do compartilhamento e da transferência de conhecimento e de recursos materiais, os quais viabilizam os projetos. Isto posto, a estrutura da rede (conexões entre os atores) cria as condições de acesso a recursos e contribui para o capital social das entidades de apoio (ARRANZ; ARROYABE; ARROYABE, 2020).

Assim, o relato de E15 reforça essa perspectiva ao explicar o papel das entidades atuantes na rede: “(...) EMBRAPA [na] pesquisa, o SEBRAE no acesso a inovação e tecnologia, a EMPAER na produção no manejo. Então cada instituição, tem sua forma de colaborar, sem precisar uma oposição entre elas”. Sobre a busca de parcerias, E14 faz a seguinte reflexão:

Bem o principal motivo que é a Embrapa Algodão busca as suas parcerias é para fortalecer a execução das pesquisas demandadas, elaborados e construídas dentro de cada um projeto. É claro que quando se faz um acordo e a Embrapa, ela tem vários tipos de acordos de parcerias, tanto as cooperações técnicas quando o parceiro vem enquanto a contrapartida técnica para auxiliar, para ajudar no desenvolvimento dos projetos de pesquisa da nossa unidade. **E também a contribuição de parceria voltada para é cooperação técnica e financeira. Financeira, porque hoje em dia isso tem que buscar um cada vez mais o apoio financeiro de instituições externas para a execução de nossas pesquisas** (E14, grifo nosso).

Com os relatos de E15 e E14, observa-se que as ligações entre os atores na rede (busca por parceiros) estão alinhadas aos seguintes fatores: expertises das entidades (complementariedade na ação), escopo do projeto e o alcance de seus resultados, associados, ainda, às questões institucionais, como: natureza jurídica e processos internos (contratos), como visto no caso da Embrapa.

O relato de E15 contextualiza o de E14, por evidenciar que cada entidade possui um direcionamento institucional, o qual define a sua atuação e contribuição dada para o projeto realizado. Frente a esse achado, a rede possui entidades que



atuam em diferentes elos do segmento produtivo, o que, segundo aponta Schafer (2020), é favorável, uma vez que a diversidade entre os atores da rede é o ponto central para gerar oportunidades de acesso (conhecimentos e recursos materiais) aos envolvidos, nesse contexto, quando atuam em projetos interorganizacionais.

Neste caso, os resultados desta pesquisa apontam que o relacionamento interorganizacional, apresentado no Gráfico 01, esteve voltado para atender ao segmento têxtil e confecção, sendo as relações sociais o meio para concretizar os projetos, conforme relatado por E12 e E14 quando explicam essa atuação na rede:

**A gente disponibiliza muito a tecnologia, né? Porque eles tinham o algodão, eles tinham o insumo, mas eles não têm como fazer a transformação e nós temos, né?** O SENAI é quem faz realmente a transformação dos produtos. Então é quem realmente tem a tecnologia que eles precisam pra concretizar o fio, e esse processo não tinha aqui na Paraíba na verdade. Então aqui na Paraíba **o SENAI é a ponte deles pra transformação do fio, pra todos eles. [...] eles são um porta voz da gente, bem fiel, e trazem sim projetos bons**, clientes bons com visão realmente de produção orgânica de sustentabilidade, sendo essa uma parceria boa nesse sentido (E12, grifo nosso).

**Com a EMPAER/PB**, nós temos projetos de parceria, **com a EMPAER** inclusive nós assinamos diretamente o acordo com o Instituto Casaca de Couro, nós temos executamos ações, em especial, de transferência de tecnologia com a EMPAER [...]. Matemos relacionamento **com o SENAI e o SEBRAE**, porque eles nos apoiam principalmente em treinamento e capacitações e em outras áreas de conhecimento que nós não temos tanta organização, por exemplo, nós temos um projeto em parceria com o **Instituto Riachuelo**, é um projeto de pesquisa participativa, que abrange os estados da Paraíba e Rio Grande do Norte. Esse projeto ele é financiado pelo Instituto Riachuelo, com a participação do SEBRAE e o SENAI. (E14, grifo nosso).

Nota-se, ainda, que o relacionamento em rede trouxe benefícios devido ao acesso à infraestrutura (maquinários e equipamentos), compartilhamento de conhecimentos, transferência de tecnologia e por viabilizar a pesquisa por meio do financiamento e/ou *know-how* trazido pelas instituições. Sendo, assim, essa descrição evidencia um fluxo ativo no contato, que propicia as trocas e a colaboração mediante a atuação em conjunto das entidades. Fato que, segundo Marcório (2018) e Mineiro *et al.* (2019), torna-se fonte de capital social, atraído pelo relacionamento.

Isto posto, outro aspecto a ser destacado é a proximidade entre as entidades, durante a execução dos projetos, evidenciando-se que, apesar dos vínculos formais que normatizam as relações entre as organizações (contratos e convênios), foi identificada a existência de vínculos informais (amizade) entres os colaboradores das

organizações/entidades que fazem parte da equipe e envolvidas na rede de relacionamento, como pode ser comprovado no relato de E16 no seguinte trecho:

Então, nós temos de parceria com a EMBRAPA, inclusive em **projetos internacionais**. A gente acaba estendendo isso para o projeto local. **EMBRAPA é parceira oficial e oficializada em ações da EMPAER.** [...] Agora é fato como nós já tem esse contato, já estamos familiarizados com o pessoal da Embrapa é sempre, eles estão de portas abertas, nada impede que, por exemplo, eu como técnico, **precise de uma informação da mesma hora eu vou lá, passo um WhatsApp** para um técnico da instituição e ele me responde sem necessariamente precisar de um ofício ou de **uma solicitação formalizada para responder** aquele tipo de questionamentos, as vezes é só uma coisa mais simples. Como por exemplo, essa semana mesmo eu precisar identificar um tipo de inseto que estava atacando a lavora que não consigo identificar, porque não sou agrônomo, eu trabalho no projeto, mas eu sou zootecnista, e minha habilidade tem limitações. **Então quando eu preciso de uma coisa mais aprofundada eu vou direto para os técnicos da Embrapa, já passo um WhatsApp, uma foto, faço uma solicitação e aí é respondido de forma menos oficial** (E16 grifo nosso).

Fica evidenciado, no relato de E16, que, apesar dos meios formais que regem as instituições para viabilizar as relações, no dia a dia da execução dos projetos, as equipes, ou seja, os técnicos interagem informalmente, e esse fato favorece as trocas e o acesso às informações em tempo real. Vale ressaltar que esse tipo de conexão, dialoga com Centeno e Reis (2020), Seo (2020) e Poblete (2020) ao mencionarem que a rede é formada por vínculos sociais formais e informais entre os atores.

Destaca-se, ainda, com o relato de E16 que o uso do *WhatsApp*, foi indicado como um meio informal de relacionamento entre as equipes (técnicos). O relato, aponta que esse é um meio que permitiu a troca de informação entre os participantes da rede de relacionado, sendo destacado o contato direto. Essa realidade de interação social na rede, como destaca Seo (2020) se faz oportuna em projetos.

Frente ao uso das tecnologias digitais, foi intensão deste estudo evidenciar como as relações entre as entidades de apoio na rede para os projetos, ocorreram durante o período de Pandemia do Covid-19, o qual compreendeu os anos de 2020 à 2021. Desse modo, quando questionados sobre “como no período de pandemia os projetos foram executados”, os relatos apontam que as relações foram mantidas, por meio da utilização de plataformas digitais, conforme descrevem os relatos a seguir:

As dificuldades foram iguais pra todo mundo. **Foi muito difícil pra todo mundo**, é tanto que caiu um pouco a área plantada, caiu muito. Porque a agricultura é muito contato, é olho no olho. **E aí pra que você criar uma nova**

**relação**, mesmo que essa relação que já existia através do *WhatsApp* e por telefone, isso demorou um tempo. E na agricultura se você perdeu o *time*, por exemplo de plantio, você já perdeu o ano, entendeu, então, nós tivemos um primeiro ano de pandemia terrível. **Mas, mesmo assim aprendemos muito** e aí já recuperou no ano seguinte. Isso daí tranquilamente (E18, grifo nosso). **Foi um outro desafio**, né? É manter a relação com as famílias na mesma qualidade da assessoria técnica, no local. **E para isso precisamos lançar mão da assessoria técnica remota criando metodologias pedagógicas, dentro do tempo das famílias, possível para fazer a assessoria técnica**, e se foi desafiador por um lado, **mas também foi motivador por outro, porque, acabou também gerando um movimento de empoderamento das famílias das ferramentas de comunicação** (E11, grifo nosso).

**A gente teve que se adaptar a essa questão do acesso à tecnologia**, né? E os agricultores eles se adaptaram bem. **De início foi complicado porque ele não tinha muita vivência, por exemplo, com o *Meet*, mas hoje em dia é de boa, hoje em dia tá bem tranquilo**. Hoje, tem agricultor que tem até canal no *Youtube*, **eu acho isso como agregação é uma nova forma de você trabalhar**, né? E aí a gente sempre está em contato com eles, pois hoje eles têm o acesso a essa tecnologia. **Hoje em dia qualquer coisa ele já faz a chamada de vídeo pelo *Whats*, e nós fazemos até reuniões via a plataforma *Google Meet* e isso é um ganho**. Deu para fazer e cumprir as metas dos projetos mesmo que a distância (E09, grifo nosso).

Com os relatos de E18, E11 e E09, observa-se que durante o período de Pandemia da Covid-19, as entidades de apoio buscaram meios para a continuidade dos projetos, com o uso de tecnologias digitais, para permitir o acompanhamento das ações e a comunicação entre as equipes. Contudo, o período indicou dificuldades, como exposto por E18, no tocante ao plantio do algodão orgânico. E11 e E09, apontam para o assessoramento técnicos das famílias que plantavam o algodão.

Os relatos, evidenciam que as relações entre esses atores, durante esse período, foram fontes de aprendizagem no que corresponde ao uso das plataformas digitais, as quais permitiram o acesso a informação, a proximidade e o contato ativo entre as equipes durante os projetos. Sendo, possível indicar que houve aprendizagem entre os envolvidos e troca de informações na rede.

Logo, na análise da dimensão estrutural, foi possível evidenciar que o relacionamento interorganizacional contribui para o capital social dos projetos, por haver conexões entre as entidades, as quais propiciaram um fluxo ativo para as trocas entre os envolvidos na rede. Essas trocas correspondem, conforme apontado nos relatos dos entrevistados, a busca por informações técnicas, recursos materiais e acesso a tecnologias e equipamentos. Esse tipo de relação, condiz com as afirmações de Pastor, Pérrz e Cruz, (2018), Steinmo e Rasmussen (2018), Han, Chae e Passmore (2019) e Seo (2020), autores que defendem que a rede de relacionamento propicia capital social quando as relações levam a trocas, acesso e compartilhamento neste

contexto relacional, já que o capital social é um recurso ativo, com o qual se tem o acesso a aprendizagem e a inovação por meio das ações na rede.

#### 4.3.2.2 Frequência do relacionamento interorganizacional

O elemento seguinte, que complementa a análise da dimensão estrutural, diz respeito à frequência nas relações entre os envolvidos na rede, que, neste contexto, ocorre por meio das interações mantidas para a execução dos projetos. E, portanto, esse é um elemento importante para evidenciar os motivos que, segundo os depoimentos dos colaboradores entrevistados, geram a proximidade e o distanciamento no relacionamento entre as entidades de apoio na rede estudada.

Frente a essa colocação, as relações na rede estão centradas na Embrapa – Algodão, EMPAER e no Instituto Senai Têxtil e Confecção, devido ao fluxo de relacionamento com as outras entidades, conforme visto no resultado da centralidade de grau (Tabela 01). E, nesse aspecto, os depoimentos de E12, E14, E15 e E16, supracitados, refletem a importância dessas instituições para as ações da rede.

Além deste fato, o depoimento de E13 expõe as particularidades que envolvem a dinâmica produtiva do algodão orgânico no Estado da Paraíba, ao explicar o contexto de socialização das organizações (públicas e privadas) com a Embrapa – Algodão e o Instituto Senai Têxtil e Confecção, revelando que a regionalidade do segmento é um fator que determina as interações sociais, como destaca:

**Em algum momento a Embrapa-algodão já teve todos os projetos, mas hoje não está em todos.** Nós estamos em Juarez Távora que a Associação dos Produtores, nós temos parceria firmado para um projeto de Inovação tipo 03, nós estamos **com a Rede Borborema de Agroecologia** com um projeto do tipo 03, nós estamos lá na região de Catolé do Rocha, com projetos de tipo 03. Já estivemos no Cariri Paraibano. Estamos construindo com Ingá, ainda não está fechado. Existe uma parceria não com a Norfil, que é o Algodão Paraíba, mas com o **Instituto Casaca de Couro** que presta consultoria a este projeto. E parte desses projetos, eles dialogam com o SENAI e outros não. O pessoal do Algodão Paraíba, que é orgânico, que basicamente é branco, ele não dialoga com SENAI Por quê? Porque eles fazem aqui ação na NORFIL. Quem faz viação no SENAI é a Natural Cotton Collor, agora teve o pessoal do Cariri Paraibano, através da ACEPAC que é Associação de Certificação Participativa do Cariri Paraibano e esse ano devo um pouquinho da Rede Borborema de Agroecologia. (E13 grifo nosso).

O relato de E13 apresenta a dinâmica de atendimento que envolve as entidades atuantes na rede, sendo possível evidenciar que a temporalidade dos projetos determina a continuidade das relações, como visto no relato ao mencionar que a

Embrapa – Algodão já esteve em todos os projetos. Além disso, observa-se, a partir do relato, que relacionamentos são frequentes quando há um projeto ativo, como também que nem todas as entidades mantêm relacionamento, o que explica as relações entre as entidades apresentadas com os Gráficos 01 e 04 no tópico anterior.

Analisando as relações, foi possível evidenciar que, apesar da existência de laços informais entre os técnicos das entidades, a proximidade institucional está vinculada a requisitos formais que normatizam as interações na rede. Como observado no relacionamento da Embrapa – Algodão e do IST – têxtil e confecção com o Instituto Casaca de Couro, a Rede Borborema e a ACEPAC (Cariri Paraibano).

Neste aspecto, o elemento “frequência”, ao passo que possibilita a proximidade entre os atores e determina a existência de relações entre as entidades nos projetos, como pode ser observado nos relatos de E02, E17 e E03:

**Sempre tivemos relacionamento com a EMBRAPA, desde sempre, nunca deixamos de ter. Com a EMBRAPA é uma constante. Inclusive tem convênio assinado com a EMBRAPA para desenvolver trabalhos de pesquisa.** Pesquisas participativa, a Embrapa faz um trabalho muito bacana. É com uma metodologia que eles chamam de o UAP, que eles chamam Unidade de Aprendizagem de Pesquisa Participativa, **então a Embrapa tem os seus experimentos em unidades de produção que são da Rede Borborema agroecologia. Então eles têm esse convênio e contato constante** com a nossa equipe (E02, grifo nosso).

[...] então, **geralmente esses encontros eles são semanais, quinzenais ou a partir da finalização de determinada tarefa**, por exemplo, o projeto que a gente está executando da malha de um tênis, os encontros são quase que semanalmente a empresa vem aqui acompanhar a produção da malha, as vezes a gente tem que corrigir algo que não esteja adequado né? **Então, é muito relativo, mas, geralmente semanal ou quinzenal** (E03, grifo nosso).

**A Embrapa atuou com a gente na primeira fase do projeto**, a partir da assessoria técnica, e estabelecendo as unidades de aprendizagem, pesquisa. **Construímos estratégias juntos**, que é uma demanda de análise da fibra, também nos laboratórios. Aí, ela teve o seu papel até a primeira fase. Nessa segunda fase do projeto que a gente está atualmente, a EMBRAPA, não continua conosco, estamos com outras parcerias (E17, grifo nosso).

Os depoimentos comprovam, à luz da dimensão estrutural, que os vínculos sociais na rede são intensos quando há projetos, por descrever como ocorrem essas relações quando os atores estão envolvidos nessa ação. Observa-se, com a fala de E02, que o relacionamento é constante em projeto de pesquisa, e essas ações são estabelecidas por meio de convênio. O relato de 03 descreve como o cronograma normatiza a frequência dos encontros entre as equipes que atuam em um projeto para

o desenvolvimento de um novo produto. E, com o relato de E17, é possível evidenciar que a frequência dessas relações está condicionada ao projeto ativo.

Observa-se, portanto, que essas relações, segundo o depoimento de E13, colaboram ao indicar que as entidades possuem outras ações. Mas é no projeto que o relacionamento é intenso, fato que fica evidente no trabalho da Embrapa – Algodão: “quando a gente firma parceria é com intensidade total. Eu tô falando de projeto que nós temos parceria a intensidade é total. Quando não tem parceria, aí não tem projeto. Aí a gente às vezes dá uma palestra e curso. Mas, é diferente de um projeto”.

Ainda reforçando essa análise, com os depoimentos de E02, E03, E17 e E13, observa-se que a atuação no projeto interorganizacional é intensa e ocorre em conformidade com a sua temporalidade (convênio e cronograma). Nota-se, ainda, que a proximidade entre os envolvidos, conforme aponta Cropper (2014) e Arranz, Arroyabe e Arroyabe (2020), favorece os meios e o apoio para aumentar a eficácia e reduzir os riscos dos projetos, além do acesso a profissionais e a recursos para inovar.

Os argumentos postos explicam o resultado da medida de densidade (51,5%), ao indicar que, apesar de existir um relacionamento entre as entidades, há necessidade de interação entre elas na rede, tendo em vista que essas estão ocorrendo em conformidade com os projetos ativos, como destaca o relato de E13.

**Quando você estabelece um projeto com o outro, passa a ter uma relação muito estreita de conversa de diálogo de visita, né? [...]. A frequência das ações depende muito da determinação do projeto, se o projeto vamos dizer que é mensal é mensal, se o projeto dizer que é bimestral, é bimestral. E de acordo com a atividade que foram ser feita, por exemplo, você vai fazer um experimento de campo na época da chuva. Choveu, tem que tá no campo. Tudo isso é conforme e estabelecido no cronograma do projeto (E13, grifo nosso).**

Aprofundando essa análise, o depoimento de E17 colabora com essa perspectiva ao explicar como ocorreu o relacionamento da ABIT e do IST – Têxtil e Confecção na ocasião do projeto que levou interações para a implantação do Instituto SENAI de Tecnologia no Estado da Paraíba no ano de 2018, conforme relata o trecho.

**Veja, o nosso relacionamento especificamente na Paraíba ocorreu alguns anos atrás de forma muito intensa, e diferentemente de hoje que a gente pela distância e por uma série de motivos, o relacionamento específico como o instituto SENAI da Paraíba, ele não é tão intenso assim. [...]. Mas trabalhamos junto na ocasião do projeto, junto com o pessoal do SENAI, no sentido de implantar a escola dos do de João Pessoa tem equipamentos têxteis voltados a esse programa do algodão**

colorido, hoje tem uma mini fiação, em João Pessoa **que foi desenvolvida também com a presença forte da ABIT** (E17, grifo nosso).

Assim, os relatos dos entrevistados compartilham do mesmo argumento de que houve relacionamento da entidade com outras da rede, entre os anos de 2017 a 2021, evidenciando que o projeto é o elo que determinou a proximidade dos atores (Gráfico 04) e a reciprocidade na rede (Gráfico 05). Assim, com base em Mafra, Lasmar e Vilela Júnior (2019) e Dias (2020), este pode ser entendido como o objetivo comum, que, segundo os autores, estabelece os *links* colaborativos em favor das ações em rede.

Colaborando com esse argumento, os depoimentos de E16 e E17, respectivamente, explicam como as relações entre a sua entidade com a EMPAER e da Embrapa – Algodão foram recíprocas durante a execução dos projetos.

**Existem parceiros que são inevitáveis. Caso contrário não teria como fazer um projeto sem a existência daquele indivíduo**, por exemplo. [...] a **EMBRAPA, acaba sendo um parceiro direto**, ao ponto que temos algumas de nossas **ações em parceria direta com a EMBRAPA**, por exemplo, um dia de campo, a adoção de sementes melhoradas, o uso de algum tipo de tecnologia para colheita, pós colheita, ou beneficiamento, **como a questão da máquina de descarçamento que gente usa tecnologias EMBRAPA** (E16, grifo nosso).

**O relacionamento muito estreito porque é o braço da extensão rural é quem faz no campo o acesso direto com o agricultor** [...]. Tem um caso específico do escritório de São Bento que realmente é uma demonstração clara de como se faz a pesquisa com a extensão funcionando ao mesmo tempo, né? Então assim a gente cria uma máquina para plantar que foi levada até São Bento e a EMPAER levou isso pro campo, testou e já fez proposições de melhoramento pra máquina, essa máquina voltou pra EMBRAPA. Hoje já tá sendo fabricada algumas unidades para vender lá em São Bento e outros pontos da Paraíba. Então essa relação EMBRAPA e EMPAER é muito estreita, né? E com tecnologia cara e criação de tecnologia (E17, grifo nosso).

Quando analisada a frequência nas relações, verifica-se quão intensos são os vínculos entre as entidades na rede, quando essas atuam em conjunto para atender ao segmento têxtil e confecção. Assim, a proximidade e a reciprocidade entre os atores propiciam a difusão e a disseminação de informações, como também de recursos materiais, os quais permitem a efetivação de um projeto, o qual é realizado por meio das relações em rede, como destaca E03: “a cooperação mútua é importante é fundamental pra que os projetos deem certo. (...). Então é muito importante essa interação entre todas as entidades pra que o processo ele seja bem sucedido”.

Um outro fator determinante para a proximidade das entidades e para a frequência das relações, ocorre quando as entidades encontram no outro as

ações/recursos complementares. Sendo essas relações explicadas por E10, ao descrever como ocorre o relacionamento interorganizacional para atender ao segmento têxtil e confecção no Estado da Paraíba, como destaca em seu depoimento:

**Quando a gente fala da FIEP ela está mais na questão industrial. Então ela está mais relacionada com quem faz a fibra ou quem está na indústria realmente do algodão do que com o próprio agricultor.** Então por isso que esse distanciamento quando a gente fala do SENAI? Então o SEBRAE ele está mais na organização eles atuam também, mas não é o forte deles, eles não atuam tanto no algodão como a EMPAER, como é algo muito constante. A gente tem que está assessorando a agricultura durante toda produção, a aí a **gente termina tendo um relacionamento de quem realmente tá naquele ponto que é auxiliar o agricultor** no processo produtivo. [...] **essas outras instituições que eles atuam mais na ponta da cadeia aí termina tendo esse distanciamento** (E10, grifo nosso).

O relato de E10 reforça o argumento de que o direcionamento institucional torna-se um determinante para a proximidade, conforme visto no relacionamento entre a EMPAER e EMBRAPA e do SENAI com a Diaconia (Gráficos 04 e 05). Necessário frisar que a dinâmica setorial, para atender às demandas em seus diferentes elos produtivos, acaba por determinar quais as entidades que se mantêm, naturalmente, próximas e distantes, conforme o tipo de atendimento. E esse fato dialoga com Centeno e Reis (2020) e Castanha, Ensslin e Gasparetto (2020), quando argumentam que existe um contexto social que define o relacionamento interorganizacional.

Assim, é possível identificar que a proximidade entre os atores da rede, acaba por explicar o distanciamento que existe naturalmente entre eles, devido ao direcionamento de cada entidade de apoio para atender às demandas setoriais específicas do têxtil e confecção. O Quadro 16 apresenta os relatos que explicam distanciamento na rede de relacionamento.

Quadro 16 – Motivos para o distanciamento entre as entidades de apoio

Aspectos	Fatores	Explicação para o distanciamento
Aspectos da literatura (fatores que inibem o relacionamento interorganizacional)	Comunicação	Com a Abit, não é uma relação muito próxima. Mas é uma relação de conhecimento, eles sabem da nossa existência [...]. E a qualquer momento a gente pode estar desenvolvendo parceria. Mas agora no momento a gente não tem uma parceria direta com eles (E18).
		O que dificulta, realmente, são as ações isoladas. Existe uma certa dificuldade, algumas vezes de se querer trabalhar junto com outra organização, as vezes a gente sente (E15).



Quadro 16 – Motivos para o distanciamento entre as entidades de apoio (continuação)

	Discordância e conflitos	Muito conflito do ponto de vista do relacionamento com as organizações. Mas, ela tem um papel preponderante (E07).
	Alinhamento e colaboração	Com Instituto Casaca de Couro, não quero nem passar por perto (E05).
		Eles têm até boa vontade, eles são heróis, eles têm uma paixão pelo que fazem [...]. Então não adianta ter paixão se eles não têm equipamento, estruturas, não tem é de totalmente desestruturado (E05).
Aspectos inerentes ao resultado da pesquisa que apontam para as particularidades da rede de relacionamento	Atuação conforme os elos produtivos	Com o SENAI, é voltado para indústria, não temos relacionamento. Com o SEBRAE, também não, pelo mesmo aqui em nossa região é que é Sousa. Não temos com essas instituições (E04).
		Não existe uma relação com o SEBRAE. [...] o SENAI não, a gente só chega até essa parte da cadeia produtiva do algodão em pluma, essa parte de tecido, não trabalhamos ainda, nem sei, só se for no futuro, né? (E02).
	Projeto ativo	Olha faz tempo que eu vi a CONAB, mas eu já tive relacionamento, mas não ultimamente (E15).
		Nós, não estamos envolvidos em um projeto ativamente com a EMPAER, mas a gente participa dos mesmos espaços e acaba trocando experiências, só de conversa mesmo. Não temos um projeto (E09).
	Temporalidade do projeto	Com a Embrapa, a gente já teve projeto [...] até o começo de 2020, aí depois a gente parou a parceria. O objetivo era de fazer formações sobre produção com os agricultores, e teve melhoria da produção (E01).
	Não mantém relacionamento	Não, porque a CONAB não tem nenhuma ação que seja eh condizente com a nossa. (E18)
Diaconia - Primeira vez que estou escutando falar dessa entidade (E08).		
Nós conhecemos o trabalho, mas não temos nenhuma relação (E18).		

Fonte: Elaborado pela autora, 2023

Os fatores que explicam o distanciamento estão em consonância com os estudos de Oliveira e Lumineau (2019), Centeno e Reis (2020) e Pobleto (2020), quanto aos aspectos que inibem o relacionamento interorganizacional, e estes estão associados a situações/problemas do cotidiano das relações. Além deste fato, os resultados apontam para fatores que estão inerentes à dinâmica setorial, ao escopo do projeto e à disposição de um ator em se relacionar com os outros da rede.

Vale ressaltar que, segundo Marcório (2018), a frequência, como elemento que codifica a dimensão estrutural na rede, os fatores que inibem o relacionamento causam distanciamento e dificuldade nas relações, como ressalta a fala de E03.

**Eu penso que a gente poderia se reunir mais né?** Eu acho que se houvesse uma frequência maior de reuniões para apresentar uma agenda positiva de ações e soluções, eu acho que a gente poderia avançar mais. **E até porque cada um é importante no que faz.** Como o próprio nome diz é uma cadeia e as vezes a gente não deixa a desejar, ao meu ver, falta um entendimento do que é um relacionamento frequente, para que a gente perceba muitas situações acontecendo no dia-a-dia. **Eu acho que a gente não pode perder tempo, eu acho, que gente poderia estar mais próximo para poder a pensar em soluções que poderiam potencializar e apoiar a cadeia do algodão** (E03, grifo nosso).

O depoimento de E03 destaca o quão importante é manter a frequência nas relações entre as entidades presentes na rede. Além de revelar que essa atuação conjunta é estratégica para o segmento têxtil e confecção da Paraíba, por proporcionar o seu desenvolvimento, quando os atores entendem o que é relacionamento frequente, próximo e engajado para atender ao setor, de modo que os resultados apontados no Quadro 18 colaboraram com essa análise, uma vez que não foi identificado um projeto ou ação que articule as entidades da rede (Gráfico 01),

Diante ao exposto, quando questionados sobre “o que poderia ser melhorado no relacionamento”, os depoimentos de E11 e E15 apresentam como resposta:

**Eu acho que é uma oportunidade muito grande de retomada de relacionamento** para algumas organizações. Mas precisa partir dessa novamente do alinhamento da estratégia, né? Isso que precisa acontecer. A gente entende que só acontece quando as relações elas são institucionais. Ela tem muito mais risco de não acontecer quando passam a ser relações personalizadas, porque a gente entende que **a instituição que precisa se comprometer** com a os compromissos do projeto (E11, grifo nosso).

Que de fato as ações sejam integradas e realmente discutidas. **Não adianta eu fazer uma ação, ABIT fazer outra, a EMATER fazer outra, sem ter um nivelamento, vamos dizer, uma definição de quem faz o quê né.** E, então, mesmo que se esteja trabalhando no mesmo grupo, várias instituições, para mim não existe integração, se não existir, vamos dizer uma definição de atribuição de cada um, com que cada um vai entrar complementando o outro. [...], mas, a questão em trabalhar com ações integradas. Isso, não é apenas atender todo mundo ao mesmo grupo, né. Não tá fazendo todo mundo sua ação isoladamente, isso, não é um cumprimento, não é um relacionamento. Relacionamento é quando você tem um nivelamento entre os envolvidos, uma integração entre as instituições para atuar nas ações (E15, grifo nosso).

Nota-se que os depoimentos reafirmam que há necessidade de socialização entre as entidades, o que demonstra, a partir do ponto de vista do entrevistado, a

importância da frequência nas relações para gerar oportunidade entre as entidades de apoio em favor do segmento têxtil e confecção. Isto posto, as falas evidenciam, ainda, que as relações atualmente são particularizadas na rede, reforçando a necessidade de interação de conhecimento e de ações que possam articular as entidades de apoio que atuam para o desenvolvimento deste segmento.

Além, disso, as falas evidenciam que, na rede estudada (Gráfico 01), existem entidades que não se relacionam, o que reforça o argumento de Barbosa (2020), para quem o isolamento social e a falta de estímulo à integração correspondem na ausência do capital social, por não existir relacionamento interorganizacional. E esse fato colabora com o ponto de vista de E15, quanto à necessidade de integração social.

O contexto apresentado encontra ressonância em Marini, Sampaio e Santos (2018), Daghar, Alinaghian e Turner (2020) e Dias (2020), quando observam a capacidade da organização em colaborar e interagir, fator que contribui para o capital social, uma vez que este é resultado das ações coletivas (BOURDIEU, 1998).

Logo, os resultados descritos confirmam que as conexões, vínculos sociais e as ligações entre as entidades permitem o fluxo ativo na rede, o que atende ao objetivo específico dessa pesquisa ao evidenciar os elementos da dimensão estrutural fizeram o relacionamento interorganizacional contribuir com o capital social nos projetos. O tópico seguinte compreende as dimensões relacional (interações sociais) e cognitiva (compartilhamento na rede) do capital social, as quais são objeto deste estudo.

#### 4.3.3 Dimensão Relacional

A dimensão relacional, exposta por Ghoshal e Nahapiet (1998), volta-se para as relações entre os atores sociais, neste caso para o foco desta pesquisa as entidades de apoio, com o objetivo de evidenciar como estas fortalecem e geram o capital social, por meio de suas relações em rede sociais. Frente a esse aspecto, este estudo, buscou, nas referências de Azevedo (2014), Pastor, Pérrz e Cruz (2018), Steinmo e Rasmussen (2018), Marcório (2018), Tsai (2018), em Marini, Sampaio e Santos (2018), Daghar, Alinaghian e Turner (2020), Dias (2020) e Seo (2020) os elementos que expressam essa dimensão no cotidiano das relações, tais como: confiança, normas e interação, os quais permitem evidenciar as contribuições advindas do relacionamento interorganizacional para o capital social nos projetos.

#### 4.3.3.1 Confiança

Com a análise do elemento confiança, foi possível evidenciar que a temporalidade no projeto, proximidade entre os participantes e a credibilidade da instituição são aspectos presentes no relacionamento que induzem a confiança entre os envolvidos nos projetos, como expõem os depoimentos de E01 e E17.

**Eu acho que esse elo de confiança nos temos em maior grau com a Diaconia e a Arribaçã, ele ocorre pelo tempo mesmo que estamos juntos com eles no projeto, já são 04 anos. Olha só, a gente tem um termo de convenio que terminar agora, e a gente já tá discutindo a continuidade disso.** Eu acho que isso é fruto de um bom trabalho, mas também é fruto de que eles acreditam que a gente tá fazendo um bom trabalho também (E01 grifo nosso).

**Olha a presença de muitas entidades em programas voltados para a têxtil e confecção sempre foram muito positivos [...].** Então todas essas entidades eu me recuso a imaginar, qual seria uma delas que pense o contrário, em todos esses anos, todas as entidades com as quais a ABIT procurou levar à frente projetos. **Tanto entidades privadas, quanto entidades públicas todas sempre cumpriram rigorosamente com os compromissos firmados** e sempre deram as iniciativas resultados muito positivos. Por quê? Invariavelmente as empresas de fora vinham e veem na ABIT uma perspectiva de bons resultados, sem nenhum tipo de outros objetivos que não sejam o de fortalecer a indústria brasileira de têxtil e confecção (E17 grifo nosso).

Com os depoimentos citados, foi possível evidenciar que existe confiança no relacionamento entre as entidades de apoio, conforme demonstrado por E01 ao usar este argumento, quando explicou a relação com a Diaconia e o Instituto Arribaçã, tendo sido expressa a confiança pelo tempo e pelo bom trabalho realizado. Nesse aspecto, o relato de E17 também aponta para a confiança nas relações entre as entidades de apoio, ao expressar que todos cumprem com os compromissos.

Reforçando esse argumento, E18 também associa a temporalidade e a credibilidade a fatores que fortalecem a confiança entre os parceiros nos projetos, ao afirmar que as parcerias existem “[...] desde 2015, sendo um projeto bem consolidado, já bem conhecido nessas instituições. Então a gente já tem uma relação muito boa com os participantes devido a isso”. O relato evidencia a credibilidade nas ações.

Nota-se, com os depoimentos, que o tempo, o bom trabalho e a credibilidade do projeto são as expressões que caracterizam a confiança nos relacionamentos, argumento que vai ao encontro de Bitante *et al.* (2018), Marcório (2018) e Dias (2020) ao afirmarem que vínculo advém da constância, da frequência e da proximidade.

Os depoimentos apontam, ainda, que o relacionamento entre as entidades para o alcance dos resultados confere ao projeto credibilidade, fazendo com que outros participantes confiem nas ações desenvolvidas, como exposto por E12.

**A gente é bem, transparente no que está fazendo**, então o parceiro sabe qual é o fio que está sendo feito, sabe qual é a tecnologia utilizada, sabe qual o material, sabe os desperdícios envolvidos. **Então, todo o processo é bem transparente com os nossos parceiros**. Então, a gente não passa fórmula de ninguém, eles produziram isso, a gente trabalha com o sigilo, por isso é que eles confiam na gente, porque a gente tem essa questão de sigilo pra que um não vá copiar o trabalho do outro, né? Porque como a gente trabalha com inovação, com produtos novos e exclusivos. **Então a gente não pode chegar em um nível de relacionamento que possa tá dizendo a informação técnicas do outro devido a questão do sigilo industrial. Então a gente segue nesse nível de confiança na verdade e eles reconhecem** (E12, grifo nosso).

Analisando o relato, observa-se uma inter-relação entre a confiança e o comprometimento, seja com o projeto ou com o parceiro envolvido nessa ação, evidenciando que, na dimensão relacional, o elo de confiança é essencial para que os envolvidos possam compartilhar informações e recursos em favor dos projetos (COLEMAN, 1990; PUTNAM, 1996). Fica evidente, em E12, que a transparência nas ações e a manutenção do sigilo industrial são ações que demonstram confiança.

Frente a esses aspectos, fica evidente que a confiança está associada ao relacionamento interorganizacional, sendo ela um elemento que constitui as condições basilares para que os atores possam, por meio dos vínculos sociais, interagir e mobilizar o capital social em favor do projeto, de modo que a sua ausência imprime dificuldades, tornando-se um limitador para o relacionamento, conforme visto no depoimento de E02, cujo relato aborda a falta de confiança, ao ser questionada sobre os fatores que dificultam a relação nos projetos, conforme expõe o trecho.

**Sim, se não tiver confiança na relação como é que a gente vai desenvolver as atividades**. Para que os agricultores e as agricultoras estejam trabalhando ali diretamente, tem que ter uma relação de confiança de ambas as partes, né? **A gente trabalha num sistema de certificação participativa, e ela exige isso. A produção orgânica ecológica, ela exige isso. É um é dos pilares, é a confiança, né? Se eu não tiver confiança, a gente não consegue desenvolver um trabalho**, a gente não consegue desenvolver agroecologia, a gente não consegue desenvolver certificação participativa. Então existe essa relação de confiança, assim, até mesmo quando está sendo realizado testes iniciais de alguma atividade, né? Então, é necessário ter essa confiança entre as pessoas envolvidas diretamente no processo e entre as instituições, né? **Se não houvesse isso, eu acho esse trabalho não existia** (E02, grifo nosso).

Por meio da dimensão relacional, foi possível indicar os aspectos que estão presentes no relacionamento interorganizacional e expressam a confiança, uma vez que esta não é determinada, apenas, pela proximidade dos atores na rede, mas por aspectos provenientes da maneira como a entidade se relaciona com as outras.

Assim, a confiança, como elemento essencial do relacionamento, contribui com o capital social por permitir o compartilhamento de objetivos, normas, estratégias e recursos que impactam na execução dos projetos (TSAI, 2018; SEO, 2020; WANG *et al.*, 2021). Neste aspecto, os elementos seguintes (as normas e a interação), serão analisados para evidenciar a contribuição para o capital social.

#### 4.3.3.2 Normas

No tocante ao elemento normas, nos projetos, estas foram elaboradas, definidas e comunicadas por meio de reuniões entre os envolvidos para definir, em conjunto, os objetivos, as responsabilidades entre as partes e o cronograma de trabalho que envolve o desenvolvimento do projeto. As ações realizadas demonstram que as entidades mantêm relacionamento com os outros participantes para estabelecer as normas, como expõem E01 e E04 quando questionados sobre “como as normas e as atividades são definidas, compartilhadas e comunicadas entre os participantes nos projetos”, sendo exposto pelos entrevistados:

**Então, sempre que inicia um projeto, sempre tem uma conversa**, eles escutam o que a gente tá precisando, porque eu acho que isso é o importante que eles primeiro nos escutem pra poder definir as normas, para que a gente possa dialogar sobre elas, para ver o que dá pra gente fazer e o que não dá. **A gente não entra em uma coisa sem saber o que a gente tem que fazer, né? E eles sempre nos escutam pra poder a gente oficializar** (E01, grifo nosso).

**Com a equipe, se reúnem todos os técnicos para apresentar a forma que eles trabalham**, como eles pagam, quais são as vantagens que eles estão oferecendo, o que que eles têm para oferecer para o agricultor. Desde a semente, colheita, o pagamento para o valor acertado vai ser. **Estão, se oferece certificação orgânica ou não, todas as ações são expostas** (E04, grifo nosso).

Os relatos expõem que a comunicação entre as entidades foi essencial para definir as normas e atividades que correspondem ao projeto. Observa-se, ainda, que o entrevistado reconhece a importância deste envolvimento para o alinhamento das ações em conformidade com a sua capacidade de atendimento. É neste aspecto que

o depoimento de E16 colabora com essa perspectiva ao expor como as normas foram estabelecidas em projetos interorganizacionais, dos quais participou.

**Basicamente, a gente trabalha na linha de assessoramento**, a gente está articulando os produtores nos municípios e nas comunidades. [...] então, a gente junto com a empresa, faz um termo compromisso de compra, a gente define o calendário, o volume a ser plantado o tipo de algodão que pode ser o branco ou o colorido. **E a partir daí, que se gera um compromisso entre a empresa e do produtor, que já sabe o preço que vai vender, quando vai ser vendido esse algodão.** Qual o tempo que ele vai é receber esse dinheiro. Isso tudo é feito em forma de contrato, pois na medida em que ele se articula, que ele é apresentado ao projeto e se identifica com o projeto, ele assume uma responsabilidade produtiva e comercial junto a essa empresa, em forma de contrato. **Ele assinou um contrato juntamente com a empresa, no qual, ambos se comprometem a cumprir aquele acordo** e a gente entra na parte de assessoramento técnico para apoiar essa produção (E16, grifo nosso).

Conforme exposto nos relatos, em projetos que envolvem diferentes atores, a definição das responsabilidades (produtiva, comercial e financeira) e do cronograma de execução faz-se oportuna para compor o contrato que normatiza o relacionamento entre eles. Isto posto, o contexto corrobora Petterson (2016) e Barbosa (2020) quando estes expõem que as relações nos projetos são constituídas por vínculos formais.

Importante destacar que, além dos contratos (termo de compromisso), os entrevistados evidenciam a importância do cronograma de trabalho, por ser este um documento que, segundo eles, define as relações, conforme expõem E01 e E13 quando explicam como ocorre o trabalho entre as entidades nos projetos.

**As atividades, prazos e a responsabilidade ficam claros tanto no projeto**, quanto em seu cronograma, a gente tem o termo que assinamos tanto com a Diaconia, quanto com a Arribaçã, que é o termo de compromisso, e **fica bem destrinchado ali o que cada um tem que fazer e o cronograma de realização.** É claro que se ele não der tempo, é como eu falei sempre teremos esse diálogo, por exemplo, tem uma atividade que por algum motivo pode ser feito naquele tempo, a gente pode entrar marca outra data e faz. A gente sempre teve esse diálogo muito bom (E01, grifo nosso).

**Você estabelece o cronograma, você estabelece meta, você estabelece ação, você estabelece cronograma anual, tudo isso com manda um projeto.** E aí as duas partes, sentada à mesa define o que cada um vai fazer. Vou discutir a demanda para esse projeto é o que? É um sistema de produção? É uma cultivar? É uma análise econômica? Cada projeto você vai discutir com o parceiro que é exatamente quem paga a conta, se a Embrapa entra com recurso ou não (E13, grifo nosso).

Destaca-se, nos depoimentos de E01 e E13, que, no tocante à dimensão relacional, as normas foram fundamentais para o andamento das ações, uma vez que

instituem os instrumentos formais que regularizaram os processos para alcance dos resultados pretendidos. Portanto, no relacionamento interorganizacional envolvendo projetos, existem regras claras a serem seguidas (objetivos, responsabilidades e cronogramas), as quais foram fundamentais para que ocorresse o trabalho coletivo entre diferentes entidades (públicas e privadas), criando-se a base para que as relações induzam a confiança entre os envolvidos (AZEVEDO, 2018; SEO, 2020).

Apesar de as entidades instituírem contratos e cronogramas, este estudo constatou que existem problemas e dificuldades nos projetos, advindos do relacionamento entre elas, como apontado nos relatos de E10, E13 e E14.

**A sempre envolve todas as partes que são tomadoras de decisão** pra que a gente possa solucionar o problema, por exemplo, se for uma questão de prazo, de entrega, de qualidade, então a gente sempre está disposto a melhorar. **Então a gente sempre está disposto a ouvir a necessidade e o que coube a instituição fazer pra ajustar caberá**, e o que não couber aí realmente cabe outra parte, por exemplo o cliente, ter que abrir mão de algo. **Aí a gente sempre chega em uma solução em conjunto** (E10, grifo nosso).

**Os objetivos posto projeto é comum a todos.** Agora assim, quando cada um vai se comportar, aí é uma coisa de cada um. **Mas, o que está escrito no projeto é comum a todos.** Quando você diz, vou fazer um sistema de produção que possa gerar inovação, cada pessoa responsável pela aquela parte, tá posto como objetivo comum, né (E13, grifo nosso).

**Depende da dificuldade [...] então a parte técnica se conversa para poder se ajustar a programação da pesquisa**, da extensão ou até mesmo do ensino, então a parte técnica é ajustada. Na parte financeira, aí ela depende de quanto ela poderá impactar, né, se atrasar uma parcela financeira, por exemplo. Se cortaram o financiamento, se bloquearam o financeiro, aí isso tudo poderá impactar. Mas isso já estava na cláusula dos contatos. [...] **sendo de relacionamento, se conversa institucionalmente**, depende do embate, digamos assim, tem o embate técnico que não tem jeito, **vai acontecer, mas tem que ter a postura institucional e profissional** (E14, grifo nosso).

Nota-se que as duas entidades buscaram pelas mesmas tratativas: alinhar com o parceiro o cronograma e/ou as prerrogativas contratuais, prezando pela manutenção da relação entre eles. O que indica que a dimensão relacional está associada à intensidade da relação expressa pela confiança, obrigações e normas, sendo este tipo de vínculo aquele que permite ao grupo buscar pela tratativa do problema – neste caso, a execução dos projetos (CORRÊA, 2018; SEO, 2020).

Um outro aspecto analisado nessa pesquisa partiu da pergunta sobre “o que poderia ser melhorado no relacionamento entre as entidades de apoio”. E, colaborando com a questão, os entrevistados E10 e E15 apresentaram como *insights*,



respectivamente, instituir um comitê gestor e realizar reuniões de alinhamento, como relatado nos trechos dos depoimentos a seguir.

**A questão do Comitê Gestor é importante dentro deste processo de relacionamento**, porque traça, direciona o papel de cada um dentro do processo, qual é o papel nosso que é relacionado a extensão, qual é o papel das empresas, qual é o papel da secretaria. Então essa criação, essa formação do comitê gestor é importante nesse sentido (E10).

**Esse relacionamento tende a crescer porque nem sempre um fator de você estar trabalhando, participando de reuniões participando do processo quer dizer que existe uma parceria, acho que parceria é quando existe integração [...].** E sim, ações integradas realmente discutidas, não adianta eu fazer uma ação, ABIT fazer outro, a EMATER fazer outra, sem ter um nivelamento, vamos dizer, uma definição de quem faz o quê né. **E então menos que se esteja trabalhando no mesmo grupo, várias instituições para mim hoje não existem integração.** Se não existir essa, vamos dizer definição de atribuição de cada um, com que cada um vai entrar complementando o outro. É, não tendo uma chuva de ações isoladas (E15, grifo nosso).

Analisando os depoimentos, eles se complementam ao indicar que a melhoria no relacionamento advém da articulação entre as entidades. Sendo esse fato evidenciado quando E10 expõe a importância de ser instituído um comitê gestor para articular o relacionamento e os projetos. E, mesmo que E15 não tenha feito essa referência, o seu depoimento expõe que as entidades precisam se reunir para definir as ações para o atendimento ao segmento têxtil e confecção. Assim, as falas comprovam que é fundamental estabelecer as condições para a coordenação das ações em projetos interorganizacionais (MARCÓRIO, 2018; SEO, 2020).

Nesse sentido, os resultados revelam que, no tocante à dimensão relacional do capital social, para definir e compartilhar as normas, as entidades mantêm relacionamento, no intuito de deixar claro aos envolvidos quais são os objetivos, responsabilidade e o cronograma de trabalho. Logo, esse resultado atende ao objetivo específico desta pesquisa no tocante à dimensão relacional, por ter evidenciado como os elementos constitutivos confiança e normas, contribui com o capital social na rede.

#### 4.3.3.3 Interação: colaboração e reciprocidade entre as entidades de apoio

Frente a esse contexto, o elemento seguinte da dimensão relacional a ser analisado diz respeito à interação, que, segundo Marcório (2018), Flores e Marini (2019) e Dias (2020), possibilita evidenciar as contribuições advindas do próprio

relacionamento entre os atores da rede. Para isso, analisou-se o acesso, como também o compartilhamento e as trocas de informações e de recursos que demonstram a colaboração e a reciprocidade entre as entidades na rede.

Dessa maneira, ao serem questionados sobre “qual a importância e a contribuição do relacionamento mantido entre as entidades de apoio nos projetos”, foi possível evidenciar com os depoimentos que as ações foram colaborativas, como expõe E18: “o SEBRAE nos apoia, por exemplo, nós temos outro projeto que é do pigmento, chamado Indigo que é o pigmento azul. Essa é uma planta nativa que a gente tem aqui e é extraído esse pigmento, o qual serve para um tingimento natural”.

Reforçando, esta análise, E01 e E02 explicam como ocorre o relacionamento entre as entidades envolvidas nos projetos dos quais os entrevistados participam.

**Com o envolvimento destas entidades, temos resultados positivos.** Olha só com a Diaconia, ela sempre está nos escutando e correndo atrás do que nós precisamos, por exemplo, a gente estava muito feliz com a pluma do algodão, mas eles viram um potencial pra os agricultores ganharem mais dinheiro com aquele produto, correram atrás do SENAI. **E por meio da Diaconia, fizemos a parceria com o SENAI, e ele veio para somar nesse sentido e nos apoiar no projeto** (E01, grifo nosso).

**E isso tudo tem a ver esse fortalecimento das ações,** tem a ver com o trabalho que é desenvolvido diretamente com a Rede. Porque? Eu não tenho dúvida de dizer assim que se não fosse, dos trabalhos desenvolvidos e aí vou **falar bem diretamente com EMBRAPA, com a ARIBAÇA que a rede tinha uma relação, hoje essa relação está um pouco mais fragilizada,** mas era uma organização que teve uma relação muito forte com a com a Rede. Então a gente fala assim, que se não fosse a relação construída com essas instituições, talvez a Rede nem existisse, porque é o que provoca a Rede a refletir, e a testar seus processos (E02, grifo nosso).

Os depoimentos evidenciam que, no projeto, há uma entidade responsável por implantá-lo e acompanhar a sua execução, e uma outra que, apesar de participar do projeto, é a beneficiada. Por exemplo: uma pesquisa, uma melhoria no processo de produção (agrícola e industrial), desenvolvimento de novo produto e até uma nova estratégia comercial, o que faz do relacionamento interorganizacional uma fonte de acesso para novos recursos, sejam eles produtivos e/ou comerciais, afirmação que vai ao encontro de Mineiro *et al.* (2019), Dias (2020) e Seo (2020).

Além disso, o relato de E01 reforça que, na rede, há entidades que intermedeiam relacionamentos, ou seja, que coordenam as ações, ocorrendo, por seu intermédio, o acesso a novos parceiros, o que ratifica a análise feita no Gráfico 03 ao

evidenciar a centralidade de intermediação (*betweenness*). Neste sentido, o relato de E16 também expõe a importância deste tipo de relação para realizar o projeto.

**Então é esse contato com essas instituições é nesse nível, não é no nível de dizer que a gente tem uma relação de dizer o representante da ABIT, teve aqui e nos falou isso, não é bem assim.** Mas, a gente tem uma relação por intermédio. Acaba que essas empresas que fazem parte da ABIT, elas acabam trazendo para a gente demandas ou condições mercadológicas que acaba influenciando em nossa instância de atuação (E16, grifo nosso).

Analisando os relatos de E01 e E16, observa-se que as relações em rede entre as entidades contribuíram para o capital social nos projetos. Essa indicação, fundamentada em Marini, Sampaio e Santos (2018) e Dias (2020), diz que a interação é o meio de acesso a recursos. Ainda, aprofundando essa análise, os depoimentos de E06 e E15 explicam o benefício que essas relações trouxeram para a entidade.

Basicamente com uso de ferramenta SEBRAETEC o que a gente faz é através do SENAI prover soluções tecnológicas pro empresário para as empresas demandantes esse é o principal foco. **Do ponto de vista de compartilhamento de tecnologias como o SEBRAE não atua, se a gente não desenvolve tecnologia, não tem essa função.** Então, esse compartilhamento de tecnologia se dá entre o SENAI e a microempresa. Pra gente eu compartilho conhecimento, a gente sabe que tem tais tecnologia então isso ajuda o olhar nosso quando entra numa empresa, a gente sabe que isso o SENAI tem condições de resolver (E06, grifo nosso).

**Olhe atingindo o objetivo, que é com essa união de entidades, a gente consegue fortalecer o setor de forma que toda a cadeia produtiva seja beneficiada e esteja integrada trabalhado da forma correta.** Então as instituições estão aí para isso para fortalecer para gerar renda, gerar toda a estrutura necessária para o setor (E15, grifo nosso).

As relações descritas indicam a importância que cada entidade assumiu com os projetos, que foram desenvolvidos na Paraíba para atender ao segmento têxtil e confecção. O resultado mostra, ainda, que as relações em rede potencializam as ações dos projetos, tornando possível o atendimento ao segmento por meio da rede, o que aponta para projetos relacionados a pesquisa, difusão de tecnologia e para a inovação de produtos e processos (SENAI, 2020; EMBRAPA, 2021).

Outro ponto analisado confirma o contexto apresentado no Gráfico 04, quanto à reciprocidade entre os atores, coexistindo, na rede, entidades que mantêm esse tipo de relacionamento, como explica E09, sobre a importância das ações para os projetos: “quando você trabalha de forma coletiva você acaba agregando mais do que o seu

próprio trabalho, porque não será você sozinho buscando aquele objetivo, e sim tem ali outras instituições que tem o mesmo interesse, aí fortalece naturalmente a ação”.

Nesta mesma perspectiva, E07 e E10 expõem o relacionamento recíproco entre a Embrapa – Algodão e a EMPAER quando as equipes atuam nos projetos.

**Então essa relação EMBRAPA e EMPAER é muito estreita, [...] A capacitação existe. Eles pedem cursos, pedem palestra, pedem materiais, isso é permanente. Troca de conhecimento também. [...] quanto ao acesso a estrutura é permanente, ou seja, a EMPAER ela pode demandar os laboratórios, análise de solo, análise de análise químicas em geral, qualquer outro tipo de tecido, né? Da mesma maneira que a gente também precisar ter acesso ao governo do estado, né? Os espaços de atuação da EMPAER do ponto de vista da infraestrutura dele, né (E07, grifo nosso).**

**Na questão da EMBRAPA é uma via de duas mãos levamos demandas para eles, às vezes eles trazem algumas informações ou nos procuram pra levantar algum tipo de demanda que eles acham que possam existir dentro do projeto. Então aí com a Embrapa essa afinidade é bem maior. Seria, a exemplo, o compartilhamento de tecnologia, eles também contribuem com essa questão da consultoria. Também, tanto por capacitação aos nossos técnicos, como capacitação também a nível dos próprios agricultores (E10, grifo nosso).**

Os relatos comprovam que as conexões entre os atores, vistas no Gráfico 04, permitem a troca de informação, o acesso à infraestrutura (exemplo: laboratórios) e o compartilhamento de tecnologia. Então, vê-se que, no contexto relacional descrito, o relacionamento interorganizacional contribui com o capital social, a partir do momento em que os atores atuam nos projetos com proximidade e reciprocidade, como ratificam Marcório (2018), Marini, Sampaio e Santos, (2018), Dias (2020) e Seo (2020).

A pesquisa revelou, ainda, que, apesar de não existir uma relação de reciprocidade entre o SENAI e a EMPAER, como foi apontado no Gráfico 04, os conteúdos das falas de E03 e E10 apontam que as entidades se relacionam mesmo que com uma menor intensidade e que, neste contexto, há reciprocidade entre elas em ações específicas (indicação de serviços), como pode ser evidenciado nas falas:

**A partir do momento que é identificado que aquela determinada, como é que eu posso dizer, assim que o Agricultor ele tem o algodão, que foi feita a colheita e ele não pode deixar estocado por muito tempo, né? Havendo essa identificação da EMPAER eles conseqüentemente já enviam aqui pra gente fazer todo o trabalho de beneficiamento. Então nesse sentido o relacionamento ele é direto com o SENAI e EMPAER, pois o SENAI, a gente sempre está buscando necessidades para atender o agricultor, tá? (E03, grifo nosso).**

**O SENAI pouquíssima a relação.** Porque como eles estão mais voltados pra questão da fibra, que é pra fazer as malhas e tudo mais. **Eles só entram mais em contato ou entramos em contato quando há uma demanda, as empresas** querem fazer alguma trama, alguma coisa nova e querem entrar nesse mercado também, a gente sempre entra em contato, ou quando eles identificam que essa qualidade de algodão da fibra que está chegando lá não está adequada. Então, eles entram em contato conosco pra saber quais são as dificuldades e o que pode ajudar pra melhorar a qualidade da fibra. **E pouca essa interação com eles**, não é tão grande (E10, grifo nosso).

Com os relatos, é possível evidenciar, além das relações de reciprocidades, que, apesar deste contexto na rede, há entidades que não são próximas umas das outras, ocorrendo um relacionamento apenas de forma pontual, para atender a uma demanda específica do segmento, como visto na fala de E10. Esse tipo de relação, segundo Oliveira e Lumineau (2019), Mineiro, *et al.* (2019) e Centeno e Reis (2020), não contribui para o capital social, uma vez que esse tipo de relação não gera vínculo ativo entre esses atores na rede de relacionamento, foco desse estudo.

Assim, a Figura 11 apresenta como o relacionamento interorganizacional entre as entidades de apoio na rede levou as trocas e o acesso e informações e recursos, os quais auferiram benefícios para o desenvolvimento dos projetos.

Figura 11 – Relacionamento Interorganizacional – contribuição para os projetos -

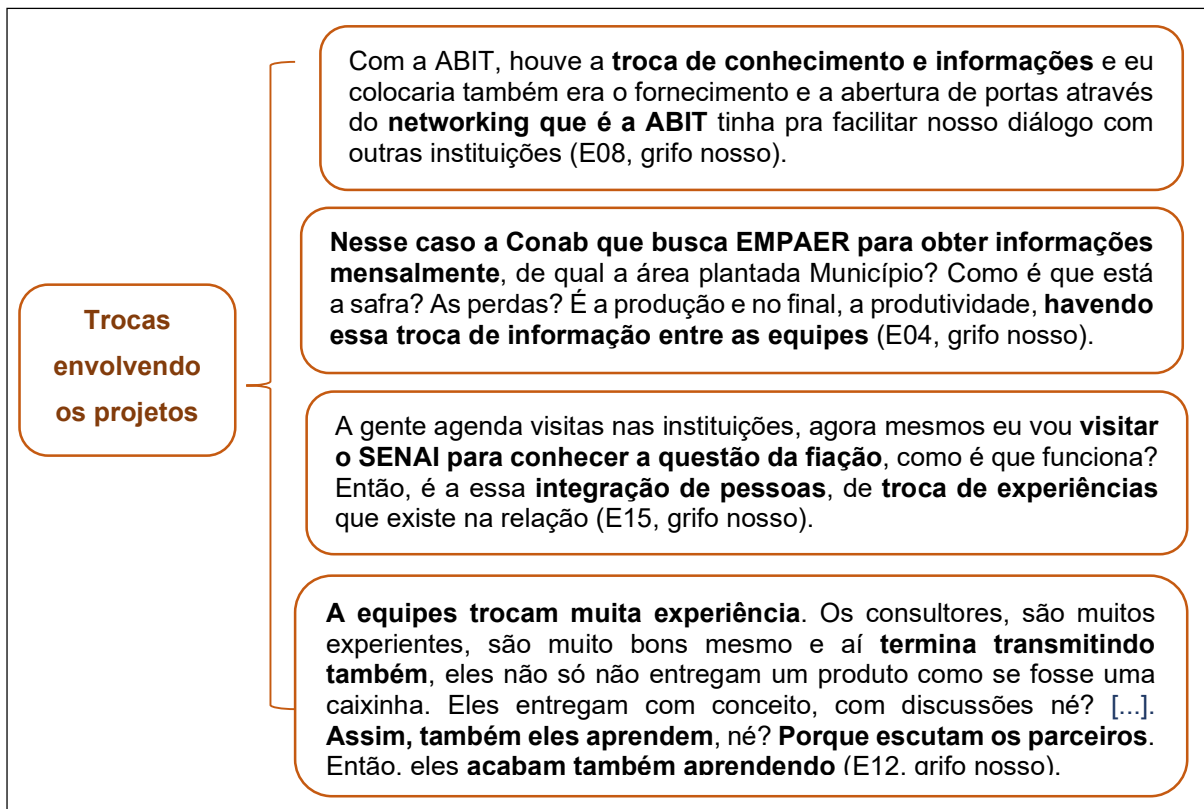
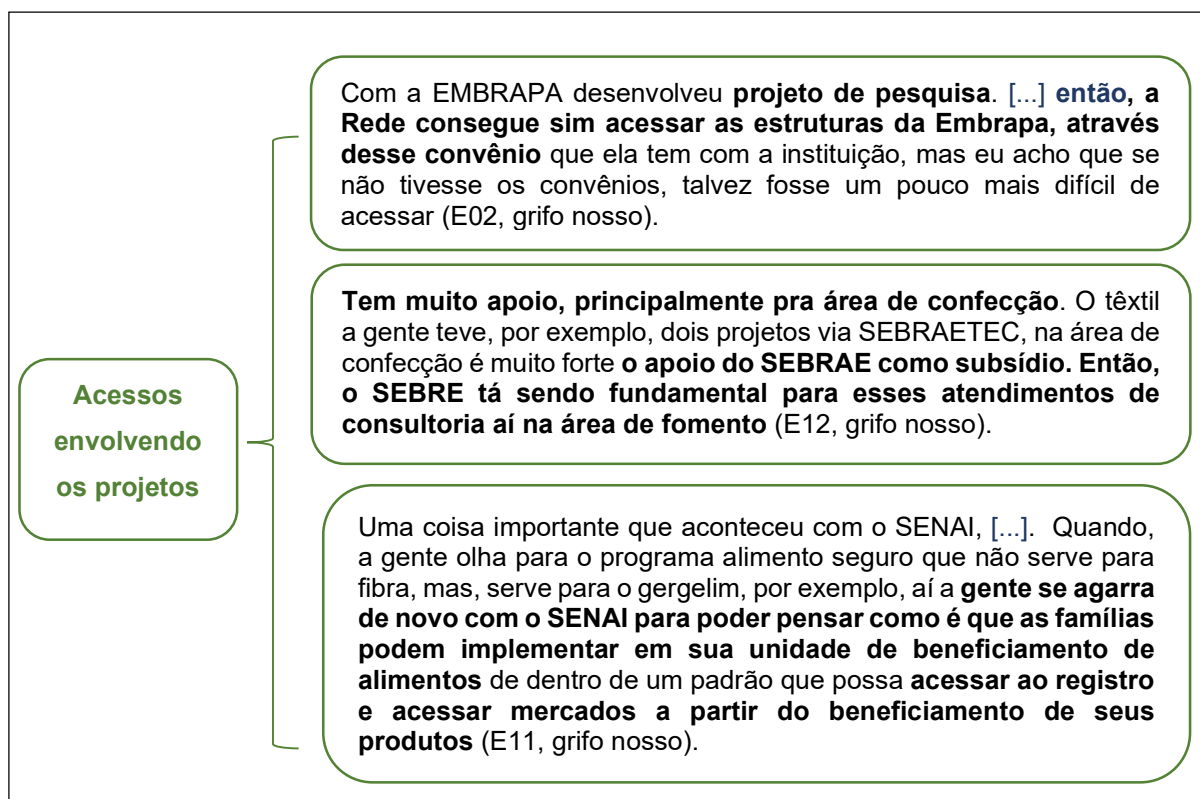


Figura 11 – Relacionamento Interorganizacional – contribuição para os projetos - (continuação)



Fonte: Elaborado pela autora, 2023

Neste aspecto, a dimensão relacional volta-se para os envolvidos na rede, pois é do próprio relacionamento entre eles que advém o capital social, uma vez que a interação deve ser capaz de gerar as trocas e o acesso que lhes permitam compartilhar e colaborar com o outro na rede, em favor do projeto (MARINI; SAMPAIO; SANTOS, 2018; DAGHAR; ALINAGHIAN; TURNER, 2020).

Os relatos E08, E04 e E15 descrevem como a participação entre as entidades de apoio nos projetos propiciou o compartilhamento e a transferência de informações e de experiência entre as equipes atuantes no projeto. Esse tipo de relacionamento, segundo aponta E12, permitiu que os envolvidos apreendessem uns com os outros por existir a parceria entre os as equipes nesse desenvolvimento.

Além disso, os relatos de E02, E11 e E12 chamam atenção para a importância dos convênios para institucionalizar as relações e permitir a parceria e o acesso à estrutura (exemplo: laboratórios) e linhas de fomento, o compartilhamento e a transferência de informações e conhecimentos entre as equipes. Necessário frisar que as relações descritas contribuem para o capital social por indicar que, entre as

entidades envolvidas, há ações que promoveram um fluxo ativo de trocas, compartilhamento e transferência (CENTENO; REIS, 2020; FREITAS *et al.*, 2021).

Ressalta-se que os resultados da pesquisa evidenciam que há, na rede, entidades que não se relacionam, indicando o seu distanciamento no tocante às ações com outras nos projetos, como pode ser observado no caso da AIVEST, com a Diaconia e com o Instituto Casaca de Couro, o que, à luz da dimensão cognitiva proposta por Ghoshal e Nahapiet (1998), afeta negativamente o capital social, por não haver um relacionamento entre eles (visto no Gráfico 01).

Esse contexto relacional que aponta o resultado da pesquisa, pode ser explicado com base em Coleman (1990), Putnam (1996) e Lin (2001), os quais defendem que, quando os atores não se relacionam uns com os outros na rede, não há meios de contribuir com o capital social. Neste aspecto, Barbosa (2020) reforça que a falta de integração social e de colaboração nas ações realizadas em um rede de relacionamento pode ser caracterizada pela ausência do capital social, como pode ser comprovado e evidenciado nas relações das entidades citadas.

Sendo assim, por ser o capital social um conceito multidimensional, a análise da dimensão relacional contribui para o alcance do objetivo específico deste estudo ao evidenciar, como os elementos constitutivos, como a confiança e as normas, as quais estão presentes nas relações em rede, estabeleceram as condições para as entidades de apoio poderem interagir nos projetos interorganizacionais.

Isto posto, os relatos apresentam que a interação entre as entidades de apoio, ou seja, a proximidade nas relações, permitiu o compartilhamento, colaboração e reciprocidade nas ações desenvolvidas coletivamente na rede para desenvolvimento e execução de um projeto, fato que contribui para o capital social. Como observado, pelo fato de ser o capital social um conceito multidimensional, a dimensão seguinte a ser evidenciada corresponde à interação cognitiva entre os atores da rede.

#### 4.3.4 Dimensão Cognitiva

Este tópico apresenta os resultados advindos das respostas dos colaboradores das entidades de apoio, que participaram dos projetos para a pergunta “No desenvolvimento do projeto, como os objetivos, valores, normas, cultura e atividades foram compartilhados e comunicados entre os envolvidos?”. Essa questão buscou, por meio dos elementos constitutivos da dimensão cognitiva, visão, valores, objetivos,

cultura, códigos e linguagem, evidenciar como tais fatores estabelecem a integração cognitiva de um grupo e permitem que esse possa interagir em favor de um único objetivo, nesse caso da rede estuda corresponde aos projetos (COLEMAN, 1990; CROPPER, 2014; MARCÓRIO, 2018; TSAI, 2018; MINEIRO *et al.*, 2019; ARRANZ; ARROYABE; ARROYABE, 2020; SEO, 2020).

#### 4.3.4.1 Visão compartilhada: valores, objetivos, cultura, códigos e linguagem

Frente à pergunta mencionada, os primeiros elementos de análise compreendem “valores” e “objetivos”, os quais, com base nos depoimentos dos colaboradores, evidenciam que as entidades nos projetos compartilham de objetivos e valores semelhantes/comuns, contribuindo este fato para o relacionamento entre eles, como apontado nos trechos dos depoimentos E09, E10 e E18.

Eu creio que **cada instituição tem sua missão, objetivo, mas, são objetivos em comuns que há entre essas instituições que leva a esse relacionamento.** Pegando mais para Diaconia, ARRIBAÇÃ e a ACEPAC, por exemplo, o SENAI é mais uma instituição fim, por exemplo, que vai potencializar as ações dessas outras que estou falando. Mas assim, para **você ter os mesmos objetivos, você precisa acreditar nas mesmas coisas, nos mesmos princípios é o que facilita essa comunicação e pode mover outros projetos além desses atual, é uma questão que dá continuidade a relação** (E09, grifo nosso).

Acho que é muita Cooperação né? Todos estão focados em melhorar a qualidade de vida dos agricultores. Melhorar a questão produtiva, e buscando fazer que o programa cresça dentro do Estado. **Então, a gente vê que todas as instituições, elas estão com a mesma finalidade. De ver esse projeto crescer cada vez mais e que o agricultor seja realmente beneficiado, no final, na questão da cadeia** (E10, grifo nosso).

[...] os **objetivos das empresas são comuns**, A EMPAER é uma empresa de assistência técnica que trabalha com o agricultor, o Instituto Casa de Couro, tá desenvolvendo um projeto para essas famílias, a Embrapa também trabalha é referência no algodão, está certo? E tem as outras instituições que que trabalham no com a questão do fomento. **Então, é o objetivo em comum, o desenvolvimento regional e local** (E18, grifo nosso).

Com os depoimentos, foi possível evidenciar que, ao se relacionar o elemento “objetivo comum”, permite-se essa integração entre os atores da rede. Os resultados apontam que o relacionamento torna-se possível quando as entidades possuem os mesmos princípios institucionais, a mesma finalidade no atendimento setorial e estão focadas para solucionar as demandas setoriais.



Os depoimentos evidenciam como a dimensão cognitiva facilita o relacionamento entre as entidades, quando E09 expõe a existência de objetivos comuns que permitem interação com a Diaconia, Instituto Arribaça, ACEPAC e o SENAI nos projetos. Colaborando, E18 faz referência ao atendimento setorial como sendo o objetivo comum que orienta as entidades a se relacionarem, destacando as ações entre a EMPAER, Embrapa e o Instituto Casaca de Couro. Além disso, o depoimento de E10 reforça os argumentos de E09 e E18, ao destacar que o objetivo comum é o fator que permite o relacionamento entre as entidades nos projetos.

Os relatos confirmam que há entidades na rede (Gráfico 01) que possuem valores e objetivos semelhantes, e esse fato auxilia a proximidade entre elas, permitindo o relacionamento nos projetos, como mencionado por E10 e E18. Essa identificação torna-se crucial, pois, segundo Coleman (1998), a integração cognitiva permite o compartilhamento e o envolvimento dos atores atuantes na rede. Além disso, o resultado apontado corrobora Tsai (2018) e Seo (2020), uma vez que essa dimensão torna-se crucial no relacionamento para que diferentes organizações atuem em conjunto em projetos interorganizacionais.

Contudo, apesar de os depoimentos de E09, E10 e E18 apontarem que, na rede, há entidades que compartilham objetivos semelhantes/comuns, o resultado desta pesquisa evidencia, ainda, que, para o compartilhamento dos elementos “visão” e “objetivos”, houve a necessidade de integração entre os participantes para levá-los a um entendimento comum sobre os projetos, como destacado nas falas a seguir:

Cada instituição tem sua missão, tem seu dever e tem suas responsabilidades. **Aí, a partir daí a gente tem um diálogo pra ver como é que faz cada etapa**, porque a ACEPAC tem que trabalhar de um jeito o Instituto Arribaça trabalha de outro e a Diaconia de outro né? **Aí a gente conversa para que cada instituição saiba o que tem que fazer e que deve ser executado**, se tiver algum problema na execução, aí é que a gente volta, respira, conversa, **mas diante da conversa a gente já deixa bem claro que cada instituição é responsável pra fazer** (E01, grifo nosso).

Se você pegar uma ABIT, um sindicato, as empresas, eles sabem o que querem. **Quando o setor têxtil me procurou para verificar em que a CONAB poderia ajudar, então eu fui entender a necessidade deles, e dentro dessa necessidade apresentar o que nós tínhamos. E foi entendida a mensagem que foi muito bem entendida.** Sabe porquê? **Pela forma como eles conduziam e se entendem**, por exemplo você trabalhar por um especialista como tem na EMBRAPA, [...], você trabalhar com os especialistas da EMATER/EMPAER, (...), **essas pessoas entendem o papel delas** e sabe porquê? É muita gente comprometida (E08, grifo nosso).

**E aí a gente começa a pensar, sonhar nessa possibilidade de fiar.** A gente não encontrou nenhum lugar, viemos encontrar no SENAI a estrutura. **E a**

**gente cria um ambiente de conversa mesmo para sentir se havia possibilidade.** O SENAI na época estava com o sistema, de fiação que não é igual ao que está hoje, né? **Mas tinha uma abertura, foi quando a gente foi pra o SENAI na unidade têxtil, fizemos uma reunião, apresentamos o projeto algodão [...]. A gente passa a acessar a industrialização com o SENAI, com essa estratégia de parceria** (E11, grifo nosso).

Os depoimentos apontam para uma rotina envolvendo as entidades, quando elas buscam se relacionar com outras. Nessa rotina, foi possível evidenciar a realização de visitas, reuniões e apresentações para que as entidades possam compartilhar os objetivos e conhecer os potenciais parceiros para o projeto, o que indica que essas ações têm como propósito promover a integração cognitiva entre as entidades de apoio e levá-las a se relacionarem nos projetos.

As ações descritas comprovam a posição de Tsai (2018) ao abordar que, nos projetos, faz-se necessário que as organizações, na relação, compartilhem do mesmo entendimento cognitivo. Esse resultado reforça a questão “como os valores, objetivos, cultura e as atividades foram compartilhados e comunicados no desenvolvimento dos projetos”, uma vez que identificou que houve um processo de comunicação, antes e durante a realização do projeto, envolvendo as entidades para ser possível gerar a integração cognitiva entre eles. Frente aos resultados apresentados, o Quadro 17 sistematiza o processo de comunicação, destacando os depoimentos.

Quadro 17 – Sistematização do processo de comunicação entre as entidades

Visão compartilhada	Depoimentos dos entrevistados participantes dos projetos
<p><b>Comunicação</b></p> <p><b>antes do início do projeto</b></p>	<p>Quando a gente faz os projetos, graças a Deus, <b>a gente tem uma relação de proximidade</b> como eu digo, a gente pode opinar também, porque não fica aquela coisa de chegar impondo já o que querem o que tá no projeto tem que fazer. <b>Então eles, escutam primeiro que a gente tá precisando, né? A gente em conjunto elabora o projeto</b> e executa, aí fica como uma troca, porque <b>a gente tem uma comunicação, não vou dizer perfeita, [...], mas nós temos uma comunicação</b> muito boa, sempre tem comunicação entre a gente em cada ação (E01, grifo nosso).</p> <p>Eu sou do tempo que acho que no máximo que existia era e-mail, telefone mesmo, você visita, telefona e você articula com a empresa. Mas, hoje normalmente todo projeto tem um grupo de WhatsApp. <b>Então a comunicação é instantânea, sem grandes problemas todo mundo interage o tempo inteiro</b> (E06 grifo nosso).</p> <p>Esses projetos eles não são feitos aleatoriamente, eles são feitos a partir das vivências coletivas, e são vivências coletivas dessas instituições é frequente entre os parceiros. E aí depois <b>essa compreensão ela já vem desde a concepção dos projetos</b> entre os envolvidos (E09, grifo nosso).</p> <p>[...] E aí a gente <b>têm que ter uma energia para poder trazer a parceria para entender essa lógica do modelo.</b> Com o SENAI, não foi diferente no início,</p>

Quadro 17 – Sistematização do processo de comunicação entre as entidades (continuação)

	<p>né? [...] . Como o SENAI também não tem uma atuação na lógica que a gente atua (projeto), <b>foi necessário a gente fazer um alinhamento estratégico</b> (E11, grifo nosso).</p> <p>A gente sempre faz reunião. Né? A gente tem <b>reuniões de planejamento estratégico</b>, já buscando prevê as coisas que vão ocorrer, e <b>sempre agimos de forma coletiva</b>, cada um dando seu potencial para verificar como vamos resolver, é <b>uma coisa bem coletiva mesmo o projeto</b>. Temos também uma <b>agenda mensal de encontros</b> (E09, grifo nosso).</p>
<p><b>Comunicação durante a execução do projeto</b></p>	<p><b>A relação é direta quando tá com projeto ativo</b> mesmo, porque o projeto ativo, faz com que você tenha essa vivência mais direta com o outro, e quando não tá ativo, você sabe que tá ali, que é parceiro, mas não tem a relação direta, mas por exemplo, por se relacionar eu tenho abertura para chegar no SEBRAE e Rede Borborema de Agroecologia, posso e pedir algo, caso necessito, pois existe uma relação (E09, grifo nosso).</p> <p><b>As informações e o conhecimento são compartilhados de várias formas</b>, seja por meio de uma reunião, documentalmente, assim em e-mails, em grupos. <b>Hoje em dia os grupos de WhatsApp é uma forma de estar compartilhando mesmo de forma simultaneamente</b>. Então a gente tem esse tipo de forma de comunicação. Mas, sempre <b>buscando que quando está em conjunto realmente todo mundo fique ciente de tudo</b>, a gente tem esse cuidado (E12, grifo nosso).</p> <p>Assim o <b>compartilhamento sendo feito</b> pela maneira mais tradicional que existe hoje <b>por meio de e-mails, WhatsApp</b>, através de programas, <b>por meio de reuniões, das plenárias</b>, e isso é sempre feito de forma bastante criteriosos, [...], a partir do momento que <b>você faz essas reuniões com vários tipos de competências, isso é disseminado entre elas de forma muito clara [...]</b> <b>um resultado ele é divulgado de forma mais ampla possível</b> para que o maior número de pessoas envolvidas possa usufruir das informações (E17, grifo nosso).</p>

Fonte: Elaborado pela autora, 2023

Necessário frisar que a comunicação entre os envolvidos ocorre em dois momentos distintos, a saber: o primeiro antecede o projeto e tem como propósito o compartilhamento de valores, objetivos e estratégias entre os envolvidos, como pode ser comprovado nos depoimentos de E01, E06, E09 e E11. Já o segundo momento corresponde à comunicação durante a execução do projeto, conforme foi exposto por E09, E12 e E17, compreendendo o compartilhamento de informações sobre o cotidiano das ações (dificuldades, soluções e resultados), sendo, ainda, destacado pelos entrevistados que há o reforço dos objetivos comuns entre os envolvidos.

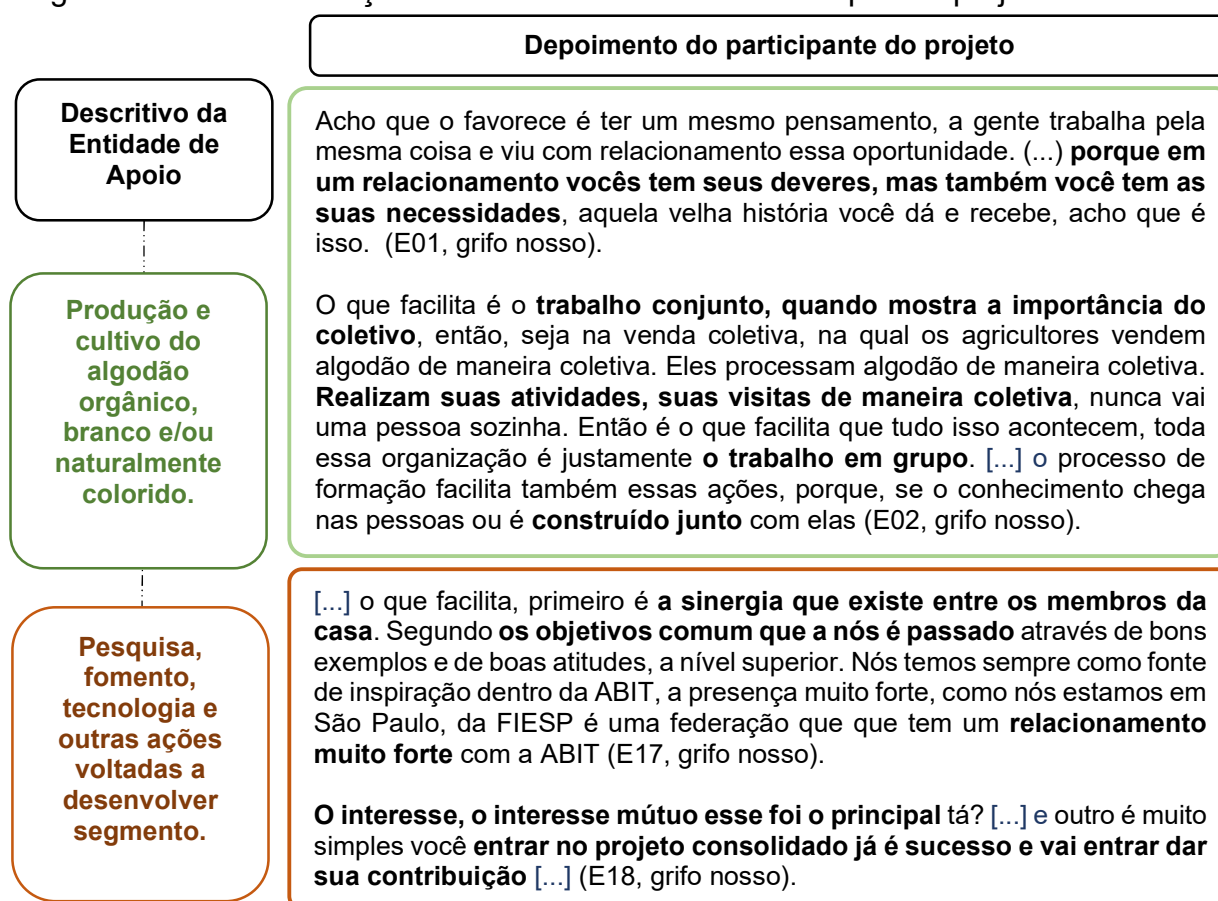
Quanto às ferramentas de comunicação, os resultados apontam, com base nos depoimentos, para a utilização de meio digitais (*WhatsApp* e *E-mail*), além da realização de reuniões e visitas presenciais para promover a comunicação e o alinhamento no tocante ao cronograma de execução do projeto. Os depoimentos apontam, ainda, para variados meios de comunicação para manter um fluxo ativo de

contato e de proximidade entre as equipes. Esse contexto relacional indica, conforme exposto por Cropper (2014) e Mineiro *et al.* (2019), que a proximidade entre as organizações auxilia na colaboração entre elas na rede de relacionamento.

Os resultados apresentados evidenciam que os atores compartilham de uma mesma visão, objetivo e estratégia, o que, segundo Marcório (2018), Seo (2020) e Wang *et al.* (2021), auxilia a integração cognitiva. Contudo, para que esse contexto possa existir, fez-se necessária a realização de ações para promover a comunicação.

Aprofundando a dimensão cognitiva, constatou-se, com a pergunta: “Os fatores que facilitam a realização de parcerias nos projetos”, que o elemento “visão compartilhada” foi apontado como facilitador. Neste caso, a Figura 12 sistematiza os resultados, conforme o escopo dos projetos realizados pelas entidades.

Figura 12 – Sistematização dos resultados conforme escopo dos projetos



Fonte: Elaborado pela autora, 2023

Aprofundando os resultados, os depoimentos revelaram que, na dimensão cognitiva, os elementos “visão” e “objetivos” estão presentes no cotidiano das equipes que atuam nos projetos, conforme comprova o relato de E01 ao mencionar

“pensamento comum”, referindo-se ao elemento “visão”. E02 ao citar: “mostrar a importância do coletivo”, E17, “objetivos comuns”, e E18: “interesses comuns”, para expressar, respectivamente, objetivos comuns compartilhados nos projetos.

Destaca-se, ainda, que os elementos “códigos” e “linguagem” também foram expressos nos depoimentos, quando os entrevistados indicam os motivos que os levam a atuar em conjunto na rede de relacionamento. Nessa perspectiva, a dimensão cognitiva assume um papel preponderante por estabelecer, conforme indicado por Ghoshal e Nahapiet (1998), a narrativa e os significados compartilhados entre os atores, estabelecendo a integração cognitiva que, na relação, permite, na rede, o acesso e a troca de recursos e conhecimentos (TSAI, 2018; SEO, 2020).

O resultado colabora com Ghoshal e Nahapiet (1998) quando indicam que as dimensões estão inter-relacionadas para levar ao relacionamento, de modo que a dimensão cognitiva estabelece a condição para que os atores interajam (relacional e estrutural) em uma rede de relacionamento. Logo, aprofundando essa análise, no tocante à questão “como cada entidade vê a forma de pensar da outra durante o trabalho desenvolvido no projeto”, as respostas evidenciam a importância da dimensão cognitiva para permitir o relacionamento, como exposto nos relatos.

**Todos são comprometidos e muito engajados, porque digo isso, porque, eles fazem o que se comprometem** a fazer, não só isso tem alguns que fazem mais do que o se compromete, como a Diaconia e o Instituto Arribaçã. (...) **Eu acho que é eles olharem pra necessidades e terem essa visão do que realmente nós precisamos.** [...] Quando eles têm esse olhar pra o fortalecimento da agricultura familiar, do agricultor que tá lá no campo, **eu acho que todos olham para atender ao mercado** (E01).

**Vejo, vejo o engajamento e o compromisso, pois quando a gente abraça uma causa e a gente conseguia convencer os parceiros as coisas iam pra frente, havia um engajamento,** sabe havia. Apesar de algumas dificuldades que naturalmente você enfrenta em tudo na vida, mas a gente percebia que **as instituições estavam ali pra fazer efetivamente seu papel** (E08, grifo nosso).

Todos são comprometidos, **porque cada tem seu termo, cada um sabe sua função, e sabe que se um não fizer o outro vai prejudicar o resultado, ou seja, não vai ter o resultado.** Porque assim, a gente tem a produção, o assessoramento é um ciclo, né, que esse ciclo tem que ser respeitado, né, porque se não vai prejudicar o resultado final. Então é isso. (E09, grifo nosso).

Os depoimentos de E01, E08 e E09 enfatizam que o comprometimento e o engajamento das equipes (dimensão relacional) foram importantes para levá-los a um relacionamento na rede. Logo, esse cenário relacional confirma, com os resultados

apresentados, as dimensões inter-relacionadas, uma vez que o elemento normas, na dimensão cognitiva, torna-se um condutor de capital social, ao indicar as condições para que os atores se relacionem (dimensão relacional).

Os relatos comprovam que, apesar de a “visão compartilhada” ter sido identificada como facilitador no relacionamento entre as entidades, o contexto relacional apresentado indica, ainda, que há dificuldades devido à falta de integração cognitiva entre as equipes, conforme expõe E10: “[...] E como eu disse, se há problemas, é porque às vezes acontece de uma empresa querer que a nossa atuação esteja voltada pra ela. Então, às vezes de fato há um conflito aí de interesses”.

Reforçando essa constatação de que há dificuldades no relacionamento interorganizacional entre as entidades na rede, E11 e E16 mencionam que os fatores causadores estão associados à falta de um mesmo objetivo (dimensão relacional), a informações, a diálogo e à colaboração (dimensão relacional). Além disso, os resultados revelam que a diferença entre a cultura organizacional também foi apontada como um fator que causa dificuldade, como relatado a seguir:

[...] a gente tem na produção orgânica, um desejo de olhar para a produção com essa perspectiva ecológica da plantação social e do cuidado com o meio ambiente [...]. E aí, **quando a gente encontra parceiro estratégico, que não compreendem esse casamento, nessa visão holística, sistêmica da ação. Isso é um fator de dificuldade de relacionamento** (E11, grifo nosso).

As empresas as quais a gente tem parcerias sempre são referência naquilo que elas fazem. A outra é a abertura, a gente não procura fazer parceria, até porque **não existe parceria com instituições fechadas, que não conseguem se relacionar**, a gente não faz, porque isso **sempre dá problema**, pois **quando você limita o acesso do outro**, uma partilha de informação sempre gera desconforto. Então a gente não busca por empresas ou **instituições fechadas**, pois abertura é essencial (E16 grifo nosso).

Com base nos depoimentos apresentados, os resultados contribuem para o entendimento da dimensão cognitiva, ao expor que, além dos elementos “visão” e “objetivos”, a “cultura organizacional” também assume um importante papel para o alinhamento das ações entre os envolvidos na rede. Fato evidenciado quando os entrevistados mencionaram que houve dificuldade em se relacionar nos projetos quando os participantes não partilhavam e não apresentavam uma mesma conduta em relação ao parceiro no tocante aos processos organizacionais. Esses fatores foram considerados como causas para o conflito e a dificuldade na relação em rede.

Nesta perspectiva, os relatos de E05 e E08 reforçam esse assunto, quando chamam atenção para a falta de alinhamento entre os membros da equipe que atuam na entidade nos projetos, quanto ao entendimento do objetivo e da atividade a ser realizada, o que pode evidenciar causas que levam à dificuldade na relação pela falta de informação e conhecimento sobre as ações que envolvem o projeto, como descreve E05 em seu relato sobre esse assunto.

**Agora de vez em quando a gente tem problemas com pessoas de visão curtas né? [...] são pessoas desinformadas, desatualizadas. [...] tem a gente pode dizer que a gente tem o SEBRAE na pessoa do diretor [...] que veste a camisa do algodão como ninguém vestiu, até hoje. **Todo esse trabalho de inovação. a gente tem hoje que você está vendo aí só é possível graças ao apoio incondicional dele** (E05, grifo nosso).**

A falta de interesse por parte de alguns parceiros, mesmo atuando no projeto, também foi indicada como um fator gerador de dificuldade na relação, como exposto no relato de E08 ao indicar a falta de comprometimento.

**A falta de interesse de algumas pessoas em fazer com que a coisa aconteça.** É por isso que quando a gente encontra parceiro [...], que você nutriu um respeito, porque [...] você que ele está ali de coração mesmo fazendo a política pública dele. É um funcionário público, um empregado público, mas está ali porque sabe que o papel dele é fundamental na concretização, **mas você encontra parceiros que são totalmente desinteressados** (E08, grifo nosso).

Por se tratar de uma rede, à luz da dimensão cognitiva, o depoimento de E08 aborda que, quando os envolvidos atuam em favor de um interesse comum, o vínculo social mantido entre eles reflete respeito e confiança. Contudo, a falta de interesse e de colaboração foi apontada como sendo impeditiva para a relação. O argumento de E08 complementa o de E05, além de reforçar que, quando, na rede, um ator não apresenta o mesmo interesse que o outra, a relação entre eles torna-se conflituosa.

O ambiente descrito revela a existência de fatores que causam dificuldades para que as entidades se relacionem com outras na rede, e por consequência nos projetos. Esses fatores estão associados a questões institucionais e de relacionamento envolvendo as equipes, como destacou E05, E8 e E10, quando indicam que há parceiros que não compartilham do mesmo interesse, o que reforça os argumentos de Oliveira e Lumineau (2019), Mineiro *et al.* (2019), Centeno e Reis, (2020) e Pobleto (2020), para os quais, quando na rede, há conflitos, e estes, por

enfraquecer os laços sociais mantidos entre os atores, inibem, conseqüentemente, o capital social, uma vez que as equipes não conseguem se relacionar.

Frente a essa perspectiva, quando questionados sobre “o que poderia ser melhorado no relacionamento entre as entidades de apoio”, os participantes dos projetos reforçaram que existem dificuldades de relacionamento, ao expressar a necessidade de compartilhamento de informação e que há ações isoladas na rede. Em meio a esse cenário, foi apontado como melhoria que a interação e o relacionamento entre as entidades podem ser incentivados, como relatado.

**O ideal era que fosse uma ação de forma holística e infelizmente no Brasil é todo mundo está trabalhando em sua caixinha. É cada um no seu quadrado. Então, eles não dialogam, SENAI não tem diálogo com o SEBRAE, que não tem diálogo com o Governo do Estado, que não tem diálogo com a associação, que não tem diálogo e assim por diante.** Então é só aquele ciclo onde ninguém sabe a problemática de ninguém e você tem que tá de porta em porta [...] e pra piorar você tem a dança das cadeiras, você está lá no meio, por exemplo de uma secretária, [...]. Chegou à eleição, o cara estava fazendo um excelente trabalho, virou candidato, e em um passo a criatura que chegou não sabe de nada, aí desmancha um trabalho todo de dois anos, [...] nem sempre a gente tem disposição pra retomar tudo novamente, e isso ocorre em outras organizações (E05, grifo nosso).

Hoje é pela experiência que eu tenho, **seria necessário que as empresas tivessem, seria as pessoas para temas mais específicos. Normalmente a gente chama isso de ponto focal**, por exemplo, Sebrae e a pessoa para comercialização, a gente já tem essas pessoas lá, outro exemplo do Banco do Nordeste, se eu quiser tratar de crédito [...] eu sei quem é a pessoa que eu vou procurar, porque eu sei. **O que eu perguntar, ela vai ter uma resposta para me dar, se não for de imediato, mas ela vai procurar a resposta e ela vai ser responsável por me dar essa. E às vezes, as instituições não tem essa figura**, eu preciso de tal informação, e recebe cara procura fulano, aí a gente vai lá procurar fulano, aí você fala com outro fulano, e outro fulano. **Então é esse jogo de você buscar informação às vezes lhe tira do tempo necessário para uma resposta, causa problemas, problemas de relacionamento que acaba chateando.** Uma das coisas que eu vejo que **poderia melhorar nesse relacionamento institucional.** É a gente possa pessoas, referências [...] (E16, grifo nosso).

Os depoimentos de E05 e E16 reforçam que a falta de compartilhamento, informação, comunicação, integração e ações isoladas ainda foram mencionados como dificuldades para o relacionamento em projetos. Contudo, o relato de E05 chama atenção para ações isoladas e falta de comunicação, dificultando o relacionamento nos projetos, o que condiz com Mineiro *et. al.* (2019).

Além disso, E05 evidencia que a mudança no cenário político afeta diretamente os vínculos mantidos entre os atores sociais (entidade e agente público) e as ações



realizadas, pois essa mudança causa descontinuidade e interrompe as ações no projeto, comprometendo a relação, afetando, por consequência, o capital social, já que esse é um ativo relacional (TSAI, 2018; SEO, 2020).

Colaborando com esse cenário institucional, E16 aponta para o fato de que não são todas as instituições que possuem pessoas de referências/específicas para tratar as demandas relativas ao projeto, o que o entrevistado chamou de ponto focal, causando morosidade nas ações e, por consequência, conflitos. Reforçando esse cenário, as falas de E04, E08 e E09 apresentam ações que podem melhorar o relacionamento entre as entidades na rede.

**Poderia ter mais divulgação, ter mais visitas. Ter esse contato direto dos agricultores, com as empresas de pesquisas com as parceiras como que compram, para que os agricultores possam sentir e identificar quem são os seus parceiros de vendas, que tá além da EMPAER.** Não é só EMPAER para que eles possam, com é que eu posso te falar, eles possam sentir quem são eles de verdade (E04, grifo nosso).

**[...] quando eu falo em engajamento é aquela vontade de consumir uma política pública que pertença ao povo. Algo que seja concreto que que entre governo e saia governo e a diretriz seja a mesma porque aquilo ali está fazendo bem. É você construir algo como eu disse no início sustentável. Não adianta você fazer todos os esforços pra tornar algo concreto e de repente você matar, acabar deixar morrer. Então quando eu falo engajamento, e justamente isso é que as pessoas entendam o seu papel da cadeia produtiva e façam aqui cumprir** em meio as dificuldades em meio a tudo. Mas, saber que olha o objetivo da gente é esse e nós vamos alcançar é esse tipo de engajamento (E08, grifo nosso).

Assim, o que poderia ser melhorado **é ter oportunidade de projetos, de políticas públicas que a gente possa se incluir, isso tudo poderia agregar mais as pessoas, para ativar mais os relacionamentos entre as instituições e conhecer os trabalhos de cada uma das instituições**, como elas podem apoiar as ações. Isso talvez isso é um ponto que dificulta o relacionamento (E09, grifo nosso).

Necessário frisar que os depoimentos de E04 e E09 dialogam quando apresentam que há necessidade de ações voltadas para a divulgação das ações, acesso/oportunidade para novos projetos, e o desenvolvimento de ações que possam promover o relacionamento entre as entidades. Já os depoimentos de E08 e E09 dialogam quando trazem, como perspectiva de melhoria, a necessidade de integração e continuidade das ações alinhadas a políticas públicas, reforçando o contexto descrito por E05, ao chamar atenção para a falta de continuidade dos projetos, devido

às mudanças no cenário político. Além disso, E04 apresenta, ainda, que há necessidade de diálogo, na esfera política, com as entidades atuantes no setor.

Logo, os fatores mencionados por E09 e E16 comprometem a dimensão cognitiva, uma vez que as dificuldades apresentadas afetam a integração entre eles, tornando-se um impeditivo para as ações. Além disso, os depoimentos E05, E08 e E09 apresentam o cenário político, como um fator importante, do contexto externo à rede, a ser considerado quando se fala em projetos setoriais.

Os resultados apontam para as dificuldades enfrentadas pelas entidades no tocante à realização dos projetos. Complementando essa análise, o depoimento de E10, novamente, prevê a necessidade de um comitê gestor, como um meio para estabelecer a coordenação entre essas ações:

**Quando você coloca isso dentro do comitê o que a gente vê que vai melhorar com certeza** porque vai ver que aqui não é pontual aquilo está em todo o projeto a nível de estado né então a FIEP vai ver que pode atuar muito mais. O SENAI possa atuar muito mais. Existe mais demanda. Eu acredito que isso vai ficar mais claro posteriormente. **Hoje não é, hoje termina sendo uma coisa muito mais pontual** pra algumas instituições (E10, grifo nosso).

O depoimento apresentado reforça que dimensão cognitiva é necessária para permitir a integração na rede (dimensão estrutural e relacional). O contexto relacional revelou a existência de entidades que não mantêm relacionamento, indicando distanciamento na rede, inibindo as trocas de conhecimento, informações que levam à aprendizagem organizacional nos projetos, e é esse fato que contribui com seu capital social (DIAS, 2020; SEO, 2020).

Entretanto, apesar de o relacionamento interorganizacional, à luz desta dimensão, ter contribuído para o capital social nos projetos, os resultados desse estudo, conforme visto em Mineiro *et. al.* (2019) apontam que, na rede estudada, há dificuldade de relacionamento entre as entidades de apoio, havendo necessidade de interação entre elas para atuar em favor do segmento têxtil e confecção da Paraíba.

Logo, os resultados apresentados no tocante à dimensão cognitiva colaboram para o alcance do objetivo específico desta pesquisa, ao evidenciar os principais elementos (valores, visão, objetivos e cultura) que estão presentes no relacionamento interorganizacional e foram essenciais para que as entidades possam compartilhar e acessar, por meio da interação, com a outra na rede, conhecimento e recursos fundamentais para a execução dos projetos que elas estão realizando. Esse cenário

dialoga com Azevedo, Pardin e Simão (2015), Marcório (2018), Marini, Sampaio e Santos (2018) e Seo (2020), quando expõem que as dimensões do capital social, no tocante da rede de relacionamento, são essenciais para o desenvolvimento das relações entre os atores em projetos interorganizacionais, uma vez que cada uma delas (estrutural, relacional e cognitiva) apontam para elementos que estando presentes no relacionamento geram vínculos e proximidade entre os atores de rede, fazendo com que essas relações gerem benefícios aos envolvidos.

Nessa perspectiva, o tópico seguinte traça um breve descritivo dos benefícios auferidos por intermédio das relações em rede entre as entidades de apoio nos projetos para o segmento têxtil e confecção no Estado da Paraíba.

#### 4.3.5 Relacionamento Interorganizacional: breve descritivo das contribuições dos projetos para o segmento têxtil e confecção da Paraíba

Os resultados deste estudo revelaram que a rede de relacionamento interorganizacional formada pelas entidades de apoio contribuiu com o capital social dos projetos, permitindo a sua execução mediante o compartilhamento e o acesso a recursos materiais e a conhecimento essenciais para seu desenvolvimento. Isto posto, esse tópico visa traçar um descritivo sobre os benefícios que as relações, por meio dos projetos, trouxeram para o segmento têxtil e confecção no Estado da Paraíba.

Logo, quando questionados sobre “quais os benefícios que a participação das entidades, nos projetos, proporcionou para o segmento têxtil e confecção na Paraíba”, os relatos apontam que as relações não só apoiaram a execução dos projetos, mas houve benefício para o segmento por essa ação, conforme expõe o relato.

Quando a gente olha para a cadeia produtiva do algodão **e vê que as famílias têm condição de avançar nessa cadeia**. Além disso as provocações das empresas, aos nos indicar que seus custos eram grandes para levar a fibra de algodão daqui para fiar em São Paulo, também tinha outra empresa espanhola que fiava, e que tinha que levar o algodão para a Espanha. E a gente foi provocado, nisso de como é que destrava essa caminhada? Esse avanço para industrialização é realmente uma coisa muito recente no âmbito do projeto. [...]. E aí o **SENAI chega com essa possibilidade de resposta** ao tamanho e limite de produção que temos, pelo mesmos até agora, **porque o projeto em si ele tem uma estratégia** de ampliação das famílias atendidas para ampliação e comercialização da produção da fibra (E11, grifo nosso).

**Essas parcerias elas vêm fazendo com que o Instituto SENAI exista na verdade**, porque, tudo isso foi construído, foi financiado, foi idealizado e hoje em dia a gente vê funcionando, a gente vê o filatório fazendo fio, o tear

fazendo tecido. [...], **por causa dos nossos parceiros porque eles é quem nos demandam**. E sem esses clientes, sem essa **necessidade da cadeia produtiva, talvez não precisaria do Instituto Têxtil**, ele existe porque existe essa necessidade de atendimento (E12, grifo nosso).

Os depoimentos apontam que o relacionamento de uma entidade com outra proporcionou o alcance a recursos que viabilizam os projetos, levando ao atendimento ao setor. Esse descritivo revela que o relacionamento interorganizacional, ao contribuir com o capital social dos projetos, beneficia, por meio dos resultados dessas ações, a cadeia produtiva do algodão na Paraíba. Conforme destacado por E11, as “provocações das empresas” para a entidade de apoio levaram-na a buscar um parceiro (SENAI) que as levou a alcançar processo de industrialização, reduzindo os altos custos com logística de transporte do algodão, devido à necessidade de fiá-lo fora do Estado da Paraíba e até em outros países.

Outro destaque, citado por E11, diz respeito à estratégia do projeto em ampliar o número de famílias atendidas, pois, a partir do relacionamento interorganizacional, a entidade passou a acessar o processo de industrialização, podendo gerar renda e alcançar mais famílias que plantam e produzem algodão. Colaborando, o relato de E12, ao apresentar a perspectiva do SENAI, frente a esse relacionamento, sinaliza, por meio dos projetos, que a instituição legitima a sua missão institucional, uma vez que essas parcerias viabilizam e concretizam o atendimento ao segmento industrial.

Esse tipo de relação entre as entidades condiz com os apontamentos de Petterson (2016), Corrêa, (2018), Dias (2020) e Langbecker (2021), os quais indicam que a socialização beneficia não só os participantes da rede, mas, por se tratar de um projeto que atende a uma demanda local, os seus resultados estendem-se para a comunidade que o projeto beneficia, o que reforça o cenário descrito por E11.

Destaca-se que a descrição feita por E11 quanto ao acesso à industrialização, colabora, ainda, com os resultados apresentados no tópico anterior, comprovando que o relacionamento contribuiu para o capital social. Nessa mesma perspectiva, o entrevistado E12 reforça a questão ao indicar que a parceria formada promove o atendimento setorial e legitima a sua ação institucional, diante do mercado.

Nota-se, então, que o relacionamento nos projetos, no caso de E11, tem como finalidade uma resposta adaptativa da entidade ao processo de industrialização, o qual se mostrou fundamental para o avanço do projeto. Já para E12, as ações realizadas legitimam a sua ação institucional. Logo, os fatores apresentados como

benefícios das relações estão de acordo com Dias (2015), Petterson (2016) e Mineiro *et al.* (2019), quando estes indicam que a economia em escala, a busca por eficiência nos processos e a legitimação institucional são fatores contingenciais que explicam os motivos para as relações e revelam, ainda, seus benefícios.

De acordo com essa perspectiva, os relatos dos entrevistados E02 e E14 trazem uma visão holística de como os relacionamentos entre as entidades beneficiaram o segmento têxtil e a confecção em todos os seus elos produtivos, desde a produção do algodão no campo até o seu impacto no mercado, como relatam.

**A gente produz algodão orgânico**, a gente não utiliza sistema de irrigação é tudo em sistema de cerqueira, a gente trabalha com monocultivos, a gente planta só algodão, feijão, milho, fava, batata doce, hortaliças a gente produz alimentos para os animais saudável, livre de venenos, livres de transgênicos. **Então, isso para a indústria têxtil e para a confecção é o maior presente. Qual é a indústria têxtil que não vai querer dizer que a matéria-prima que ela usa é um algodão que vem de áreas orgânicas e certificadas e que não usa irrigação.** Olha a pegada da água aí, que não maltrata a terra. [...] **a gente trabalha respeitando a terra, respeitando a água, respeitando os animais**, e eu acho que esse respeito deve refletir lá no produto final, que é o que a indústria têxtil e confecção (E02, grifo nosso).

**Os nossos projetos da cultura do algodão**, eles estão desenvolvendo ativos tecnológicos que nós chamamos cultivares ou melhoria de práticas agropecuárias ou de produtos agropecuários ou de implementos ou de máquina, ou de software. **Todos esses são para aumentar a rentabilidade do cultivo do algodão e gerar benefícios para os agricultores [...].** Tendo uma matéria prima de qualidade, chega na indústria têxtil de qualidade. **E a indústria têxtil é beneficiada com determinadas pesquisas, principalmente quanto a rastreabilidade dessas fibras[...].** Então, em nosso projeto do melhoramento [...], para desenvolver os materiais com características de fibras de qualidade **para atender as características e os seus padrões da indústria têxtil** (E14, grifo nosso).

Os depoimentos de E02 e E14 apresentam o processo de cultivo de produção do algodão orgânico branco e naturalmente colorido, realizado na Paraíba, para evidenciar que a relação entre as entidades beneficia o segmento. Frente a esse contexto, E02 frisou que a colaboração entre as entidades estabeleceu as condições para a execução dos projetos, ao passo que as ações realizadas no campo beneficiam a indústria. Já E14, ao explicar a produção, expõe a importância da pesquisa, da implementação de tecnologias e da extensão rural para criar condições para o cultivo, produção e comercialização dos produtos advindos do algodão orgânico.

Além desta perspectiva o depoimento de E18 evidencia que os benefícios destas relações, também se estendem para a indústria têxtil e confecção, quando aponta que o “ganho está na garantia de um produto com sustentabilidade, um produto

com história para ser contada e é o que o mercado está querendo, né? E qualidade do produto. Isso é uma das maiores garantias”.

Desse modo, O cenário descrito com os relatos de E02, E14 e E18, dialogam com as considerações feitas por Lirbório (2017), Azevedo (2018), EMPAER (2020) e EMBRAPA (2021) porque confirmam que a difusão de conhecimento permitiu apresentar alternativas inovadoras e sustentáveis para promover o segmento.

Além disso, os relatos de E02 e E14 revelam que o benefício do relacionamento interorganizacional advém da colaboração entre as entidades de apoio para captar e mobilizar os recursos necessários para atender, por meio dos projetos, as demandas produtivas que envolvem desde a produção do algodão no campo, passando pela indústria e finalizando na comercialização. Esse contexto relacional expõe a importância da articulação institucional, conforme apontado pela EMPAER (2020), e estabelece os meios para viabilizar a pesquisa e a extensão rural.

Os relatos de E02 e E14 expõem, ainda, que as ações realizadas para atender ao segmento estão pautadas no respeito ao produtor rural ao criar condições de permanência em sua localidade, por meio da geração de renda no campo. Os processos de cultivo, beneficiamento e produção do algodão orgânico, seja do algodão branco e/ou naturalmente colorido, respeitam o meio ambiente, conforme visto nas pesquisas de Lirbório (2017), Azevedo (2018) e EMBRAPA (2021).

Os aspectos apontados foram reforçados no depoimento de E13 e E14, ao indicar que as ações realizadas beneficiam o setor produtivo:

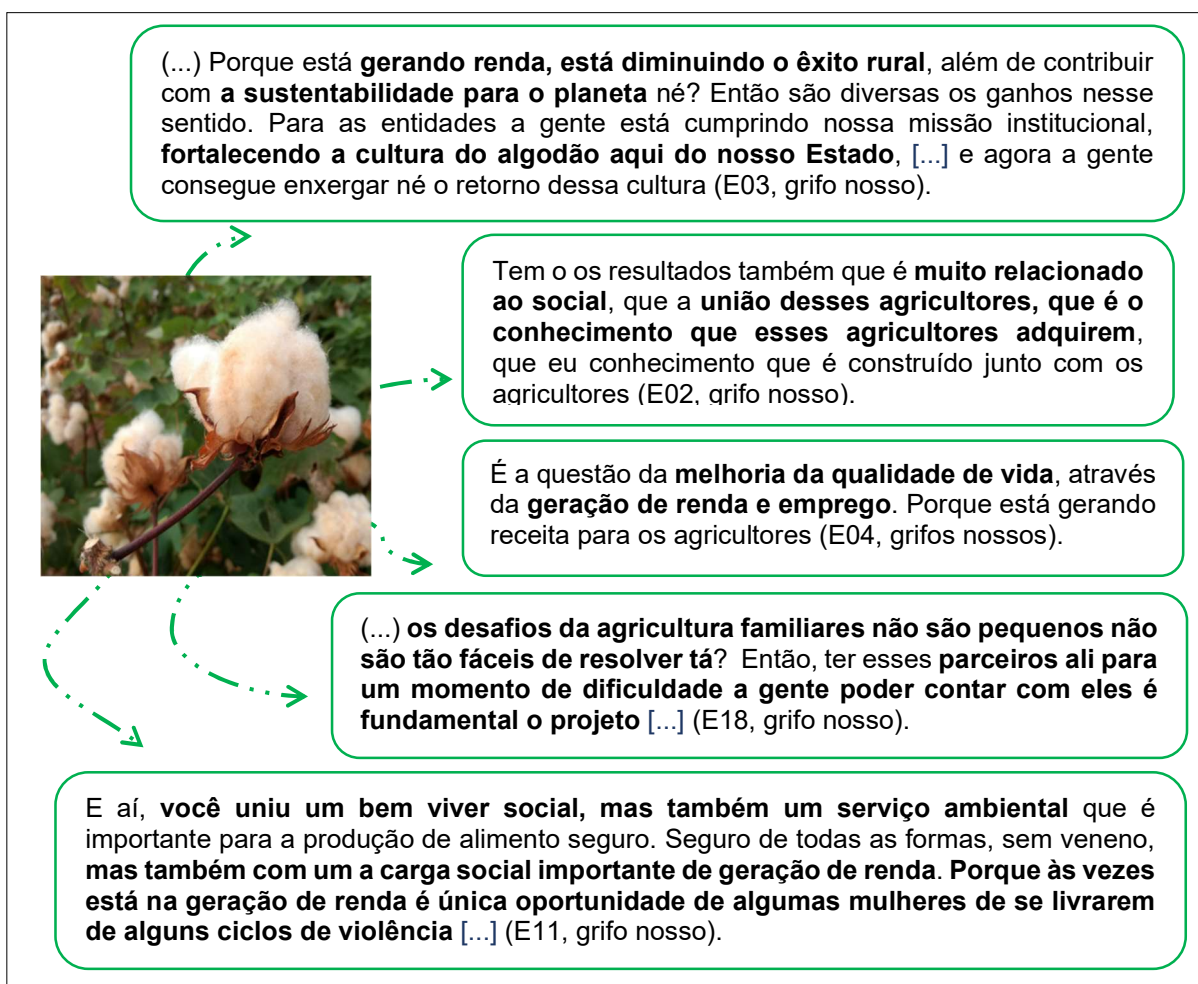
**Nossa função é fazer no caso um algodão que tenha condição de fazer um produto de qualidade.** Agora assim, normalmente é uma demanda por parte dos produtores, entendeu. **Todo o material que é lançado pela Embrapa são materiais que tão consonante com a indústria têxtil.** Você não pode lançar o material de algodão que não tenha capacidade de fiar. Não rola na indústria têxtil. **Por isso que nesses últimos anos, nós temos nos aproximado muito do SENAI, temos procurado fazer muitas coisas juntos. Esperamos que a gente faça um termo de parceria** que não está firmado, para que a **gente possa testar mais coisas de forma conjunta** (E13, grifo nosso).

**Então, para a indústria têxtil a qualidade da fibra, para a produtividade do algodão com os produtores, para uma associação o comércio,** por exemplo, a questão dos preços. [...] **então, tudo isso é preciso essa união de esforço para a solução para os problemas dessa determinada cadeia produtiva, e, no final das contas, beneficia a sociedade Brasileira** (E14, grifo nosso).

Os relatos apresentados expõem que as entidades estão próximas para atender ao segmento, evidenciando, ainda, que as ações se complementam e vão ao encontro das necessidades setoriais. A partir da análise, foi possível indicar que as entidades se relacionam buscando a complementariedade de conhecimento, recursos e tecnologias, conforme indicado no Quadro 03. Como visto em SENAI (2020) e Embrapa (2021), a articulação institucional estabelece meios para os projetos.

Frente a esse cenário, a Figura 13 apresenta os depoimentos dos participantes dos projetos, que revelam como essas ações realizadas entre as entidades contribuíram com o segmento têxtil e confecção da Paraíba.

Figura 13 – Sistematização dos resultados para a agricultura familiar



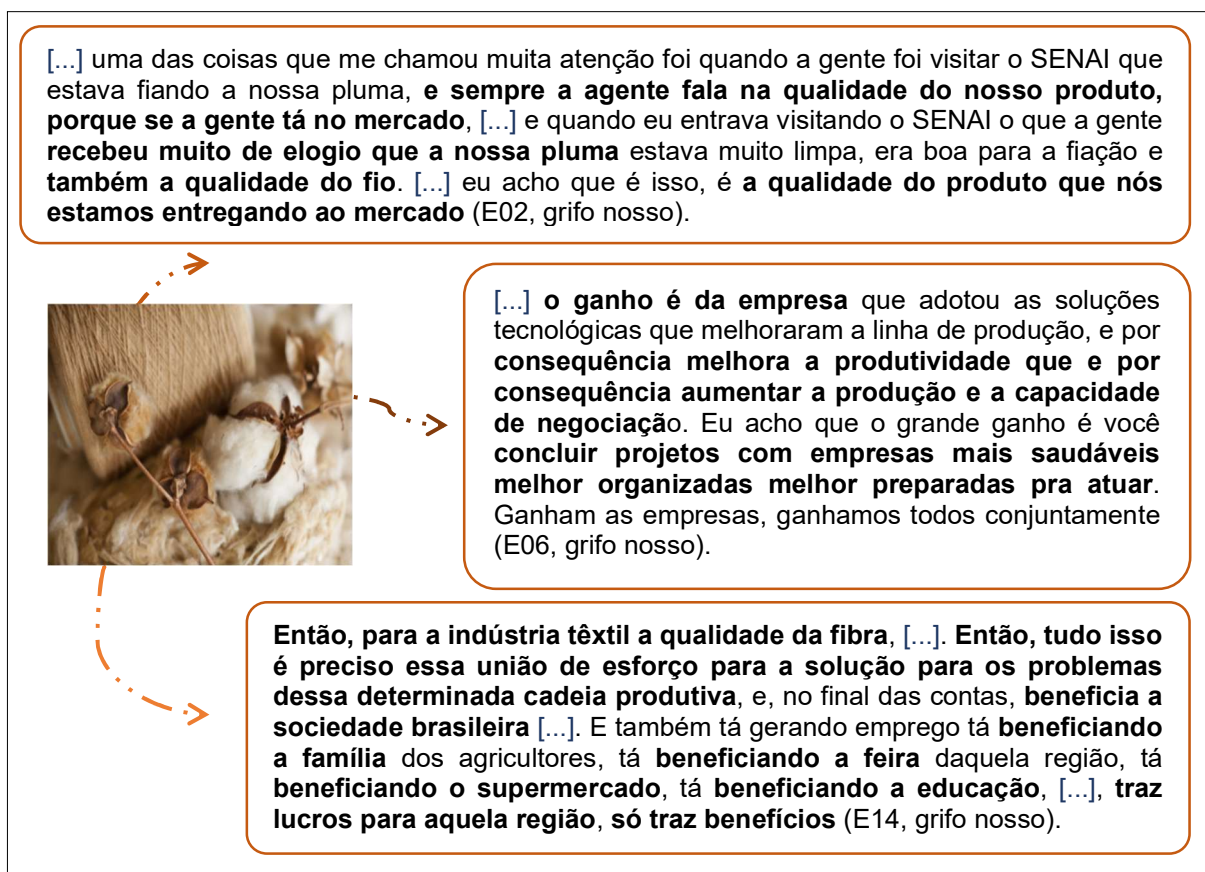
Fonte: Elaborado pela autora, 2023

Diante dos relatos apresentados, os resultados apontam para os benefícios trazidos pelo relacionamento entre as entidades para as localidades no tocante à geração de renda, emprego, segurança alimentar e melhoria da qualidade de vida do

homem no campo. Logo, os depoimentos demonstraram que os projetos interorganizacionais estão voltados para ampliar e viabilizar a produção do algodão orgânico, branco e/ou naturalmente colorido no Estado da Paraíba, trazendo consigo desenvolvimento para as localidades, e como destacado nos depoimentos envolve desde a geração de renda, redução do êxodo rural, “quebra” dos ciclos de violência doméstica, além de levar conhecimento e novas tecnologias para o agricultor.

O cenário descrito de benefícios para as localidades rurais colabora com os relatórios apresentados pelo SENAI (2020), Diaconia (2021), EMPAER, (2020) e EMBRAPA (2021) e com as pesquisas realizadas por Caldeira *et al.* (2017), Mafra, Lasmar e Vilela Júnior (2019), Barbosa (2020) e Langbecker (2021), ao indicar que a colaboração entre essas entidades buscam por meio das relações, em rede social, contribuir com setores produtivos de suas localidades. Aprofundando essa análise, os trechos dos relatos de E02, E06 e E14 indicam a importância dessas relações para as localidades, no tocante a industrialização e o comércio dos produtos advindos do algodão orgânico branco e/ou naturalmente colorido, como exposto na Figura 14.

Figura 14 – Sistematização dos resultados para a indústria e o mercado





Os depoimentos destacados na Figura 14 revelam que as ações realizadas nos projetos repercutiram em toda a extensão desta cadeia produtiva, o que reforça que o relacionamento interorganizacional contribui com o capital social dos projetos, e seus resultados beneficiaram, conforme afirma E02, a indústria (uma vez que a pluma tem qualidade para permitir a fiação), E06, quando apresenta o ganho desta produção para as empresas, e E14, quando mostra que as ações beneficiam a sociedade.

Necessário frisar que os depoimentos de E02, E06 e E14 apontam para a importância do relacionamento interorganizacional, sendo este um meio para promover o desenvolvimento e o crescimento econômico e social das localidades que, na Paraíba, foram atendidas pelas entidades de apoio. O contexto descrito colabora com a Embrapa (2020-2021), Abit (2021) e Empaer (2020), quando evidencia que o relacionamento entre esses atores na rede promoveu o desenvolvimento do setor via aprendizagem e difusão de conhecimento, permitindo a inovação aberta.

Aprofundando essa análise, os depoimentos de E01 e E09 apontam para a importância do relacionamento interorganizacional para o cenário rural da Paraíba, ao revelar a contribuição trazida pelos projetos para o campo, quando expõem que:

**A gente hoje está no projeto algodão e consórcio agroecológico que vem justamente pra agregar**, vamos dizer assim, mais conhecimento acerca dos outros produtos também do roçado não só o algodão. Tem o algodão como, vamos dizer assim o carro chefe, mas também tem o olhar total para a propriedade. [...] **E a partir do projeto a gente teve perna pra seguir realmente [...]**. (E01, grifo nosso).

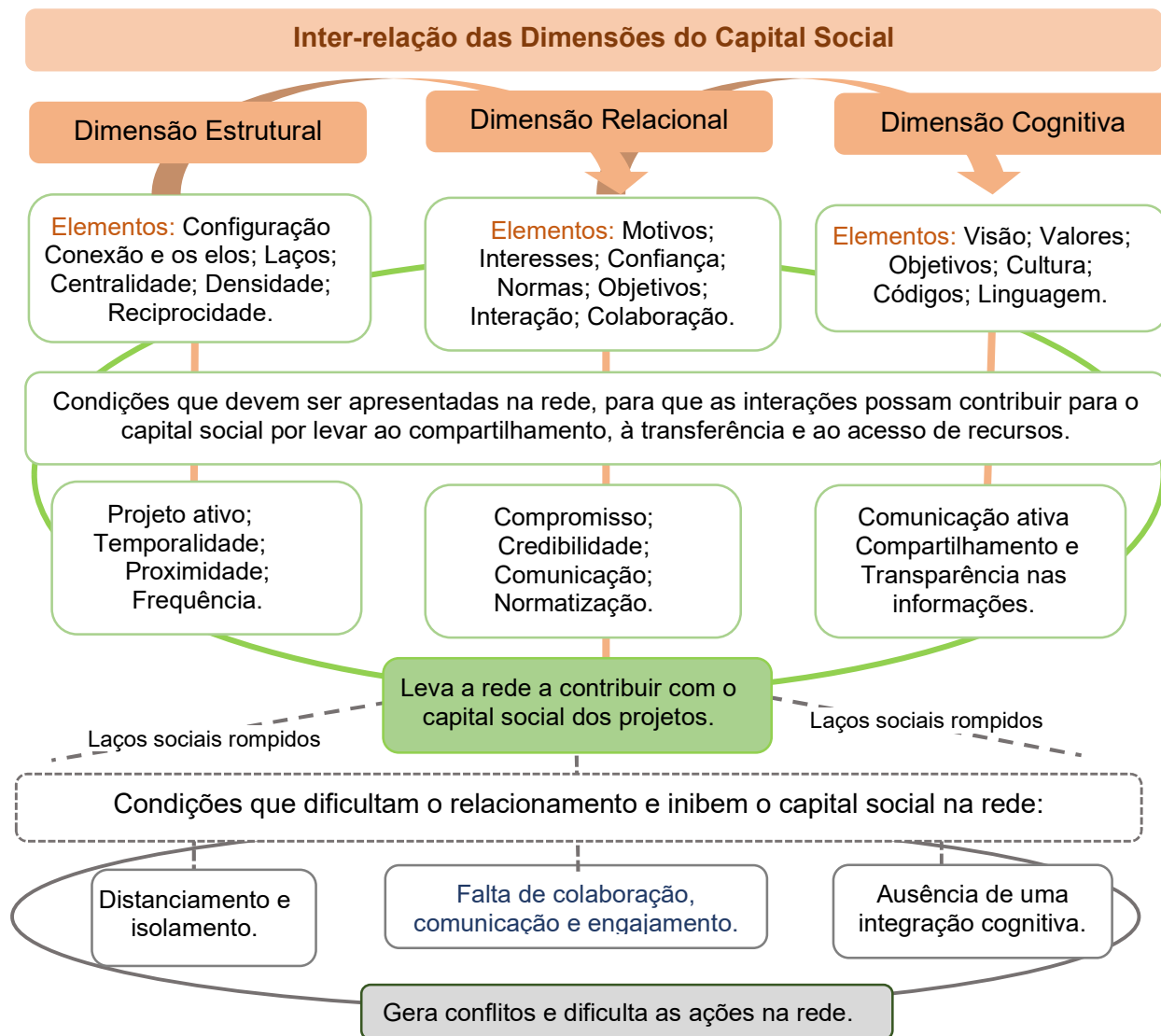
Arribaça ela tem atuação no Nordeste brasileiro com **acompanhamento e assessoria a produção agroecológica**. Atualmente nós estamos **acompanhando cerca de 200 pessoas que produzem em consórcios agroecológicos, que tem como carro chefe o algodão agroecológico**, né. [...] com acompanhamento da produção agroecológica desde 2003 na Paraíba em vários territórios. **Além disto temos trabalho de educação de educação do campo, educação contextual trabalho, e mais coisas no momento eu recorde disso** (E09 grifo nosso).

Os resultados deste estudo comprovam que o relacionamento interorganizacional torna-se uma fonte de oportunidade, aprendizagem e de inovação, quando diferentes atores sociais, neste caso, as entidades de apoio, conseguem se relacionar em rede, conforme apresentado no Gráfico 01. As conexões formadas na rede revelam o compartilhamento de competências técnicas em favor dos objetivos do projeto, o que confirma que a integração na rede contribui para o capital social.

Os resultados apresentados comungam com a Diaconia (2021), EMBRAPA (2021) e EMPAER (2020), pois as falas de E01 e E09 expõem que os projetos impactaram positivamente na dinâmica econômica e social que envolve a produção do algodão orgânico na Paraíba. Além disso, esse ambiente cujo setor foi beneficiado é resultante do relacionamento interorganizacional entre as entidades.

Isto posto, esta pesquisa, ao atingir seus objetivos específicos, procura evidenciar, com a Figura 15, que as três dimensões do capital social estão inter-relacionadas e, por esse motivo, estabelecem as condições para que os elementos constitutivos, estando presentes no relacionamento interorganizacional, contribua para o capital social da rede. Logo, esta evidência apresenta-se como resultado.

Figura 15 – Apresentação dos resultados da pesquisa



A Figura 15 evidencia que o relacionamento interorganizacional contribui para o capital social, quando os elementos constitutivos, das dimensões estrutural, relacional e cognitiva (setas e linhas na cor rosa) coexistem na relação cotidiana dos atores na rede de relacionamento. Além disso, para que esse cenário relacional seja favorável, nota-se que as dimensões estão inter-relacionadas, o que indica que, apesar de o elemento constituir uma dimensão, no cotidiano, eles se articulam para criar as condições que levem os atores na rede a interagirem (círculo na cor verde).

Evidencia-se, ainda, que as dimensões estão inter-relacionadas, sendo seus elementos os condutores de capital social a partir do momento em que a interação leva ao compartilhamento, transferência e acesso de recursos na rede. O cenário apresentado dialoga com Azevedo (2014), Cropper (2014), Tsai (2018), Mafra, Lasmar e Vilela Júnior (2019), Schafer (2020), Gomes (2020) e Seo (2020).

Diante disso, a Figura 15 apresenta que, no cenário relacional envolvendo os projetos, quando os laços sociais são rompidos (linhas pontilhadas na cor cinza), observou-se dificuldade no relacionamento entre os atores da rede. Esse ambiente aponta que o compartimento dos envolvidos não favorece a continuidade na relação, e, por consequência, inibe o capital social, o que dialoga com Mineiro *et al.* (2019).

A apresentação desses resultados atende aos objetivos específicos dessa pesquisa, por ter evidenciado os elementos que, no relacionamento interorganizacional, contribuem com o capital social dos projetos. Os resultados apontam, ainda, que, por intermédio dessas relações, foi possível beneficiar o segmento têxtil e confecção da Paraíba no tocante à dinâmica produtiva, econômica e social (MARCÓRIO, 2018; AZEVENDO, 2018; MENDONÇA; CUNHA; NASCIMENTO, 2019; ARRANZ; ARROYABE; ARROYABE, 2020; DIAS, 2020; SEO, 2020; SENAI, 2020; EMPAER, 2020; EMBRAPA, 2021).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo propôs-se a caracterizar a estrutura e os principais elementos que, na rede de relacionamento interorganizacional, contribuem para o capital social em projetos. Com essa perspectiva, este estudo mapeou os vínculos sociais entre as entidades de apoio nos projetos para formar a rede e apresentar como resultado os elementos que, na relação, contribuem com o capital social da rede.

Para atender a esse objetivo, fez-se necessário compor a fundamentação teórica a partir da apresentação dos temas: relacionamento interorganizacional, análise de rede social e a teoria do capital social. Em seguida, foi apresentado um panorama descritivo do segmento têxtil e confecção, foco deste estudo, destacando as características produtivas, econômicas e sociais no âmbito nacional e aprofundando para as particularidades regionais que envolvem o Estado da Paraíba.

Além disso, este estudo teve como premissa o relacionamento interorganizacional nos projetos para compor a rede social. De modo que o primeiro e o segundo objetivos específicos foram alcançados quando a rede foi constituída (Gráfico 01), revelando que as conexões formadas entre as entidades para a execução dos projetos interorganizacionais não envolvem todas elas, indicando que há entidades que não se relacionam entre si. Destaca-se que a rede pode mudar e evoluir, no futuro, em decorrência de novos vínculos sociais formados.

Com o alcance de tais objetivos específicos, foi possível identificar que as conexões na rede levam a um fluxo de comunicação, compartilhamento de informação, conhecimento e de recurso, o que demonstra a importância dessas relações para o alcance de objetivos coletivos entre as entidades no Estado.

Destaca-se, ainda, que, com a rede formada, foi possível evidenciar que, nas relações que envolvem os projetos, no contexto da Paraíba, a Embrapa – Algodão possui o maior número de contato (fluxo relacional), e, em contraposição, o Instituto Casaca de Couro, Rede Borborema e a AIVEST são as que possuem um menor fluxo.

Os resultados apontam para a necessidade de interação entre as entidades que, no Estado, atuam em favor das demandas desse segmento produtivo. Esse fato ocorre, pois, por ser o capital social um ativo relacional, este só pode ser mobilizado e acessado quando existe interação na rede, e a realidade apresentada com o resultado dos Gráficos 01 e 04, indica que há necessidade de interação e reciprocidade entre os atores sociais que atuam nesse contexto relacional.

Destaca-se, ainda, que, com a utilização da Análise de Redes Sociais – ARS, foi possível aprofundar a análise do capital social, por ser esta uma ferramenta que possibilita configurar a rede e apresentar a suas medidas. Para esta pesquisa, seus resultados evidenciaram, com a centralidade de grau, que a Embrapa – Algodão, IST-têxtil e confecção, a EMPAER e o Instituto Arribaça foram os atores centrais da rede, o que implica que, quanto mais específica a atuação de uma entidade (Quadro 18, Apêndice E), mais relacionada esta será no contexto que envolve os projetos.

Ainda nessa perspectiva, a centralidade de intermediação reforçou esse contexto relacional a Embrapa – Algodão, IST – têxtil e confecção e a EMPAER como importantes articuladores da rede para os projetos. Além disso, a medida de proximidade revelou que, somente quando os atores estão próximos, a interação entre eles contribui para o capital social, por meio da troca, acesso e do compartilhamento de recursos. Em contrapartida, o distanciamento entre eles inibe essa ação, o que confirma que há necessidade, quando se atua em projetos interorganizacionais de uma maior socializada entre as entidades que estão presentes na rede social.

Desse modo, os resultados das medidas de centralidade (grau, proximidade e intermediação), densidade e reciprocidade evidenciaram que o relacionamento interorganizacional em rede, contribui com o capital social, a partir do momento em que os atores mantiveram interações ativas com outros da rede. Isso evidencia em uma rede, na qual há múltiplas entidades de apoio, o relacionamento é o ponto principal para gerar capital social na rede, o qual irá beneficiar o desenvolvimento e a execução de um projeto. Com o Gráfico 01 e 05 foi possível evidenciar que as relações entre as entidades são abrangentes e que envolvem além das entidades estudadas, outras organizações que neste cenário contribuem para os projetos.

Voltando-se para o terceiro objetivo, este se propôs a evidenciar os motivos para a formação da rede de relacionamento, e os resultados deste estudo apontam para múltiplos fatores, que explicam as relações no tocante à busca por eficiência (melhoria do processo), estabilidade (resposta adaptativa) e a economia em escala (mediante a colaboração), para levar uma entidade a buscar por outra no projeto.

Os resultados apontam, ainda, para um cenário em que as entidades buscam, no relacionamento com as outras, meios para atender ao segmento e legitimar sua missão institucional, ao cumprir os objetivos desse projeto, como foi apontado pelo IST – têxtil e confecção. Os fatores apontados por este estudo reforçam que as entidades sozinhas não detêm todos os recursos para viabilizar e sustentar um

projeto, o que indica a relevância da rede para gerar oportunidade de atendimento setorial, por meio do capital social gerado por essa interação.

Frente a esses achados, constata-se que os motivos que explicam a formação de relacionamento interorganizacional, conforme visto na Figura 09, estão à mercê de múltiplas contingências, tendo este estudo revelado que essa decisão reflete os objetivos de ordem individuais e coletivas, no intuito de formar a rede para os projetos.

No que corresponde ao quarto objetivo específico, o seu alcance permitiu evidenciar os elementos constitutivos das dimensões estrutural, relacional e cognitiva, proposta por Goshal e Nahapiet (1998), que, no relacionamento, contribuiu para o capital social nos projetos. Frente a essa perspectiva, à luz da dimensão estrutural, os “laços sociais” e “configuração” da rede, eles são significativos ao permitir um fluxo ativo de comunicação e de acesso a conhecimento, tecnologia e inovação.

Nesse contexto relacional, a proximidade e a frequência foram elementos da dimensão estrutural, apontados pelos entrevistados como essenciais, para levar a interação entre as entidades de apoio nos projetos. Outra importante constatação feita por este estudo foi indicar que esses elementos permitem a relação em rede, quando existem objetivos comuns partilhados entre os atores. Em contraposição, a razão para o distanciamento em uma rede está associada a conflitos institucionais, a objetivos divergentes e à finalização/temporalidade de um projeto (Quadro 18).

Diante disso, este estudo também colabora para o entendimento da inter-relação entre as dimensões, ao constatar que a relacional só pode coexistir quando as conexões e os laços entre os atores permitem a interação. Isto posto, foi possível constatar que os elementos constitutivos dessa dimensão, “confiança” e “norma”, criam as condições para que as equipes de diferentes entidades, nos projetos, possam interagir e compartilhar os recursos para sua execução.

Aprofundando essa perspectiva, a pesquisa revelou, que nos projetos, a confiança está associada à credibilidade institucional, tempo de relacionamento e cumprimento das ações, sendo estes fatores expressos no cotidiano das relações em rede. Já as normas estão vinculadas aos documentos, contrato, plano estratégico e cronograma, os quais normatizam, definem e estabelecem as condições para ações conjuntas entre as equipes. Além disso, a pesquisa apontou para uma relação direta entre a conduta dos participantes do projeto e o cumprimento das normas, para estabelecer vínculo de confiança entre os envolvidos.

Vale ressaltar que os elementos confiança e normas foram indicados como inerentes à proximidade e à frequência na relação, por criar as condições para que estes possam interagir ao confiar no outro em meio às ações realizadas.

Diante disso, uma importante contribuição da pesquisa está associada à dimensão cognitiva por evidenciar que os elementos constitutivos “visão”, “valores”, “objetivos”, “cultura”, “códigos” e a “linguagem” estão expressos em padrões próprios do cotidiano das relações entre as equipes. Observa-se que esses elementos estabelecem a integração cognitiva ao criar significados comuns.

Entretanto, o cenário analisado neste estudo aponta que, mesmo havendo, no cotidiano das relações, os elementos constitutivos das dimensões, as entidades de apoio enfrentam dificuldade no relacionamento, quando: os envolvidos não compartilham o mesmo objetivo, falta comprometimento e existe desconfiança, conflitos de interesses e distanciamento entre eles na rede.

Nesse ínterim, a dimensão cognitiva estabelece as condições para que os envolvidos na rede (entidades de apoio) deixem de agir em favor de objetivos individuais e passem a agir em favor do objetivo comum. A integração cognitiva em um projeto facilita o trabalho, a coordenação e reduz os conflitos de interesse, o que faz das normas, ainda, um importante condutor de capital social cognitivo.

A respeito do quinto e último objetivo específico, evidenciou-se que o relacionamento interorganizacional nos projetos favoreceu, por intermédio de seus resultados, benefícios para o segmento têxtil e confecção na Paraíba. Além, disso no âmbito regional, os resultados apontam que os projetos estão ligados à melhoria genética da semente, produtividade, cartela de cores, técnicas de cultivo e manejo, processos industriais para beneficiamento do fio de algodão, produção de tecidos tecnológicos e para a comercialização dos produtos, como visto no Quadro 18.

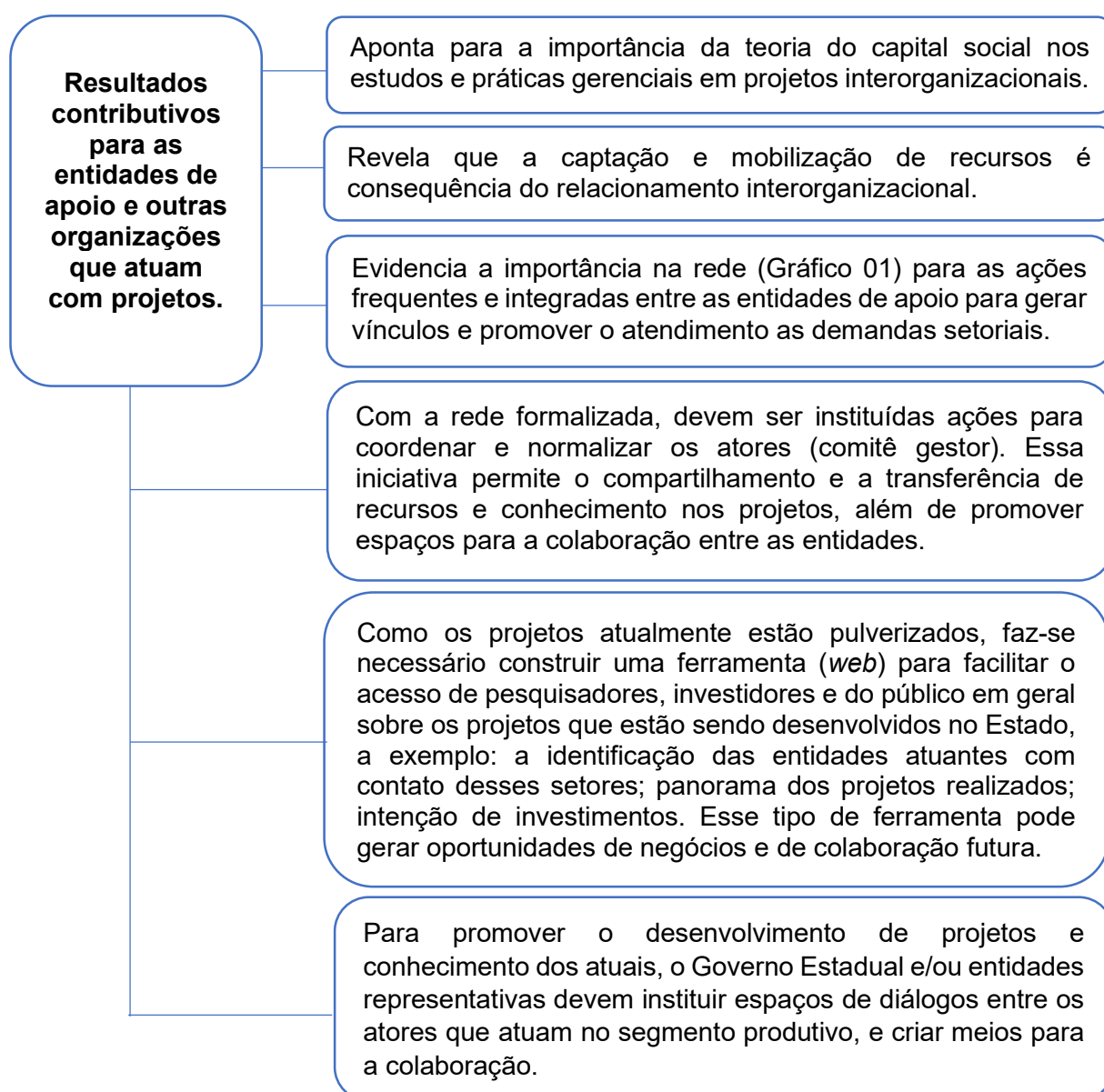
A pesquisa revelou, ainda, que os projetos realizados impactam diretamente no contexto social e econômico, ao promover condições para que as famílias de agricultores que trabalham com o foco no algodão orgânico branco e/ou colorido tenham condições técnicas para viabilizar a produção desta cultivar e gerar renda no campo (zona rural). No âmbito regional, a rede de relacionamento se faz importante para as localidades, inclusive, para a redução do êxito rural na Paraíba.

Assim, os resultados revelam as contribuições desta tese no campo de conhecimento da Administração, por envolver os temas relacionamento

interorganizacional, rede social e capital social em projetos, além de evidenciar a teoria do capital social para o estudo sobre relacionamento interorganizacional.

Necessário frisar, ainda, que a tese apoia a prática gerencial ao apresentar o capital social como um recurso inerente ao relacionamento, o qual deve ser explorado em estudos futuros, para que os gestores, quando se relacionarem com as organizações, possam compreender as potencialidades advindas dessas relações. A Figura 16 apresenta as principais contribuições trazidas para este estudo.

Figura 16 – Sistematização das contribuições dos resultados da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora, 2023



A Figura 16 apresenta as contribuições para o campo acadêmico, empresarial/gerencial e governamental, que os resultados deste estudo oferecem, para incentivar, aperfeiçoar e criar condições para as relações que possam ser fonte de capital social para os projetos interorganizacionais. Observando o contexto dos projetos na Paraíba, foi recomendada a criação de um catálogo em meios digitais para dispor deste conteúdo para que futuros pesquisadores, investidores e o público em geral possam ter com maior brevidade o acesso a essas informações.

Essa indicação ocorre pela falta de informações sobre os projetos, uma vez que não há uma ferramenta digital ou analógica (catálogo) disponível, com um histórico de informações para que pesquisadores, investidores e o público em geral possam conhecer os projetos realizados/histórico. Destaca-se, ainda, que algumas entidades não possuem *site* ou outras ferramentas com essas informações, somente entidades. Por exemplo: a EMPAER dispõe desse histórico, no campo de notícias.

Assim, recomenda-se para o Governo do Estado (secretarias) e para as entidades representativas, a exemplo da Federação das Indústrias da Paraíba – FIEPB e até o SEBRAE, por atuar com fomento, que disponham ou desenvolva meios para consolidar essas informações, uma vez que tal ação facilitaria futuras pesquisas, ações de fomentos e novos fluxos de projeto, ao permitir o conhecimento das ações.

Destaca-se, ainda, que este estudo apresentou limitações, decorrentes dos métodos e materiais de pesquisa aplicados, no que corresponde a triangulação de dados envolvendo diferentes métodos e técnicas de pesquisa. Assim, como a possibilidade de ampliar o campo de estudo, para outros segmentos, como também quanto ao número de participantes, sejam eles pessoas físicas ou jurídicas. Outro ponto decorre das limitações impostas pela Pandemia da Covid-19 (2020 até 2023), não sendo possível visitar os locais e conhecer outros atores responsáveis pelos projetos, como também os ambientes nos quais esses foram aplicados.

Outra limitação imposta, decorre da falta de informações consolidadas sobre os projetos, como mencionado anteriormente. Esse fato levou a realização do levantamento (Quadro 18) realizado, individualmente, no *site* de cada uma das entidades de apoio para identificar os projetos. Além disso, a escolha teórica feita por essa pesquisa, também apresenta uma limitação, uma vez que este estudo esteve voltado para o relacionamento interorganizacional, não sendo aprofundados os aspectos que envolvem as relações intraorganizacionais nos projetos.

Isto posto, para pesquisa futuras, recomendam-se estudos longitudinais para dos próprios projetos quanto aos seus resultados, como também no tocante a atuação das entidades de apoio, podendo ser analisado a movimentação dos atores da rede. Além disso, recomenda-se ampliar o grupo pesquisado, ou seja, envolver outras organizações (em nível local, nacional e internacional) e/ou pessoas físicas atuantes nos projetos, para compreender a perspectiva que envolve os relacionamentos, sejam eles interorganizacionais e/ou intraorganizacionais. Relações, essas que tenham como foco o desenvolvimento setorial e produtivo de uma região. Além disso, aponte-se para a necessidade de estudos regionalizados, que, como este, tragam a o contexto que possam resultar na indicação para o desenvolvimento setorial.

Recomenda-se para aprofundar esse estudo, quanto ao tema capital social envolvendo a mobilização e o compartilhamento de recurso em projetos interorganizacionais. Esses apontamentos colaboram para que os resultados apresentados possam gerar futuras pesquisas envolvendo os temas relacionamento interorganizational e capital social no tocante ao contexto dos projetos.

Necessário frisar que o levantamento e a rede, apresentados como resultado deste estudo, respectivamente, indicam que as ações no Estado da Paraíba estão sendo desenvolvidas entre as entidades de apoio, com seus parceiros. Contudo, a dificuldade decorre do fato que essas ações estão pulverizadas, com a presença em um projeto de duas as três entidades, como demonstrou os resultados dos gráficos 01 e 05, o que implica em uma rede social, com relações que contribuem com o capital social, desde que os atores mantenham próximos, gráfico 02. Frente a esse contexto relacional, a rede imprime que há a necessidade de integração entre seus participantes, para que de fato via o relacionamento entre eles, projetos sejam beneficiados, visando o bem o comum, o desenvolvimento setorial.

O resultado apontado por essa pesquisa, poderá contribuir com as entidades de apoio, como também com o Governo do Estado, por meio de sumário executivo, que irá ser entregue com as indicações principais deste estudo, para ser possível compreender o contexto desta rede de relacionamento e propor medidas para incentivar e promover a socialização, uma vez que a rede é fonte de capital social para um projeto, quando há de fato integração e relacionamento entre seus participantes.

## REFERÊNCIAS

- ABIT. **Coletiva ABIT Balanço e Expectativas para o Setor Têxtil e Confecção**.pdf. 2021. Disponível em: [https://s3.sa-east-1.amazonaws.com/abit-files.abit.org.br/site/links\\_site/2022/001\\_janeiro/N1\\_+Coletiva+ABIT+19+Jan+FVP+21.pdf](https://s3.sa-east-1.amazonaws.com/abit-files.abit.org.br/site/links_site/2022/001_janeiro/N1_+Coletiva+ABIT+19+Jan+FVP+21.pdf). Acesso em 20 jan. 2023.
- ABIT. **O setor têxtil e de confecção e os desafios da sustentabilidade**. Confederação Nacional da Indústria, Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. Brasília: CNI, 2017. Disponível em: [abit.pdf \(portaldaindustria.com.br\)](abit.pdf (portaldaindustria.com.br)). Acesso em: 30 jul. 2021.
- ABRAPA. **Relatório de conclusão de safra de Sustentabilidade - 2019/2020**. Brasília: Associação Brasileira dos produtores de algodão, 2021. Disponível em: [Microsoft Word - Relatório-de-Conclusão-de-safra1-ABReBCI-Safra2019-20.docx \(abrapa.com.br\)](Microsoft Word - Relatório-de-Conclusão-de-safra1-ABReBCI-Safra2019-20.docx (abrapa.com.br)). Acesso em: 30 jul. 2021.
- ALARCÃO, André Luiz Lemes. **Centralidades de Projetos em Rede e desempenho científico: um estudo exploratório na Embrapa**. 2009. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 2009. Disponível em: <https://www.alice.cnptia.embrapa.br/alice/bitstream/doc/858321/1/ALARCAOA.L.L..pdf>. Acesso em: 20 fev. 2021.
- ALBAGLI, Sarita. BRITO, Jorge. **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais para o SEBRAE**. 2003. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/redesist/Glossario/Glossario%20Sebrae.pdf>. Acesso em: 15 out. 2019.
- AMATO, Rita de Cássia Fucci.; NETO, João Amato. Capital social: contribuições e perspectivas teórico-metodológicas para a análise de redes de cooperação produtiva e aglomerações de empresas. **Gestão Industrial**, v. 5, n. 1, p.18-42, 2009. ISSN: 1808-0448. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.3895/S1808-04482009000100002>. Acesso em: 20 fev. 2021.
- ARAÚJO, Silvio Vanderlei *et al.* O Papel das Entidades de Apoio na Promoção de Desenvolvimento Industrial: o caso do setor de tecnologia da informação do estado da Bahia. *In: XXV SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA*. Brasília: ANPAD, 2008. Disponível em: [Microsoft Word - Simposio156.doc \(anpad.org.br\)](Microsoft Word - Simposio156.doc (anpad.org.br)). Acesso em: 30 jul. 2021.
- ARRANZ, N.; ARROYABE, M.F.; ARROYABE, J. C. Fernandez de. Network Embeddedness in Exploration and Exploitation of Joint R&D Projects: A Structural Approach. **British Journal of Management**, v. 31, p.421- 437, 2020. DOI: 10.1111/1467-8551.12338. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12338>. Acesso em: 20 fev. 2021.
- AZEVEDO, Ana Cláudia. **Capital social e relações organizacionais em arranjos produtivos locais: estudo no APL calçadista de Nova Serrana-MG**. 2014.

Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Ciências Empresariais (FACE), Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2014. Disponível em:

[https://repositorio.fumec.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/667/ana\\_azevedo\\_mes\\_adm\\_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.fumec.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/667/ana_azevedo_mes_adm_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 30 jul. 2021.

AZEVEDO, Ana Cláudia.; PARDINI, Daniel Jardim.; SIMÃO, Gustavo Leonardo. Capital social e relacionamentos inter e intraorganizacionais em arranjos produtivos locais: estudo no APL calçadista de Nova Serrana – MG. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**. v. 4, n. 2, p. 98 -132, 2015. Disponível em: <https://www.regepe.org.br/regepe/article/view/156/pdf>. Acesso em: 10 abr. 2019.

AZEVEDO, Débora Mara Correa de. **Confiança e comprometimento nos relacionamentos interorganizacionais para formação de valor: o caso do arranjo produtivo local (APL) de confecção e artefatos de algodão colorido da Paraíba**. 2018. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Belo Horizonte, 2018. Disponível em:

<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/184852/001078276.pdf>.

Acesso em: 01 nov. 2019.

BALAN, Doralice de Souza Luro. Corantes naturais em oficinas de aprendizagem: metodologia ativa baseada em projetos. Congresso Nacional de Biólogos, 5., 2020, Congrebio, 10. **Anais** [...]. 2020. ISSN 2446-4716. Disponível em:

<http://congresso.rebibio.net/congrebio2020/anais2020.html>. Acesso em: 30 jul. 2021.

BALESTRIN, Alsones.; VERCHOORE, Jorge Renato. Réplica: Redes são Redes ou Redes são Organizações? **RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, p. 523-533, 2014.

Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac201410961>. Acesso em: 30 jul. 2021.

BALESTRIN, Alsones.; VERSCHOORE, Jorge Renato.; PERUCIA, Alexandre. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. 2 ed., Porto Alegre: Bookman, 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 70. ed. São Paulo: Lisboa, 2006.

BARBOSA, Marcelo Ramão da Silveira. A ausência de capital social como entrave a um possível arranjo produtivo local. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 12, p. 98427-98445, 2020. ISSN 2525-876. Disponível em:

<https://doi.org/10.34117/bjdv6n12-363>. Acesso em; 30 jul. 2021.

BEUREN, Ilse Maria *et al.* Reflexos do compartilhamento de informações e da inovação colaborativa na responsabilidade social de cooperativas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 22, n. 2, p. 310-330, 2020. ISSN 1806-4892. Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i2.4052>. Acesso em: 01 fev. 2021.

BITANTE, Alessandra Preto *et al.* Análise das relações e ações conjuntas entre as empresas do APL têxtil da região metropolitana de São Paulo: contribuições para o crescimento. **Revista Interações**, v. 19, n. 1, p. 401-415, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.20435/inter.v0i0.1602>. Acesso em; 01 fev. 2021.

BNB/ETENE. **Caderno Setorial ETENE/BNB**: produção, comércio internacional e perspectivas para a indústria do vestuário do Brasil, Nordeste e Ceará em 2021. ETENE/BNB: Seis, n.179, 2021. Disponível em: [2021\\_CDS\\_179.pdf \(bnb.gov.br\)](#). Acesso em: 30 jul. 2021.

BNB/ETENE. Setor Têxtil. **Caderno Setorial ETENE**. ETENE/BNB: Ano 5, n. 142, 2020. Disponível em: [2020\\_CDS\\_142.pdf \(bnb.gov.br\)](#). Acesso em: 30 jul. 2021.

BONFIM, Leandro Rodrigo Canto.; GONÇALVES, Sandro Aparecido.; SEGATTO, Andréa Paula. Estrutura e dinâmica em redes interorganizacionais: estudo de caso da rede de inovação da Fiocruz Paraná. **Revista Gestão e Tecnologia**, v. 18, n. 3, p. 90 - 111, 2018. ISSN: 2177-6652. Disponível em: <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2018.v18i3.1173>. Acesso em: 10 abr. 2021.

BONFIM, Leandro Rodrigo Canto., SEGATTO, Andréa Paula., TAKAHAS, Adriana Roseli Wünsch. Social Capital Dimensions, Innovation, and Technology in Europe: a case-studies meta-synthesis. **International Journal of Innovation**, v. 6, n. 3, p. 232 - 255, 2018. ISSN: 2318-9975. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5585/iji.v6i3.306>. Acesso em: 01 jun. 2021.

BORGATTI, S. P.; EVERETT, M. G.; JOHNSON, J. C. Analyzing Social Networks. **Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales**, v.27, n. 2, p. 41-145, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5565/rev/redes>. Acesso em: 01 fev. 2021.

BOURDIEU, Pierre. O capital social – notas provisórias, 1998. In: NOGUEIRA, Maria Alice.; CATANI, Afrânio. (org.). **Escritos de educação**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2007. Disponível em: <https://nepegeo.paginas.ufsc.br/files/2018/06/BOURDIEU-Pierre.-Escritos-de-educa%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 01 fev. 2021.

BRAND, Fabiane Cristina.; VERSCHOORE, Jorge Renato. A utilização de medidas de análise de redes sociais nas pesquisas em administração. **Revista Economia e Gestão**, v. 14, n. 35, p. 212-237, 2014. ISSN 1984-6606. Disponível em: <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2014v14n35p212>. Acesso em: 30 jul. 2021.

BRATTSTRÖM, Anna.; FAEMS, Dries.; MÄHRING, Magnus. From trust convergence to trust divergence: Trust development in conflictual interorganizational relationships. **Organization Studies**, v.40, n.11, p. 1685-1711, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0170840618789195>. Acesso em: 30 jul. 2021.

CALDEIRA, Adilson *et al.* Estratégias de cooperação para a competitividade no setor têxtil brasileiro: o papel de entidades de classe. **Sistemas & Gestão**, v. 12, n. 3, p. 295-307, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.20985/1980-5160.2017.v12n3.983>. Acesso em: 30 ago. 2021.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A.F. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24.; **Anais** [...]. Florianópolis: Anpad, 2000. Disponível: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2000-org-783.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2021.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2011.

CASTANHA, Eduardo Trampontion.; ENSSLIN, Sandra Rolim.; GASPARETTO, Valdirene. Avaliação de Desempenho em Relações Interorganizacionais: uma Revisão da Literatura. **REUNIR- Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade**, v. 10, n. 03, p. 138 - 153, 2020. ISSN: 2236-3667. Disponível em: <https://www.reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/1063/571>. Acesso em: 01 mai. 2021.

CENTENO, Ana Paula Lemos.; OLIVEIRA REIS, Tatiane Brum de. Relações interorganizacionais e as contingências críticas determinantes na formação de um parque científico e tecnológico no sul do Brasil. **Interciencia**, v. 45, n. 6, p. 266-272, 2020. ISSN: 0378-1844. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33963459003>. Acesso em: 30 jul. 2021.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

COLEMAN, James. S. Social Capital. In: COLEMAN, J. S. **Foundations of social Theory**. cap. XII. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 1990. Disponível em: <https://www.econ.msu.ru/cmt2/lib/c/477/File/Social%20Capital%20in%20the%20Creation%20of%20Human%20Capital.pdf>. Acesso em: 02 mai. 2021.

CONAB. **Acompanhamento da Safra de Grãos Brasileira**. v. 5 - Safra 2017/2018, n.10. jul. 2018. Disponível em: <http://www.abiarroz.com.br/uploads/estatisticas/da4fb5c6e93e74d3df8527599fa62642.pdf>. Acesso em 30 jul. 2021.

CORRÊA, Ricardo Leitoles. **Rede interorganizacional de apoio à inovação empresarial: uma análise do programa Tecnova Paraná**. 2018. Dissertação (Mestrado) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2018. Disponível em: [http://riut.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/3823/1/CT\\_PPGPGP\\_%20M\\_Corr%c3%aa%2c%20Ricardo%20Leitoles\\_2018.pdf](http://riut.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/3823/1/CT_PPGPGP_%20M_Corr%c3%aa%2c%20Ricardo%20Leitoles_2018.pdf). Acesso em: 10 nov. 2021.

CROPPER, Steve (Org). **Handbook de relações interorganizacionais da Oxford**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativos, Quantitativo e Misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAGHAR, Anis.; ALINAGHIAN, Leila.; TURNER, Neil. The role of collaborative interorganizational relationships in supply chain risks: a systematic review using a social capital perspective. **Supply Chain Management**, v. 26, n. 2, p. 279-296, 2020. ISSN: 1359-8546. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/SCM-04-2020-0177>. Acesso em: 20 jul. 2021.

DIAS, Marcos de Carvalho. Caracterização de cadeias de suprimentos: uma aplicação do conceito de redes de empresas na região têxtil de Americana (SP).

**Revista de Gestão Industrial**, v. 16, n. 3, p. 194-223, 2020. ISSN: 1808-0448. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.3895/gi.v16n3.9939>. Acesso em: 20 nov. de 2020.

DIAS, Cleidson Nogueira. **A influência das redes interorganizacionais e da complementaridade de recursos no desempenho da inovação**: um estudo comparativo Brasil-Espanha no setor de pesquisa agropecuária. 2015. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, Brasília, 2015. Disponível em: [https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/19329/3/2015\\_CleidsonNogueiraDias.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/19329/3/2015_CleidsonNogueiraDias.pdf). Acesso em: 30 jul. 2021.

DIACONIA. **Relatório Anual 2021**. Disponível em: <https://composic.nyc3.cdn.digitaloceanspaces.com/2022/08/17/bTBW4PGdLj.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2022.

DONATO, Hellen Claudia. **Os Aspectos Relacionais da Cocriação de Valor como uma Plataforma de Engajamento em Rede**. 2017. Tese (Doutorado) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, SP, 2017. Disponível em: <https://www.uscs.edu.br/pos-stricto-sensu/arquivo/108>. Acesso em: 01 nov. 2019.

DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro**. São Paulo: Pioneira, 1998.

EMBRAPA. **Relatório de avaliação dos impactos de tecnologias geradas pela EMBRAPA**. Campina Grande, 2020. Disponível em: [https://bs.sede.embrapa.br/2019/relatorios/meioambiente\\_ambitecagro.pdf](https://bs.sede.embrapa.br/2019/relatorios/meioambiente_ambitecagro.pdf). Acesso: 30 jul. 2021.

EMBRAPA. Algodão Naturalmente Colorido como um novo nicho de mercado. **Guia de Negócio Embrapa**. Brasília, 2021. Disponível em: <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/226851/1/Guia-de-Nego769cio-algoda771o-colorido-naturalmente.pdf>. Acesso: 30 jul. 2021.

EMPAER. **Plano Anual de Trabalho**. 2020. Disponível em: <https://empaer.pb.gov.br/pdf/plano-de-negocios-anual-2020.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2021.

EMPAER. **Plano Anual de Trabalho**. 2021. Disponível em: <https://empaer.pb.gov.br/pdf/PLANOANUALDETRABALHO2021.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2022.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLÔRES, Augusto Faber.; MARINI, Marcos Junior. Capital Social do Arranjo Produtivo Local de Tecnologia da Informação do Sudoeste do Paraná. **Qualitas**, v.19, n.1, p. 01-18, 2019. ISSN 1677 4280. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.18391/req.v20i1.4868>. Acesso em: 01 mar. 2021.

FREITAS, Rodrigo Cassimiro de., *et al.* Entrepreneurship Observatory: perspectives for regional development under the optics of cooperation networks. **Brazilian**

**Journal of Development**, v.7, n.4, p. 33647-33658, 2021. ISSN: 2525-8761.  
Disponível em: <https://doi.org/10.34117/bjdv7n4-020>. Acesso em: 15 dez. 2021.

FRIESE, Susanne. **ATLAS.TI 8 Windows**: Guia Rápido, 2019 (digital). Disponível em: [http://downloads.atlasti.com/docs/quicktour/QuickTour\\_a8\\_win\\_pt.pdf](http://downloads.atlasti.com/docs/quicktour/QuickTour_a8_win_pt.pdf). Acesso em: 30 jul. 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GHOSHAL, S.; NAHAPIET, J. Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, v.23, n 2, p. 242-266,1998. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225>. Acesso em: 01 maio 2020.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985. Disponível em: <https://doi.org/10.1086/228311>. Acesso em: 30 jul. 2021.

GOMES, Wakdoir Valentim. **Compartilhamento do Conhecimento sob a lente do capital social em organizações inovadoras**. 2020. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/?p=3080>. Acesso em: 02 abr. 2021.

HANNEMAN, Robert A.; RIDDLE, Mark. **Introduction to Social Network Methods**. Riverside: University of California, 2005. Disponível em: <http://faculty.ucr.edu/~hanneman>). Acesso em: 30 jul. 2021.

HAN, Seung-hyun.; CHAE, Chungil.; PASSMORE, David L. Social network analysis and social capital in human resource development research: A practical introduction to R use. **Human Resource Development Quarterly**, v. 30, ed. 2, p. 219–243, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/hrdq.21341>. Acesso: 02 mai. de 2021.

KLEIN, Leander Luiz.; PEREIRA, Breno Augusto Diniz. Interdependência entre redes e empresas integrantes na evolução de redes interorganizacionais. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 17, p. 732-749, 2019. ISSN 1679-3951. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395174636>. Acesso em: 02 maio 2021.

LANGBECKER, Tatielle Belem. Capital Social: perspectivas, críticas e potencialidades. **Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales**, v. 1, n.2, p. 1-10, 2021. ISSN: 1988-7833. Disponível em: <https://www.eumed.net/es/revistas/contribuciones-ciencias-sociales/febrero-2021/capital-social>. Acesso em: 01 jun. 2021.

LAZZARINI, G. Sérgio. **Empresas em Redes**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

LEME, Paulo Henrique Montagnana Vicente.; AGUIAR, Bruno Henrique.; REZENDE, Daniel Carvalho de. A convergência estratégica em Arranjos Produtivos Locais: uma análise sobre a cooperação entre atores em rede em duas regiões



cafeiras. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 57, n. 1, p. 145-160, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1234-56781806-94790570109>. Acesso em: 12 jun. 2021.

LIN, N. Building a theory of social capital. *In*: LIN, N.; COOK, K.; BURT, S. R. (ed.) **Social Capital: Theory and Research**. cap. I. New York: Aldine de Gruyter, 2001. p. 3-30. Disponível em: <http://pro-classic.com/ethnicgv/SN/SC/paper-final-041605.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2021.

LIRBÓRIO, Lúcia Ferreira. **O Circuito Espacial de Produção do Algodão Naturalmente Colorido na Paraíba – Brasil**. 2017. Tese (Doutorado) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, SP, 2017. Departamento de Geografia. São Paulo: 2017. Disponível em: [2017\\_LuciaFerreiraLirborio\\_VCorr.pdf](2017_LuciaFerreiraLirborio_VCorr.pdf) ([usp.br](http://www.usp.br)). Acesso em: 01 nov. 2021.

LOPES, Renata Mayumi Fujita.; JORENTE, Maria José. A Indústria Têxtil no Brasil: uma perspectiva histórica e cultural. **Moda Palavra e-periódico**, v. 8, n. 15, p. 153-174, 2015. ISSN: 1982-615X. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=514051496008>. Acesso em: 30 jul. 2021.

MAFRA, Rosana Zau.; LASMAR, Dimas José.; VILELA JÚNIOR, Dalton Chaves. Relacionamentos Interorganizacionais na Bioindústria Amazonense na Percepção dos Empresários. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 5, p. 672-695, 2019. ISSN: 1415-6555. Disponível: <http://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019190056>. Acesso em: 12 maio 2021.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MARINI, Marcos Junior.; SAMPAIO, Gustavo Cristiano.; SANTOS, Gilson Ditzel. Análise do Capital Social dos Agentes de um APL da Atividade Vinícola. **Desenvolvimento em Questão**, v. 16, n. 44, p. 508-530, 2018. ISSN: 2237-6453. Disponível em: <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2018.44.508-537>. Acesso em: 01 abr. 2021.

MARCÓRIO, Wilcer André. **Redes sociais e capital social**: uma análise de uma rede interorganizacional na cadeia produtiva do cacau no sul da Bahia. 2018. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Ciências e Engenharia, Universidade Estadual Paulista, Tupã, 2018. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/154233>. Acesso em: 30 jul. 2021.

MARTÍNEZ, Ángela Pérez; ELCHE, Dioni; GARCÍA-VILLAVERDE, Pedro M. From diversity of interorganizational relationships to radical innovation in tourism destination: The role of knowledgeexploration. **Journal of Destination Marketing & Management**, v. 11, p. 80-88, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2018.12.002>. Acesso em: 01 jun. 2021.

MENDONÇA, Andréa Torres Barros Batinga de.; CUNHA, Sieglinde Kindl da.; NASCIMENTO, Thiago Cavalcante. Formação de nichos tecnológicos e as eco inovações: o caso do CIBIOGÁS NA ITAIPU BRASIL. **Revista de Gestão Social e**

**Ambiental**, v. 13, n. 3, p. 79-97, 2019. ISSN: 1981-982X. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.24857/rgsa.v13i3.2109>. Acesso em: 05 jun. 2021.

MINEIRO, Andréa A.C. *et al.* Fatores motivadores e inibidores para a atuação em redes de empresas de base tecnológica: um estudo de caso na rede de empresas de tecnologia, inovação e conhecimento (RETIC). **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 3, 2019. ISSN 1678-6971 (electronic version). Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR190139>. Acesso em: 16 jun. 2021.

NARIMATSU, Bárbara Mayume Galeti *et al.* Corantes naturais como alternativa sustentável na indústria têxtil. **Revista Valore**, v. 5, p. 5030, 2020. ISSN: 2525-9008. Disponível em: <https://doi.org/10.22408/rev502020507e-5030>. Acesso em: 30 jul. 2021.

OLIVEIRA, Nuno.; LUMINEAU, Fabrice. The dark side of interorganizational relationships: An integrative review and research agenda. **Journal of Management**, v. 45, n. 1, p. 231-261, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0149206318804027>. Acesso em: 12 jun. 2021.

OLIVER, Christine. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4308156>. Acesso em: 12 jun. 2021.

PASTOR, Isabel Prieto.; PÉREZ, Víctor Martín.; CRUZ, Natalia Martín. Social capital, knowledge integration and learning in project-based organizations: a CEO-based study. **Journal of Knowledge Management**, vol. 22, n. 8, p. 1803-1825, 2018. ISSN: 1367-3270. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2017-0210>. Acesso: 02 mai. 2021.

PETTERSON, André Rezende. **Redes de cooperação interorganizacional e o papel das entidades de apoio**: estudo de caso da feira do produtor de Guarapuava. 2016. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual do Centro Oeste, Guarapuava, 2016. Disponível em: [https://lreferencia.info/vufind/Record/BR\\_1544f2cbbafbc3949f6e8ce2c3d4c905/Details](https://lreferencia.info/vufind/Record/BR_1544f2cbbafbc3949f6e8ce2c3d4c905/Details). Acesso em: 30 jul. 2021.

POBLETE, León. Resource transformation in the reconstitution of broken interorganizational relationships. **Journal of Strategy and Management**, v.14, n.2, p.207-226, 2020. ISSN: 1755-425X. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JSMA-04-2020-0089>. Acesso em: 12 jun. 2021.

RODRIGUES, M. U. (Org.). **Análise de Conteúdo em pesquisas qualitativas na área da Educação Matemática**. Curitiba, PR: Editora CRV, 2019.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e Democracia**: a experiência da Itália Moderna. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1996.

SANTOS, Gerson Tenório.; ROSSI, Gisele.; JARDILINO, José Rubens Lima. **Orientações metodológicas para elaboração de trabalho acadêmicos**. 2. ed. São Paulo: Publicidade, 2000.

SEO, Ribin. Entrepreneurial collaboration for R&D alliance performance: a role of social capital configuration. **International Journal of Entrepreneurial Behavior e Research**, v. 26, n. 6, p. 1357-1378, 2020. ISSN: 1355-2554. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJEER-01-2020-0023>. Acesso em 21 mai. de 2021.

SENAI. **Plano de Investimento do Instituto SENAI de Tecnologia Têxtil e Confecção da Paraíba**. João Pessoa: SENAI, 2020.

SILVA, Allana Pereira *et al.* Gestão da informação em redes interorganizacionais: análise de artigos científicos de 2009 a 2018. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 10, n. 2, p. 40-53, 2020. ISSN: 2236-210X. Disponível em: <https://doi.org/10.24883/lberoamericanIC.v10i2.367>. Acesso em: 30 jul. 2021.

SCOTT, Stephanie.; HUGHES, Mathew.; KRAUS, Sascha. Developing relationships in innovation clusters. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 31, n. 1, p. 22-45, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1537145>. Acesso em: 01 jun. 2021.

SCHAFER, Joice Denise. **Competição do começo ao fim**: um estudo longitudinal e multinível da relação competitiva sob a ótica do capital social. 2020. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/215995>. Acesso em: 02 maio 2021.

SOUZA, Gustavo Henrique Silva de. *et al.* A influência das redes de cooperação no desenvolvimento de micro e pequenas empresas (MPES). **Desenvolvimento em Questão**, v. 13, n. 31, p. 259-294, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2015.31.259-294>. Acesso em: 30 jul. 2021.

STEINMO, Marianne.; RASMUSSEN, Einar. The interplay of cognitive and relational social capital dimensions in university-industry collaboration: Overcoming the experience barrier. **Research Policy**, v. 47, n. 10, p. 1964-1974, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.07.004>. Acesso: 21 mai. 2021.

STOCKER, Fabrício. *et al.* Teoria de Redes de Influências de Stakeholders: uma abordagem revisitada. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 17, p. 673-688, 2019. ISSN: 1679-3951. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395176683>. Acesso em: 30 jul. 2021.

TIDD, J.; BESSANT J. **Gestão da Inovação**: Integrando Tecnologia, Mercado e Mudança Organizacional. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TSAI, FS. Knowledge heterogeneity, social capital, and organizational innovation. **Journal of Organizational Change Management**, v. 31, n. 2, p. 304-322, 2018. ISSN: 0953-4814. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2017-0047>. Acesso: 21 mai. 2021.

VASQUES, Ronaldo Salvador *et al.* Estudos e resultados finais do grupo de pesquisa em moda, história e têxtil-gemotex (2019-2020): família real portuguesa e

memória da Cheina. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 8, p. 76255-76276, 2021. ISSN: 2525-8761. Disponível em: <https://doi.org/10.34117/bjdv7n8-037>. Acesso em: 30 jul. 2021.

VELOZO, Ana Carolina.; ANGNES, Juliane Sachser.; CASTRO, Marcos. Relacionamento interorganizacional em uma rede de malharias: a visão dos empresários para a sua continuidade. **Revista Capital Científico – Eletrônica**, v. 17, n. 4, p. 99-116, 2019. ISSN 2177-4153. Disponível em: [Documento :: SPELL – Scientific Periodicals Electronic Library](#). Acesso: 30 jul. 2021.

WANG, Qing'e *et al.* Understanding the Impact of Social Capital on the Innovation Performance of Construction Enterprises: Based on the Mediating Effect of Knowledge Transfer. **Sustainability**, vol. 13, ed. 9, p. 1-21, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su13095099>. Acesso: 21 mai. 2021.

## Apêndice A – Indicação das principais bases do levantamento bibliográfico

Quadro 01 – Breve descritivo dos principais artigos utilizados na pesquisa

PRINCIPAIS INFORMAÇÕES DOS ARTIGOS				
ARTIGOS REFERENCIADOS	AUTOR	OBJETIVO	METODO	INDICAÇÕES DE PESQUISAS FUTURAS
From trust convergence to trust divergence: Trust development in conflictual interorganizational relationships.	Brattström, Faems e Mähring (2019).	Explora as relações de convergência e divergência da confiança nas relações de parceria de uma empresa.	Uso da abordagem longitudinal.	Pesquisas que explorem as implicações da confiança nos relacionamentos interorganizacionais.
Interdependência entre redes e empresas integrantes na evolução de redes interorganizacionais.	Klein e Pereira (2019).	Verificar como se desenvolve a relação de interdependência rede - empresa ao longo da evolução das redes interorganizacionais.	Estudo descritivo. Entrevista. Uso da técnica de análise de conteúdo.	Indicações com o foco nas relações de poder da rede; identificação dos segmentos com maior ou menor dependência das redes;
Relacionamentos Interorganizacionais na Bioindústria Amazonense na Percepção dos Empresários	Mafra, Lasmar e Vilela Júnior (2019).	Analisar a percepção dos empresários acerca dos relacionamentos interorganizacionais na bioindústria amazonense	Exploratória – Qualitativa - Estudo de caso.	Estudos com abordagem quantitativa, com o uso da técnica de ARS. Estudos de caráter semióticos e comportamentais.
Fatores motivadores e inibidores para a atuação em redes de empresas de base tecnológica: um estudo de caso na rede de empresas de tecnologia, inovação e conhecimento.	Mineiro <i>et al.</i> (2019).	Identificar os fatores que motivam e/ou inibem a atuação de empresas de base tecnológica em redes, tendo como base a Rede de Empresas de tecnologia, Inovação e Conhecimento (Retic).	Estudo de caso. Documental Análise estrutural, regressão e análise de conteúdo.	Indicação de estudos futuros sobre as redes de relacionamento e suas características.

## Quadro 01 – Breve descritivo dos principais artigos utilizados na pesquisa

## Continuação

Paradigmas e Racionalidades em Redes de Cooperação Tecnológica: um estudo de caso na rede de empresas de tecnologia, inovação e conhecimento.	Mineiro <i>et al.</i> (2019).	Verificar os paradigmas de redes e as racionalidades instrumentais e substantivas, inseridos nos fatores motivacionais, benefícios limitações da Rede de Empresas de Tecnologia, Inovação e Conhecimento – RETIC.	Exploratório - descritivo e qualitativo. Estudo de Caso. Documental – Entrevista - questionário Triangulação.	Indicação de estudos comparativos seja com redes dos mesmos segmentos ou de outros, para generalizar as informações. Além de estudos longitudinais sobre as redes de relacionamentos.
The darkside of interorganizational relationships: An Integrative review and research agenda.	Oliveira e Lumineau (2019).	Identificar e sintetizar as principais manifestações do lado negro das Relacionamento Interorganizacional.	Revisão da literatura identificando sistematizada.	Indica a necessidade de ampliar os estudos com o enfoque "lado negro" dos relacionamentos interorganizacionais.
Relacionamento interorganizacional em uma rede de malharias: a visão dos empresários para a sua continuidade.	Veloze, Sachser e Castro (2019).	Compreender as características e influências do relacionamento interorganizacional na ininterruptão da rede.	Descritivo e qualitativa. Entrevistas Análise de conteúdo.	Análise quantitativa dos dados da rede de relacionamento.
Relações interorganizacionais e as contingências críticas determinantes na formação de um parque científico e tecnológico no Sul do Brasil.	Centeno e Reis (2020).	Analisar as contingências críticas determinantes das relações interorganizacionais na formação de um parque científico e tecnológico.	Qualitativo. Estudo de caso. Entrevistas Observações. Análise de conteúdo.	Abordagem de pesquisa quantitativa. Ampliar o campo de pesquisa.
The role of collaborative interorganizational relationships in supply chain risks: a systematic review using a social capital perspective.	Daghar, Alinaghian e Turner (2020).	Avaliar o papel dos relacionamentos interorganizacionais colaborativos a partir de uma perspectiva de capital social (tradução nossa).	Revisão Sistemática da Literatura.	Aponta de pesquisas futuras para indicar a complexidade dos RI no contexto do capital social.

Quadro 01 – Breve descritivo dos principais artigos utilizados na pesquisa

Continuação

Gestão da informação em redes interorganizacionais: análise de artigos científicos de 2009 A 2018.	Silva <i>et al.</i> (2020).	Realizar um estudo bibliográfico de artigos presentes nos principais periódicos nacionais no período de 2009 a 2018.	Método utilizado Revisão Sistemática Integrativa (RSI)	Os resultados apontam para realização de pesquisas quantitativas para análise da rede.
Social capital, knowledge integration and learning in project-based organizations: a CEO-based study	PASTOR;PÉR RZ;CRUZ (2018)	Voltou-se para as dimensões do capital social como facilitador da integração e conhecimento em organizações baseadas em projetos (tradução nossa).	Qualitativa – estudo de caso – questionário.	Vertente qualitativa – maior representatividade de amostra – focar no ambiente dos projetos.
Knowledge heterogeneity, social capital, and organizational innovation.	TSAI, FS (2018)	Identificar as fontes de contingências para as relações de conhecimentos heterogeneidade e inovação (tradução nossa).	Estudo exploratório – qualitativo – estudo de caso.	Voltar-se para estudos quantitativos.
The interplay of cognitive and relational social capital dimensions in university-industry collaboration: Overcoming the experience barrier.	STEINMO, Marianne.; RASMUSSEN, Einar. (2018).	O estudo buscou examinar como as empresas dependem das dimensões do capital social para obter colaboração bem sucedidas (tradução nossa).	Estudo de caso longitudinal.	Estudos mais envolvendo capital social e colaboração. Sugere uso de métodos mistos de pesquisa.
Network Embeddedness in Exploration and Exploitation of Joint R&D Projects: A Structural Approach.	ARRANZ, N.; ARROYABE, M.F.; ARROYA BE, J. C. Fernandez de. (2020).	Este artigo analisa como a integração da rede afeta a exploração e desenvolvimento de projetos de P&D (tradução nossa).	Apresentou o roteiro com detalhamento para construção da pesquisa.	Focar pesquisa que explorem o ambiente de projetos.
Social network analysis and social capital in human resource development research: A practical	HAN, Seung-hyun.; CHAE, Chungil.; PASSMORE, David L. (2019)	Apresenta ARS e os principais conceitos da teoria do capital social sob a perspectiva da rede social	Descritivo - Qualitativo - Estudo de caso – ARS.	Volta-se para indicação sobre estudos que possam aprofundar as relações entre as organizações em rede.

## Quadro 01 – Breve descritivo dos principais artigos utilizados na pesquisa

## Continuação

Understanding the Impact of Social Capital on the Innovation Performance of Construction Enterprises: Based on the Mediating Effect of Knowledge Transfer.	WANG, <i>et al.</i> (2021).	Explorou como capital social afeta os projetos de empresas de construção.	Descritivo – quantitativo.	Estender para outros segmentos produtivos. Ampliar as medidas para análise do capital social.
Entrepreneurial collaboration for R&D alliance performance: a role of social capital configuration.	SEO, Ribin (2020).	Volta-se para as medidas do capital social para desempenho de alianças de pesquisa e desenvolvimento (P&D).	Descritivo – quantitativo.	Análise em profundidade sob o ponto de vista dos participantes quanto as alianças realizadas. Para isso uso de métodos mistos.

Fonte: Dados da pesquisa (2021)



## **Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (T.C.L.E.)**

Prezado, o(a) senhor(a) está sendo convidado(a) a participar da pesquisa de tese do curso de doutorado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), que tem como objetivo **“caracterizar a estrutura e os principais elementos da rede de relacionamento interorganizacional entre as entidades de apoio que contribui para o capital social em projetos, no âmbito da indústria têxtil e confecção na Paraíba”**.

É com esse foco que convido o(a) senhor(a), representante da (nome da entidade de apoio), a participar desta pesquisa, devido ao excelente trabalho realizado para o desenvolvimento do segmento têxtil e confecção da Paraíba, no tocante ao atendimento de sua cadeia de produção no Estado. Ações, essas que também são realizadas em conjunto com outras instituições, a exemplo, o SENAI (Instituto SENAI de Tecnologia em Têxtil e Confecção) e EMPAER (Empresa Paraibana de Pesquisa, Extensão Rural e Regularização Fundiária) para desenvolvimento deste importante segmento no Estado.

Assim, gostaria de agendar com o(a) senhor(a), uma entrevista presencial ou online (via Google Meet), com duração máxima de 60 minutos, marcadas de acordo com a sua disponibilidade. As perguntas na entrevista estão voltadas a conhecer como a relação entre essas instituições são formadas, motivadas e as contribuições advindas seja para os projetos, como também para o desenvolvimento do segmento têxtil e confecção da Paraíba.

E, caso concorde em participar, ressalta-se que as informações cedidas serão tratadas de forma confidencial e os registros estarão disponíveis apenas para os pesquisadores envolvidos no estudo. Os resultados gerados na pesquisa serão divulgados, apenas, em meios científicos, sem identificação dos participantes, e também a produção científica gerada será encaminhada posteriormente para os participantes, representantes de cada instituição.

Havendo interesse em participar desta pesquisa, por gentileza, assinar o termo ou sinalizar positivamente na gravação da entrevista, após a leitura deste termo que aceita participar deste estudo. Em caso de qualquer dúvida, você poderá entrar em contato com os pesquisadores responsáveis pelo estudo:

Pesquisadora responsável: Ms. Nadja Marques de Fontes, doutoranda

Fone: (083) 988580863 - e-mail: [nadja.fontes@uscsonline.com.br](mailto:nadja.fontes@uscsonline.com.br)

Orientador: Prof. Dr. Milton Carlos Farina

Fone: (011) 99136-0643 - e-mail: [milton.farina@online.uscs.edu.br](mailto:milton.farina@online.uscs.edu.br)

João Pessoa, \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

Assinatura do participante da pesquisa: \_\_\_\_\_

## Apêndice C – Instrumento de pesquisa – questionário

Pesquisa: **Relacionamento interorganizacionais contribuição para o capital social em projetos**: um estudo sobre as relações das entidades de apoio atuantes no segmento têxtil e confecção da Paraíba

Instruções: Esse instrumento divide-se em três blocos: os dois primeiros voltam-se para identificar o perfil da organização e do respondente. O terceiro e último bloco volta-se para conhecer as organizações com as quais foram mantidos relacionamentos interorganizacionais nos projetos de inovação.

### Bloco 01 – Perfil da Organização

Identificação da Organização:
Principal atividade (segmento de atuação):
Qual o tipo de atendimento é realizado ao segmento têxtil e confecção:

### Bloco 02 – Rede de Relacionamento

1- As organizações se relacionam com objetivo de compartilhar, trocar e acessar tecnologias, conhecimentos, materiais e estrutura física, fatos que ocorrem quando essas atuam em conjunto. **Pensando nos projetos de inovação** realizados por sua organização nos últimos 05 anos (2017 a 2021), **marque com um “X” as organizações com as quais foram mantidos relacionamentos que favoreceram o desenvolvimento e execução dos projetos** para atender ao segmento têxtil e confecção do Estado da Paraíba.

#### Observações para preenchimento:

- Quando existir relacionamento com as organizações, **assinalar com um “X” na coluna tipo de relacionamento mantido nos projetos**.
- Você pode marcar **mais de um tipo de relacionamento que foi mantido** com a mesma entidade de apoio.
- Quando **não existir relacionamento, não assinalar** (deixar em branco).
- No formulário, **você poderá escrever o nome de outras organizações** com as quais foram mantidos relacionamentos, mas que não estão relacionados na tabela a seguir, (exemplo: universidades, centro de pesquisa, laboratório).



## Apêndice D – Instrumento de pesquisa – roteiro da entrevista

### Perfil da Organização e Respondente

Identificação da Organização:

### Formação da Rede de Relacionamento

01 – Nos projetos voltados para atender ao setor têxtil e confecção da Paraíba, como ocorreram as relações com as entidades de apoio (Ex: Embrapa, SENAI ABIT) nos projetos? Pode exemplificar.

Respostas: \_\_\_\_\_

02 – Pode explicar os motivos que levaram a sua organização a buscar por esses relacionamentos (interações) nos projetos? Como isso ocorreu?

Respostas: \_\_\_\_\_

3 – Pensando nos projetos executados, as parcerias mantidas foram locais, regionais, nacionais e/ou internacionais. Pode explicar como ocorre a busca por parcerias?

Respostas: \_\_\_\_\_

04 – Quais são os fatores que facilitam ou dificultam a realização das parcerias nos projetos? Pode explicitar.

Respostas: \_\_\_\_\_

### Atuação em Rede de Relacionamento

05 – Durante a execução dos projetos, como a sua organização mantém o relacionamento com as outras organizações, quanto à frequência dos encontros, distribuição das atividades e compartilhamento das ações? Pode explicar.

Respostas: \_\_\_\_\_

06– No período de pandemia, como os projetos foram executados? Pode explicar.

Respostas: \_\_\_\_\_

07 – Qual a importância dos relacionamentos mantidos pelas organizações para os projetos? Qual a contribuição de cada organização?

Respostas: \_\_\_\_\_

08 – No desenvolvimento dos projetos, como os objetivos, normas, atividades são compartilhados e comunicados entre os participantes? Pode explicar.

Respostas: \_\_\_\_\_

09 - Como cada entidade de apoio vê a forma de “pensar” da outra organização, durante o trabalho realizado nos projetos? Pode explicar.

Respostas: \_\_\_\_\_

10 – Ainda nesse ponto, quando se trabalha em conjunto, quando vocês estão desenvolvendo um projeto e acontece algum problema e dificuldade, como vocês fazem para resolver?

Respostas: \_\_\_\_\_

11 – O que poderia ser melhorado no relacionamento entre organizações quando os projetos estão sendo executados? Pode explicar.

Respostas: \_\_\_\_\_

12 – Quais são os resultados que a participação das entidades de apoio vem proporcionando para os projetos? Como essas ações beneficiam o setor têxtil e confecção da Paraíba? Pode explicar.

Respostas: \_\_\_\_\_

## Apêndice E – Relação dos Projetos

Observação: O Quadro 18 apresenta o resultado do levantamento para identificar os projetos e outras iniciativas realizadas pelas entidades entre os anos 2017 a 2021 para atender ao segmento têxtil e confecção na Paraíba. Essas informações foram coletadas/levantadas com base nos *sites* institucionais (entidades de apoio).

Quadro 18 – Mapeamento dos projetos e iniciativas realizadas pelas entidades de apoio pesquisadas, entre os anos de 2017 a 2021

Data de publicação	Entidade/ <a href="#">Link acesso a matéria</a>	Título do Projeto - Atuação conjunta	Identificação dos parceiros envolvidos
30/12/2021	<a href="#">EMPAER</a>	Convênios da Empaer com Inkra e Anater garantem mais atendimento às famílias agricultoras	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária-Inkra
21/12/2021	<a href="#">ABIT</a>	Divulgação de Projeto	Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário - ABIMÓVEL
20/12/2021	<a href="#">DIACONIA</a>	O Projeto Algodão em Consórcios Agroecológicos	IST - Têxtil e confecção - ACEPAC
14/12/2021	<a href="#">Embrapa - algodão</a>	Parceria	Embrapa e Associação Mineira dos Produtores de Algodão ( Amipa )
13/12/2021	<a href="#">DIACONIA</a>	O Projeto Algodão em Consórcios Agroecológicos	Fundação Interamericana (IAF) – Inter-American Foundation - ACEPAC/PB
06/12/2021	<a href="#">Embrapa - algodão</a>	projeto de Inteligência Estratégica para Pequenos Negócios	SEBRAE
29/11/2021	<a href="#">DIACONIA</a>	Projeto Algodão em Consórcios Agroecológicos	ACEPAC
23/11/2021	<a href="#">Embrapa - algodão</a>	EVENTO TÉCNICO	SEBRAE
11/11/2021	<a href="#">DIACONIA</a>	Parceria entre o Projeto Algodão e a Fundação Interamericana (IAF) favorece o avanço na cadeia de valor alimentar e o acesso ao comércio justo para a agricultura familiar	Fundação Interamericana (IAF) – Inter-American Foundation
10/11/2021	<a href="#">ABIT</a>	Missão técnica - Expo Dubai 2020	A delegação formada Confederação Nacional da Indústria (CNI), por 327 representantes de 230 indústrias e instituições.

Quadro 18 – Mapeamento dos projetos e iniciativas realizadas pelas entidades de apoio pesquisadas, entre os anos de 2017 a 2021

Continuação

07/11/2021	<a href="#">EMPAER</a>	Projeto Algodão Paraíba	Natural Cotton Color, - EMBRAPA - EMATER - OUTRAS ENTIDADES E EMPRESAS.
06/10/2021	<a href="#">Embrapa - algodão</a>	O projeto - Inteligência estratégica para pequenos negócios	Sebrae e Embrapa
29/09/2021	<a href="#">ABIT</a>	Projeto - Programa de Desenvolvimento Setorial (PDS)	SENAI CETIQT
29/09/2021	<a href="#">Embrapa - algodão</a>	mostra BEFW em Milão	Natural Cotton Color
22/09/2021	<a href="#">ABIT</a>	Colaboração - evento internacional	As associações internacionais da Europa (International Apparel Federation, IAF, European Apparel and Textile Confederation, EURATEX)
25/08/2021	<a href="#">EMPAER</a>	Projeto Algodão Orgânico Ater Paraíba	Empresa Natural Cotton Color - 30 agricultores dos municípios de Ingá, Riachão do Bacamarte, Itabaiana e Salgado de São Félix
19/08/2021	<a href="#">IST - têxtil e confecção</a>	Projeto Florescer Mulheres	SENAI - Secretaria de Desenvolvimento Humano e Inclusão Social, da cidade de Caaporã -PB
04/08/2021	<a href="#">DIACONIA</a>	O Projeto Algodão em Consórcios Agroecológicos	FAO Agência Brasileira de Cooperação (ABC), Ministério das Relações Exteriores (MRE), Instituto Brasileiro do Algodão (IBA) e dos governos da Argentina, Bolívia, Colômbia, Equador, Haiti, Paraguai e Peru
28/07/2021	<a href="#">SEBRAE-PB</a>	Primeira EXPOTÊXTIL Difital - 2021	Prefeitura Municipal de São Bento
14/07/2021	<a href="#">DIACONIA</a>	Projeto Algodão em Consórcios Agroecológicos	VEJA/VERT - IST - têxtil e Confecção - VEJA/VERT



Quadro 18 – Mapeamento dos projetos e iniciativas realizadas pelas entidades de apoio pesquisadas, entre os anos de 2017 a 2021

Continuação

08/06/2021	<a href="#">DIACONIA</a>	Associação Agroecológica do Pajeú (ASAP) se une aos movimentos sindicais para fortalecer o trabalho dos agricultores e agricultoras familiares (PROJETO ALGODÃO)	Parceria com os Sindicatos dos Trabalhadores Rurais
10/05/2021	<a href="#">IST - têxtil e confecção</a>	Convênio entre o SENAI e a Santa Luzia Redes e Decoração	IST - FIEP - Empresa (Rede Santa Luzia)
11/02/2021	<a href="#">ABIT</a>	Acordo de cooperação	SEBRAE
09/11/2020	<a href="#">EMPAER</a>	Projeto Algodão Orgânico Paraíba	Instituto Casaca de Couro, são parceiros do Projeto Algodão Orgânico Paraíba a Embrapa Algodão, a indústria Textil Norfil S/A, a Coopnatural, o Banco do Nordeste, o Banco do Brasil, o Sebrae, o Insa e Secretaria de Ciência e Tecnologia/Fapesq
30/10/2020	<a href="#">IST - têxtil e confecção</a>	Projetos apoiados pelo SENAI PB são aprovados no Edital SEBRAE Economia Criativa	SEBRAE
27/10/2020	<a href="#">IST - têxtil e confecção</a>	Termo de Cooperação técnico-científica	IFPB e o SENAI
30/09/2020	<a href="#">IST - têxtil e confecção</a>	Projetos Desenvolvimento de Coleção Cápsula de Moda Autoral para Ciclistas”	SENAI - SEBRAE - Empresa Mano a Mano
29/09/2020	<a href="#">ABIT</a>	O programa Sebrae Indústria da Moda (cursos e consultorias) para o Polo Têxtil de Americana - SP	Sebrae de Americana (SP) - Secretaria de Desenvolvimento Econômico – SP - Sinditêxtil-SP - Sinditec - Sindivestuário

Quadro 18 – Mapeamento dos projetos e iniciativas realizadas pelas entidades de apoio pesquisadas, entre os anos de 2017 a 2021

Continuação

04/09/2020	<a href="#">IST - têxtil e confecção</a>	Projeto Algodão em Consórcios Agroecológicos	SENAI - DIACONIA - +Algodão”, da Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura (FAO), no Paraguai
01/09/2020	<a href="#">DIACONIA</a>	Projeto Algodão em Consórcios Agroecológicos	IST - Têxtil e confecção - ACEPAC
05/06/2020	<a href="#">EMPAER</a>	Programa “ATER Algodão Orgânico Paraíba”	Natural Cotton Color e a Santa Luzia Redes e Decoração - Embrapa e o Centro de Tecnologia Têxtil e Confecção do Senai Paraíba
01/06/2020	<a href="#">EMPAER</a>	Iniciativa e parcerias conjuntas	Empresa Santa Luzia Redes e Decoração - Embrapa Algodão - IST TÊXTIL
01/06/2020	<a href="#">Embrapa - algodão</a>	Projeto -Tecnologias para produtividade do algodão colorido orgânico na região Agreste da Paraíba	Embrapa Algodão-Assentamento Margarida Maria Alves
17/02/2020	<a href="#">Embrapa - algodão</a>	Missão Técnica (trocar informações)	Embrapa - Associação Brasileira dos Produtores de Algodão (Abrapa) - Agência Brasileira de Cooperação (ABC/MRE) e a Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO)
17/02/2020	<a href="#">DIACONIA</a>	O Projeto Algodão em Consórcios Agroecológicos	Organic Cotton Colours. OPACS - Embrapa Algodão - Universidade Federal de Sergipe (UFS), a instituição financiadora Laudes Foundation - Programa Mundial de Alimentação (WFP) - SENAI Indústria Têxtil e Confecções da Paraíba, ACEPAC, empresa privada (VEJA/VERT), Fundação Interamericana (IAF) – Inter-American Foundation

Quadro 18 – Mapeamento dos projetos e iniciativas realizadas pelas entidades de apoio pesquisadas, entre os anos de 2017 a 2021

Continuação

05/01/2020	<a href="#">IST - têxtil e confecção</a>	Projeto do Jeans, confeccionado com algodão colorido	SENAI PB - Centro de Tecnologia da Indústria Química e Têxtil – SENAI CETIQT e o SENAI de São Paulo- EMBRAPA - NATURAL COTTON COLOR
19/12/201	<a href="#">EMPAER</a>	Projeto Algodão Paraíba	Emprapa Algodão - Indústria Textil Norfil SA -
09/12/2019	<a href="#">IST - têxtil e confecção</a>	Desenvolvimento de Produto (Inovação)	Natural Cotton Color – Embrapa – algodão
20/11/2019	<a href="#">IST - têxtil e confecção</a>	Lançaram o primeiro jeans brasileiro fabricado a partir de algodão colorido	Natural Cotton Color
22/11/2019	<a href="#">Embrapa - algodão</a>	Parceria Técnica	Associação Goiana de Produtores de Algodão (Agopa)
18/10/2019	<a href="#">IST - têxtil e confecção</a>	Visita Técnica	CNI – Embrapa – algodão – Produtores de algodão cidade de Salgado de São Félix
09/10/2019	<a href="#">EMPAER</a>	Projeto Algodão Paraíba Branco	EMBRAPA Algodão-
26/09/2019	<a href="#">Embrapa - algodão</a>	Cooperação Técnica	Universidade de Strathclyde, na Escócia
12/09/2019	<a href="#">IST - têxtil e confecção</a>	Projeto do Jeans, confeccionado com algodão colorido	Centro de Tecnologia da Indústria Química e Têxtil – SENAI CETIQT e o SENAI de São Paulo
13/08/2019	<a href="#">ABIT</a>	Projeto “A moda pela água”	Sou de Algodão, Damyller, Ecoera, Farm, Grupo Lunelli, H2O Company e Iniciativa Verde
26/07/19	<a href="#">IST - têxtil e confecção</a>	Acordo de cooperação (nacional)	ARCODO NACIONAL
24/07/2019	<a href="#">EMPAER</a>	Projeto Algodão Paraíba	Agrivcultores dos municípios de Boa Ventura, Diamante, Curral Velho, Olho D’água, Conceição e Santana dos Garrotes. Empresa Norfil S/A.

Quadro 18 – Mapeamento dos projetos e iniciativas realizadas pelas entidades de apoio pesquisadas, entre os anos de 2017 a 2021

Continuação

19/07/2019	<a href="#">ABIT</a>	Convênio de cooperação	EMBRAPII- Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial
07/06/2019	<a href="#">EMPAER</a>	Projeto de cooperação Sul/Sul Brasil/FAO de desenvolvimento da cultura do algodão, Colômbia e Bolívia	EMPAER - EMBRAPA ALGODÃO
30/04/2019	<a href="#">EMPAER</a>	Projeto Algodão Paraíba	Embrapa Algodão, da Norfil S/A Indústria Têxtil - Cooperativa de Produção Têxtil Afins do Algodão (Coopnatural)
22/04/2019	<a href="#">APEX</a>	Parceria para produção e comercialização de produtos	A empresa têxtil Santa Luzia Redes e Decoração, - Apex-Brasil - Abi – Embrapa-Empaer
12/04/2019	<a href="#">APEX</a>	Convênio / Parceria	ABIT
01/04/2019	<a href="#">Embrapa - algodão</a>	Ações conjuntas	EMPAER
14/03/2019	<a href="#">DIACONIA</a>	O Projeto Algodão em Consórcios Agroecológicos	Universidade Federal de Sergipe (UFS)
11/02/2019	<a href="#">IST - têxtil e confecção</a>	Programa piloto Coleção Ágil	SENAI CETIQT
07/02/2019	<a href="#">ABIT</a>	Missão Técnica Internacional	Apex-Brasil
28/01/2019	<a href="#">EMPAER</a>	Plantio de Algodão Orgânico	Empaer com a Embrapa Algodão, a Norfil S/A Indústria Têxtil, Veja Fair Trade e da Cooperativa de Produção Têxtil Afins do Algodão (Coopnatural)
29/01/2019	<a href="#">EMPAER</a>	Programa Algodão Paraíba	Agricultores dos municípios de Areia, Guarabira, Campina Grande, Solânea, Picui e Itabaiana - Embrapa Algodão, as empresas Norfil S/A Indústria Têxtil, Veja Fair Trade e a Cooperativa de Produção Têxtil Afins do Algodão (Coopnatural)

Quadro 18 – Mapeamento dos projetos e iniciativas realizadas pelas entidades de apoio pesquisadas, entre os anos de 2017 a 2021

Continuação

10/12/2018	<a href="#">Embrapa - algodão</a>	Projeto Algodão Paraíba	(Emater-PB) e a Agência Nacional de Assistência Técnica de Extensão Rural (Anater) - indústria têxtil Norfil AS
03/10/2018	<a href="#">DIACONIA</a>	O Projeto Algodão em Consórcios Agroecológicos	Instituto C&A, Embrapa Algodão, Universidade Federal de Sergipe (UFS), ACEPAC/PB, Arribaça-Paraíba
05/09/2017	<a href="#">Embrapa - algodão</a>	Termo de Cooperação técnico-científica	Instituto Mato-grossense do Algodão (IMAmT) - Associação Brasileira dos Produtores de Algodão (Abrapa), através do Instituto Brasileiro do Algodão (IBA)
04/09/2017	<a href="#">ABIT</a>	Projetos "sou de algodão"	Associação Brasileira dos Produtores de Algodão (Abrapa)
09/06/2017	<a href="#">Embrapa - algodão</a>	Dia de campo sobre algodão agroecológico reúne cerca de 700 participantes na Paraíba	EMATER - Agricultores - Prefeitura de município de Nazarezinho
05/07/2017	<a href="#">ABIT</a>	Convênio (Programa Texbrasil)	Apex-Brasil (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos)
04/07/2017	<a href="#">APEX</a>	ABIT RENOVA CONVÊNIO COM A APEX-BRASIL	ABIT (CONVÊNIO)

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.