

## *Inimigo em comum: fatores de seleção para novos parceiros na colaboração com base nos filmes 'vingadores'*

Neste artigo, consideraremos como organização o grupo de heróis da MARVEL denominado 'Vingadores'. Após identificar na literatura critérios de seleção em Redes Colaborativas, foi considerada a importância dos critérios de seleção de cada novo membro na Rede, analisando um período de onze anos de existência (2012 a 2023). Os resultados baseados na análise fílmica inédita dos 'Vingadores' como Rede Interorganizacional, contribuem para identificar quais os critérios de seleção de novos parceiros dentro de uma estrutura colaborativa atuam nos sucessos e fracassos desses arranjos.

**Palavras-chave:** Rede Interorganizacional; Redes Colaborativas; Critérios de Seleção; Vingadores.

## *Enemigo en común: selection factors of new socios in the colaboración based on the films 'vengingers'*

In this article, we will consider the organization of the MARVEL heroes group called 'Avengers'. After identifying selection criteria in Collaborative Networks in the literature, the importance of selection criteria for each new member in the Network was considered, analyzing a period of eleven years of existence (2012 to 2023). The results based on the unprecedented film analysis of 'Avengers' as an Interorganizational Network, help to identify which criteria for selecting new partners within a collaborative structure act on the successes and failures of these arrangements.


**Keywords:** Interorganizational Network; Collaborative Networks; Selection Criteria; Avengers.

Topic: **Planejamento, Estratégia e Competitividade**


Received: **11/10/2021**


Approved: **22/12/2021**

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

João Paulo Oliveira da Silva   
Universidade Federal de Pernambuco, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/2613929131770076>  
<http://orcid.org/0000-0001-9543-2065>  
[jposilva@msn.com](mailto:jposilva@msn.com)

Karla Giselle Silva de Castro   
Universidade Federal de Pernambuco, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/3014904891608427>  
<http://orcid.org/0000-0002-0722-4344>  
[karlagisellecastro@gmail.com](mailto:karlagisellecastro@gmail.com)

Emanuela Ribeiro Lins   
Universidade Federal de Pernambuco, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/2124071884188057>  
<http://orcid.org/0000-0002-7084-6840>  
[linsmanu41@gmail.com](mailto:linsmanu41@gmail.com)

José Lindenberg Julião Xavier Filho   
Universidade Federal de Pernambuco, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/5224764351459285>  
<http://orcid.org/0000-0002-0215-4738>  
[lindenberg.xavier@ufpe.br](mailto:lindenberg.xavier@ufpe.br)



DOI: 10.6008/CBPC2179-684X.2021.004.0013

### Referencing this:

SILVA, J. P. O.; CASTRO, K. G. S.; LINS, E. R.; XAVIER FILHO, J. L. J..  
Inimigo em comum: fatores de seleção para novos parceiros na  
colaboração com base nos filmes 'vingadores'. **Revista Brasileira de  
Administração Científica**, v.12, n.4, p.190-203, 2021. DOI:  
<http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2021.004.0013>

## INTRODUÇÃO

Para formar as redes interorganizacionais, as organizações precisam possuir um objetivo em comum e se faz necessário realizar uma seleção dos membros que irão fazer parte da rede interorganizacional, sendo importante definir quais os critérios mais relevantes para selecionar as empresas (QUATRIN et al., 2017).

Importante destacar que a seleção desses parceiros será fundamental para o sucesso da estrutura colaborativa, uma vez que, incorporando a rede com suas qualificações e objetivos em comum, as organizações devem atuar em sintonia de ações. Assim, surge a inquietação da pesquisa: **quais os critérios do sistema de seleção de parceiros em uma expansão de rede interorganizacional?**

Para tal, justificamos essa pesquisa utilizando como material empírico a análise dos filmes “Vingadores” de 2012 a 2019, por apresentarem características de organizações em rede. Também, acessamos referências sobre Redes ao longo de onze anos (2012 a 2023), com base nos filmes lançados em 2012 – Vingadores, 2015 – Vingadores, Era de Ultron, 2018 – Vingadores, Guerra Infinita e 2019 – Vingadores, Ultimato. Esta pesquisa também se justifica por buscar promover uma ampliação dos estudos acerca de Redes Interorganizacionais, pois, segundo Giglio (2010) e Alves et al. (2013) há certas dificuldades em analisar Redes ao longo de tempo. Além disso, a “Saga do Infinito”, como é chamada essa sequência, bateu todos os recordes de bilheteria ao redor do mundo, sendo o último filme dos Vingadores o maior recordista de bilheteria de toda história do cinema mundial.

A originalidade deste trabalho está no enfoque do estudo acerca de Redes Interorganizacionais vinculados à uma análise fílmica, contribuindo para aclarar as dificuldades presentes nesses estudos (GIGLIO, 2010; ALVES et al., 2013).

Neste artigo, consideraremos como Organização, o grupo de heróis autodenominado “Vingadores”, baseados na definição de Maximiano (1992), o qual afirma uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos, por meio do qual torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma única pessoa.

## REVISÃO TEÓRICA

### Redes interorganizacionais ou arranjos colaborativos

Em comum, o que influencia as empresas a constituírem redes interorganizacionais é a falta de recursos materiais ou recursos humanos e as possibilidades de redução de incertezas do mercado e consequentemente o aproveitamento de oportunidades que surgem (LOPES et al., 2009). As redes interorganizacionais ampliam as possibilidades de se complementarem de acordo com as necessidades e com isso, geram benefícios e valores organizacionais (KLEIN et al., 2019).

Esses objetivos em comum tornam a organização um procedimento sucessivo de composição ou decomposição, através de encontros sociais (que estruturam a ordem social de cima para baixo) e estrutural (que são os mecanismos de organização de baixo para cima), e suas verticalidades são verificadas de maneira que possam passar por possíveis reestruturação ou reforma (MISOCZKY et al., 2006).

As empresas se juntam e reestruturam-se pelo propósito de melhorar a vantagem competitiva entre os seus participantes, seja compartilhando recursos, trocando informações, reduzindo riscos, custos, tempo de colocação no mercado e de entrega, entre outros (PARUNG et al., 2006).

Lopes et al. (2009) informam que empresas que se unem como redes ou arranjos colaborativos veem a oportunidade de cooperar, adquirir ou melhorar os recursos, bem como conseguir melhores posições e resultados no mercado.

Sua manutenção ao longo do tempo está condicionada à capacidade de habilitar os participantes a alcançar maior competitividade e desempenho. Como a cooperação demanda esforços de constituição, coordenação e manutenção, com investimentos de tempo e recursos, torna-se fundamental compreender se as redes de empresas realmente permitem aos participantes atingir os resultados esperados e em que nível isso ocorre.

A medida em que as redes crescem, tornam-se economicamente mais fortes, e os benefícios e as obrigações são compartilhados. Os fatores que integram os relacionamentos das redes são os objetivos em comum que possuem, sejam eles por meio de interdependência, altruísmo, amizade, entre outros (LAZZARINI, 2008).

Nas redes, seu principal ponto são seus relacionamentos e a reciprocidade. No que se refere à reciprocidade, o autor afirma que acontece por meio de uma perspectiva ao longo do tempo, pois a segurança e estabilidade incentivam a busca por novas formas de alcançar os objetivos, proporcionam a aprendizagem e troca de informação e aumentam a confiança (LAZZARINI, 2008).

Nesta tentativa de obter um alinhamento quanto aos objetivos e propósitos da rede, as orientações culturais de cada organização também são importantes, pois influenciam na maneira de agir destas e na consolidação das ideias e ações do grande grupo (VIZZOTO et al., 2016).

### **Mecanismos e critérios de seleção de parceiros**

Como já foi dito anteriormente, redes interorganizacionais ou arranjos colaborativos são “um grupo de três ou mais organizações conectadas de modo a facilitar a realização de um objetivo comum. Isto é, as redes... são muitas vezes criadas e governadas formalmente e orientadas a objetivos, ao invés de ocorrer por acaso” (PROVAN et al., 2007).

O processo de formação de redes necessita de alguns requisitos iniciais importantes que servirão de base legal para a constituição e consolidação da rede. Esses requisitos iniciais servem para certificar-se com relação ao comportamento oportunista dos membros das redes. As regras têm importância na formação das redes interorganizacionais nas questões referentes à seleção de novos membros e nas assistências dos membros que já fazem parte do arranjo colaborativo, conseguindo manter relações de confiança e reciprocidade no que se refere ao capital social (SILVA et al., 2003).

Quando definidos os critérios para formação das organizações parceiras, elas precisam também tornar-se independentes, visando o sucesso das ações conjuntas. Desse modo, na seleção dos membros para constituir uma rede interorganizational, é indispensável delinear e examinar o perfil das organizações prospectadas, considerando-se critérios específicos (QUATRIN et al., 2017).

As características para definir os critérios dos membros que irão fazer parte de uma rede

interorganizacional está associada aos seus desempenhos, aos comportamentos e às atividades. Ou seja, para alcançar os critérios estabelecidos para a formação das redes interorganizacionais, é necessário realizar uma seleção, para a manutenção do arranjo colaborativo. Escolher bons membros para redes interorganizacionais desenvolve o negócio e melhora o desempenho de todos os integrantes das redes (EISENHARDT et al., 2000; IRELAND et al., 2002).

Para Hitt et al. (1998), a definição dos critérios de seleção é importante para avaliar os riscos comuns e o quanto a decisão da escolha certa irá contribuir para o sucesso da rede. Overby (2004) afirma que é necessário existir os critérios de seleção, porque tanto para os novos membros quanto para os atuais membros há mudanças de acordo com o ciclo de vida da organização.

O autor também ressalta que a decisão da seleção de um membro está associada à importância relativa de fortes talentos e de aspirações estratégicas alinhadas sobre o tempo, o que pode e deve ocasionar a seleção de sócios mais fracos na fase inicial, sócios intermediários que estão em fase de desenvolvimento e sócios fortes que já tem mais tempo no mercado (OVERBY, 2004).

A entrada de novos membros influencia também a eficiência no processo decisório, causando assim o que também é denominado gerenciamento da tensão (PROVAN et al., 2008). Contudo, esse gerenciamento não necessariamente indica a escolha contínua entre eficiência e eficácia das redes interorganizacionais.

Para Vangen et al. (2015), o gerenciamento dessa tensão necessita de uma estrutura mínima que permite a tomada de decisão consensual e aberta o bastante para garantir a inclusão de *stakeholders* que realmente estejam comprometidos com a colaboração. Assim, a inclusão volta-se restritamente àqueles membros comprometidos, de maneira que não deve ser encarada como algo amplo e universal, mas restrito e direcionado.

No que se trata de processo de seleção, que envolve a definição de critérios a serem analisados nas empresas prospectadas, também é realizado de maneira estratégica e analisando o funcionamento de relacionamentos interorganizacionais. Dacin et al. (1997) afirmam que, apesar de a busca por parceiros adequados necessitar de cuidado e tempo, a escolha dos membros é um fator importante, que afeta o desempenho de um relacionamento.

Nesse sentido, os autores constataram que os fatores ambientais influenciam as parcerias. O processo de mecanismos de formação da parceria inclui algumas fases, das quais a seleção e os seus critérios se revelam como muito importantes. O processo dessa seleção de formação da parceria interfere nos resultados obtidos com todos os membros envolvidos no arranjo colaborativo (VARIS et al., 2000).

Klein et al. (2014) destacam a relação entre os critérios de seleção utilizados e a sustentabilidade de um relacionamento, afirmando que os critérios servem para avaliar a congruência entre os prospectados e os demais membros da rede e que, se não observados, há a possibilidade de o novo membro não permanecer no relacionamento. De forma complementar, alguns autores afirmam que a identificação de critérios para seleção de parceiros é uma pré-condição para o sucesso de um relacionamento interorganizacional.

Após exaustiva revisão bibliométrica acerca dos critérios de seleção, Quattrin et al. (2017), definiram os seguintes, conforme o quadro 1.

**Quadro 1:** Critérios para a seleção de parceiros.

CRITÉRIO	PRINCÍPIO
1 Compatibilidade estratégica	As estratégias do parceiro são compatíveis às da Rede; ele apresenta as mesmas políticas e táticas, o que assegura alinhamento de objetivos
2 Importância estratégica da Rede para o parceiro	Quão importante é a Rede para o parceiro
3 Mais-valia para o cliente	Fazer as atividades conjuntas agrega valor aos clientes
4 Complementaridade	Os parceiros são mutuamente dependentes para alcançar seus objetivos
5 Visão do parceiro para inovação	Vontade de inovar, assumir riscos, ser criativo
6 Boa vontade para compartilhar recursos	Recursos incluem funcionários, conhecimentos, produtos, capacidade de produção
7 Localização	Local favorável às negociações entre os parceiros e entre empresa e clientes
8 Experiências prévias com cooperação	Conhecimentos relacionados às redes, nível de experiência com gestão de redes
9 Relações pessoais	Convivência com o parceiro
10 Compromisso	Comprometido com o sucesso da parceria
11 Compatibilidade de objetivos	Objetivos que possam ser buscados simultaneamente e que sejam complementares
12 Motivação para cooperar	Vontade de cooperar
13 Cultura organizacional	Normas e valores da organização parceira, aberta ou fechada, etc.
14 Reputação do parceiro	A imagem do parceiro
15 Vantagem por diminuição de custo	Divisão de custos de transações, aperfeiçoamentos, compras
16 Tamanho da organização	Número de colaboradores, rotatividade de colaboradores, volume de vendas por ano. Cooperações funcionam melhor quando há pequena diferença de tamanho entre as empresas
17 Condição de barganha	A posição do parceiro em comparação com outros concorrentes do mercado
18 Cultura cooperativa	Todas as organizações envolvidas têm de cooperar nas atividades e em termos de aprendizado, compartilhando seus conhecimentos
19 Recursos financeiros	Retorno sobre investimento, saúde financeira
20 Recursos tecnológicos	Tecnologia de correspondência, complementaridades tecnológicas

Fonte: Quatrin et al. (2017).

A cada fase do estudo, ou seja, em cada filme analisado, procederemos utilizando a estrutura proposta por Quatrin et al. (2017) para entender quais critérios de seleção estão sendo identificados, e quais não estão, na formação da estrutura de rede Vingadores.

**METODOLOGIA**

O estudo é classificado como descritivo de natureza qualitativa, realizado por meio de uma análise fílmica. Pesquisas descritivas são desenvolvidas com a finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis (FONSECA, 2017).

A análise dos dados ocorre por meio dos filmes que fazem parte do Universo Cinematográfico da Marvel, através de uma observação não-participante. Na observação não-participante o pesquisador “mantém distância dos eventos observados a fim de evitar influenciá-los” (FLICK, 2004). Para a análise fílmica, os pesquisadores assistiram os filmes da Saga Vingadores da Marvel 2012 – 2019, o que totalizou um tempo aproximado de 10h38min de filme.

Com relação à estratégia, o trabalho é classificado como estudo de caso, o que significa uma reconstrução e descrição acertada do caso em questão. Segundo Flick (2009), o principal problema do pesquisador é identificar um caso relevante para a questão de pesquisa.

Foram analisados os Filmes Os Vingadores (2012), Vingadores: A Era de Ultron (2015), Vingadores: Guerra Infinita (2018), e Vingadores: Ultimato (2019), identificando os personagens (organizações)

participantes a cada momento do arranjo colaborativo.

Os dados colhidos foram tratados com a análise qualitativa do conteúdo, procurando a compreensão do significado do sujeito em seu discurso, indo além da simples compreensão visual. A observação será do tipo focada para se limitar aos processos e questões relevantes para a pesquisa (FLICK, 2009).

Quanto à estratégia de procedimento de validade, utiliza-se da triangulação para evitar interpretações não condizentes com a realidade da pesquisa (CRESWELL, 2010). Além disso, será utilizada uma descrição rica e densa que, segundo Creswell (2010), potencializa a discussão ao incluir elementos de experiências compartilhadas com o leitor. A tabela 1 resume o design da pesquisa.

**Tabela 1:** Design da Pesquisa.

<b>Abordagem</b>	Qualitativa.
<b>Estratégia</b>	Estudo de Caso.
<b>Objeto de Análise</b>	Filmes da Saga do Infinito: 2012 (Vingadores), 2015 (Vingadores: Era de Ultron), 2018 (Vingadores: Guerra infinita), 2019 (Vingadores: Ultimato).
<b>Tipo</b>	Descritiva.
<b>Instrumento de Pesquisa</b>	Observação indireta.
<b>Análises</b>	Imagens em ação (análise fílmica).
<b>Instrumento de Validação</b>	Triangulação de pesquisadores.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Um dos motivos para organizações ingressarem em uma Rede de Colaboração, é a tentativa de juntos, obterem qualificações necessárias para superar algum desafio que, sozinhos, não lograriam êxito. Neste artigo, chamaremos esse desafio de “Inimigo em Comum”.

A Rede “Vingadores” se forma em 2012 e segue até 2023, no qual analisaremos a estrutura em quatro momentos, coincidentes com os filmes da série, lançados em 2012, 2015, 2018 e 2019. Entre o terceiro e quarto filme, apesar da diferença de apenas um ano entre os lançamentos, o lapso temporal na ficção percorre cinco anos, de forma que em 2019 é representada a rede de 2023, confirmando onze anos de nosso objeto de análise.

### Vingadores (2012)

A partir desse inimigo inesperado, que tornar-se-á nesse momento o “Inimigo em Comum” que iniciará a Rede “Vingadores”, estabeleceremos o entendimento de cada personagem como uma organização que formará a estrutura colaborativa.

Quando surge um inimigo inesperado que ameaça a segurança e proteção global, Nick Fury, diretor da agência internacional de manutenção de paz conhecida como SHIELD, encontra-se na necessidade de montar uma equipe para afastar o mundo da beira do desastre. Em todo o mundo, começa um ousado esforço de recrutamento.

Segue na figura 1 a formação conforme agentes de seleção.

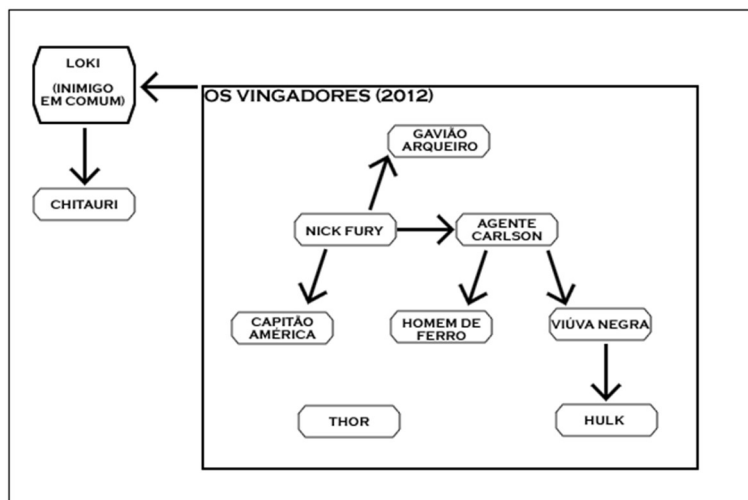


Figura 1: Os Vingadores (2012).

O Inimigo em Comum, Loki, incapaz de conseguir o Tesseract sozinho, busca uma aliança com a raça alienígena Chitauri, para com sua tecnologia e força bélica, invadir a terra e abrir um portal para que os Chitauris possam ingressar. Essa colaboração caracteriza um acordo de rede no qual os dois envolvidos buscam se beneficiar e utilizam mutuamente as qualificações de ambos.

De início, Fury contacta o Agente Especial Carlson, de sua extrema confiança (SCHMIDT et al., 2019). Insta salientar que, apesar de não fazer diretamente parte dos Vingadores, o Agente Carlson possui papel fundamental na formação da rede, uma vez que a partir dele, Fury consegue contactar três membros para a estrutura.

Segue a tabela 2 contendo os relacionamentos que foram estabelecidos dentro da Rede com base nos Critérios de Seleção de Quattrin et al. (2017).

Tabela 2: Análise dos critérios de Seleção do Filme Os Vingadores (2012).

RECRUTAMENTO	CRITÉRIO(S) DE SELEÇÃO
Loki > Chitauri	1; 4; 6; 11; 17; 20.
Fury > Ag. Carlson	1; 2; 3; 4; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14
Fury > Cap. América	2; 3; 4; 5; 7; 8; 10; 11; 12; 14; 17; 18
Fury > Gavião Arqueiro	1; 2; 3; 4; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 17
Ag. Carlson > Homem de Ferro	2; 3; 4; 5; 6; 7; 10; 12; 15; 16; 17; 19; 20
Ag. Carlson > Viúva Negra	1; 2; 3; 4; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 17
Viúva Negra > Hulk	2; 3; 4; 5; 6; 7; 10; 12; 17; 20
Thor	1; 3; 5; 6; 8; 10; 11; 12; 14; 17

Analisando os critérios de seleção acima elencados, podemos concluir nesse momento que: I. Os critérios 2, 3, 7, 10 e 12 são presentes em toda estratégia de seleção para montagem da rede Vingadores; II. O critério 18, que trata da cultura de cooperação, é observado apenas na seleção do Capitão América, pois ele já tinha se envolvido em atividades colaborativas no exército; III. Observa-se que o critério 19 aparece uma única vez na seleção do Homem-de-ferro, visto possuir recursos financeiros que disponibiliza para a Rede; IV. O critério 20 surge em duas oportunidades, nas seleções do Homem-de-ferro e Hulk, uma vez que ambos detêm conhecimentos tecnológicos a serem compartilhados; V. O critério 13 é observado em três momentos de seleção: agente Carlson, viúva negra e gavião arqueiro, uma vez que, juntamente com Nick Fury, já faziam parte de uma organização; VI. Por fim analisamos Thor, que não foi selecionado para a Rede,

mas ingressou por motivos em comum.

### Vingadores – Era de Ultron (2015)

A partir desse novo Inimigo em Comum, Ultron, a Rede Vingadores é novamente reestabelecida. Nesse segundo momento de análise da rede, três anos após sua formação inicial, observamos dois momentos distintos, figura 2.

Quando Tony Stark tenta iniciar um programa de manutenção da paz adormecido, as coisas dão errado e os Heróis Mais Poderosos da Terra, incluindo Homem de Ferro, Capitão América, Thor, Hulk, Viúva Negra e Gavião Arqueiro, são colocados à prova quando o destino do planeta se aproxima. À medida que o vilão Ultron surge, cabe aos Vingadores impedi-lo de executar seus terríveis planos, e logo alianças inquietas e ação inesperada pavimentam o caminho para uma aventura global épica e única.

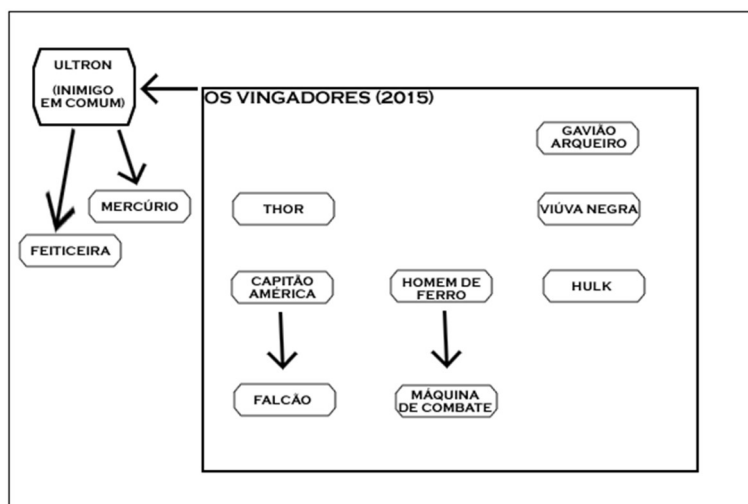


Figura 2: Vingadores: A Era de Ultron (2015) (fase 1).

Segue a Tabela 3 contendo os relacionamentos que foram estabelecidos dentro da Rede com base nos Critérios de Seleção de Quattrin et al. (2017)

Tabela 3: Análise dos critérios de Seleção do Filme Os Vingadores: A Era de Ultron (2015) (fase 1).

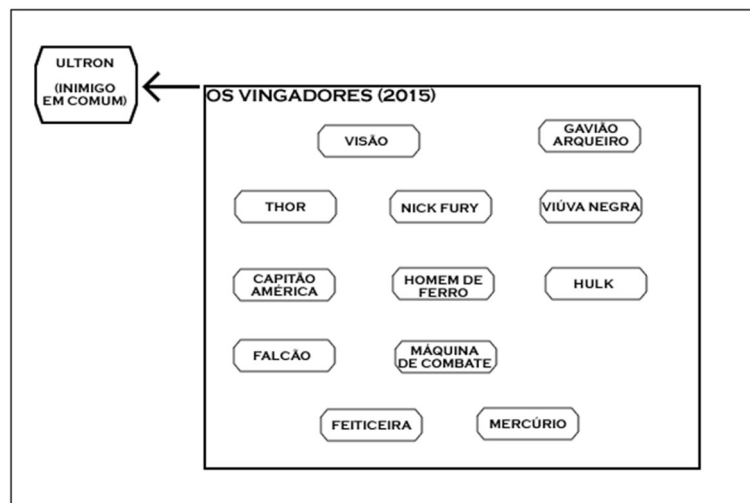
RECRUTAMENTO	CRITÉRIO(S) DE SELEÇÃO
Ultron > Gêmeos	7; 11; 12
Cap. América > Falcão	1; 3; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 14; 20
Homem de ferro > Máquina de Combate	1; 3; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 14; 20

Analisando os critérios de seleção acima elencados, podemos concluir nesse momento que: I. Os critérios 7, 11 e 12 são presentes em toda estratégia de seleção para montagem da rede Vingadores e da rede Ultron; II. Ambas seleções de Falcão e Máquina de Combate possuem os mesmos critérios; III. O item 1 representa o amadurecimento da Rede após três anos de estabelecimento. Nesse momento, os selecionados são escolhidos por apresentarem Compatibilidade Estratégica com os demais integrantes da Rede, algo não possível em uma rede nova; IV. Observa-se a ausência do personagem central Nick Fury nesse momento da rede. Há de se falar que, com sua ausência, a Rede teve dificuldades e quase foi eliminada pelo Inimigo em Comum.

Nesse novo momento da Rede, Nick Fury retorna após fracasso temporário dos Vingadores, o que nos faz refletir se a falta de uma posição central, com critérios e objetivos bem definidos na estrutura da



rede, pode ser um diferencial entre o sucesso e o fracasso. Questionamento que vai de encontro às afirmações de Quatrin et al. (2017) quando indicam que os critérios estabelecidos pela rede devem estar bem definidos, pois isso acarreta no sucesso das ações conjuntas e possível alcance dos objetivos estabelecidos.



**Figura 3:** Vingadores: A Era de Ultron (2015) (fase 2).

Na sequência, os gêmeos saem da rede Ultron, por falta de compatibilidade estratégica e ingressam na Rede Vingadores. Interessante observar que quem era antes “Inimigo em Comum” troca de rede e passa a ser parceiro no arranjo (KLEIN et al., 2019).

Ao final da fase, apesar de derrotar o Inimigo em Comum, a rede sofre uma baixa, pois Mercúrio não sobrevive e consequentemente não segue no arranjo. Interessante mostrar que mesmo estando na rede, não é garantia de sucesso organizacional (LAZZARINI, 2008).

Segue tabela 4 contendo os relacionamentos que foram estabelecidos dentro da Rede nessa nova etapa da Era de Ultron com base nos Critérios de Seleção de Quatrin et al. (2017).

**Tabela 4:** Análise dos critérios de Seleção do Filme Os Vingadores: A Era de Ultron (2015) (fase 2).

RECRUTAMENTO	CRITÉRIO(S) DE SELEÇÃO
Mercúrio e Feiticeira Escarlate	1; 3; 5; 6; 7; 8; 10; 11; 12; 13; 17; 18
Visão	2; 5; 6; 7; 12; 20

Analisando os critérios de seleção acima elencados, podemos concluir nesse momento que: I. O critério 18 entra nessa nova fase de reestabelecimento da rede com a entrada dos gêmeos, envolvendo o compartilhamento de conhecimento, visto que são oriundos da Rede do Inimigo em Comum; II. O critério 2 é observado no ingresso do Visão, uma vez que ele foi criado para atingir o objetivo e derrotar o Inimigo em Comum.

### Vingadores – Guerra Infinita (2018)

A partir desse novo Inimigo em Comum, Thanos, a Rede Vingadores é novamente reestabelecida. Nesse terceiro momento de análise da rede, seis anos após sua formação inicial, observamos uma complexa integração de personagens (organizações) para compor a Rede Vingadores em diversas frentes contra o “Inimigo em Comum”, pelo qual analisaremos em dois momentos, figura 4.

Enquanto os Vingadores e seus aliados continuam protegendo o mundo de ameaças grandes demais para qualquer herói, um novo perigo surgiu das sombras cósmicas: Thanos. Déspota da infância intergaláctica, seu objetivo é coletar todas as seis Pedras do Infinito, artefatos de poder inimaginável, e usá-las para infligir sua vontade distorcida a toda a realidade. Tudo o que os Vingadores lutaram levou até esse momento - o destino da Terra e da própria existência nunca foi tão incerto.

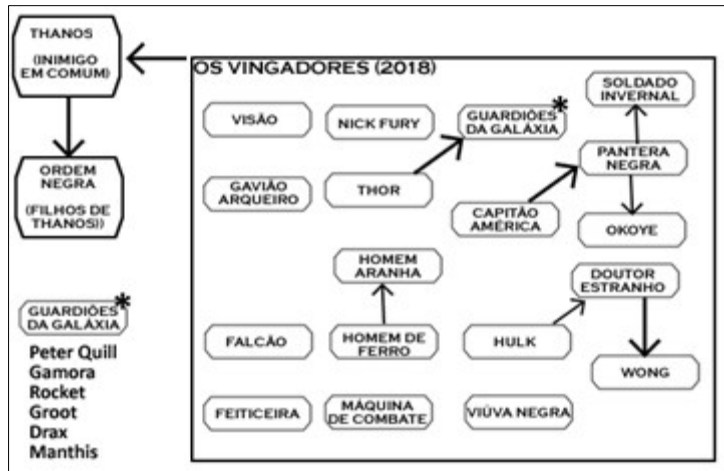


Figura 4: Vingadores: Guerra Infinita (2018) (fase 1).

Observa-se Redes formando Redes (LAZZARINNI, 2008), uma vez que Os Guardiões da Galáxia, bem como Doutor Estranho, já possuíam seus arranjos e passaram a formar parte da Rede Vingadores.

Segue tabela 5 contendo os relacionamentos que foram estabelecidos dentro da Rede nessa nova etapa da Guerra do Infinito com base nos Critérios de Seleção de Quattrin et al. (2017).

Tabela 5: Análise dos critérios de Seleção do Filme Os Vingadores: Guerra Infinita (2018) (fase 1).

RECRUTAMENTO	CRITÉRIO(S) DE SELEÇÃO
Thor > Guardiões da Galáxia	2; 3; 4; 5; 6; 8; 10; 11; 12; 16; 20
Homem de ferro > Homem aranha	2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 10; 11; 12
Capitão América > Pantera Negra	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16; 17; 18; 19; 20
Pantera Negra > Okoye	1; 2; 3; 4; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 17
Pantera Negra > Soldado Invernal	1; 2; 3; 4; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 17
Hulk > Dr. Estranho	2; 3; 4; 5; 6; 7; 10; 12; 20
Dr. Estranho > Wong	1; 2; 3; 4; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 17

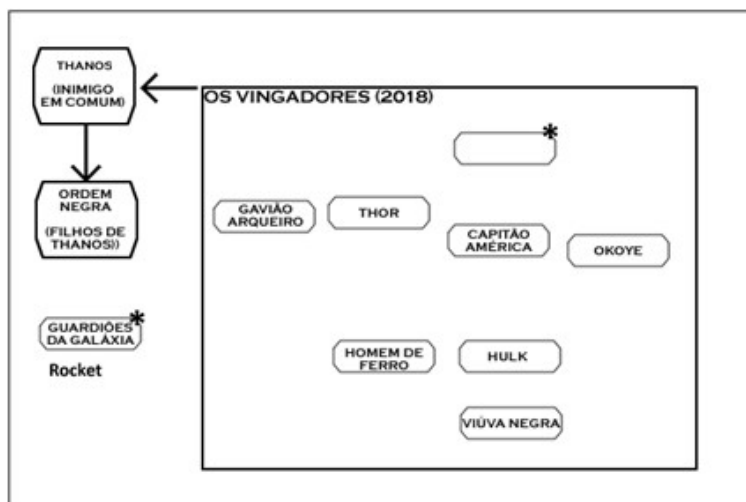


Figura 5: Vingadores: Guerra Infinita (2018) (fase 2).

Analisando os critérios de seleção acima elencados, podemos concluir nesse momento que: I. O

critério 15 entre nessa nova fase de reestabelecimento da rede com a entrada do Pantera Negra, uma vez que agrega recursos tais quais Tony Stark; II. Destaca-se a seleção do Pantera Negra, uma vez que atende a todos os critérios estabelecidos por Quattrin et al. (2017), sendo até o momento o único membro a fazer parte da Rede Vingadores e atender a todos os requisitos.

### Vingadores – Ultimato (2019)

A partir desse momento, a Rede Vingadores, fragilizada, porém determinada, reorganiza-se e busca unir forças e elaborar uma estratégia para se reerguer e derrotar o “Inimigo em Comum”.

O grave curso de eventos desencadeados por Thanos que destruiu metade do universo e fraturou as fileiras dos Vingadores obriga os demais Vingadores a tomar uma posição final...

Nessa primeira parte do último momento de análise da Rede Vingadores, onze anos após sua formação inicial, observamos uma estrutura quase insipiente, se comparado à última formação da Rede. Porém, com a seleção de novos parceiros, a Rede Vingadores retomará seus tempos de sucesso. Analisemos na figura 6 a estrutura atual.

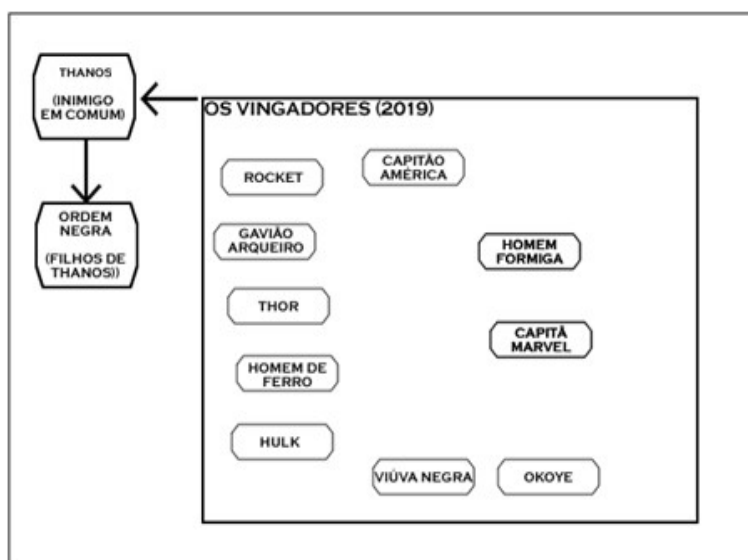


Figura 6: Vingadores: Ultimato (2018) (fase 1).

Segue última tabela 6 contendo os relacionamentos que foram estabelecidos dentro da Rede na etapa chamada Ultimato, com base nos Critérios de Seleção de Quattrin et al. (2017).

Tabela 6: Análise dos critérios de Seleção do Filme Os Vingadores: Ultimato (fase 1).

RECRUTAMENTO	CRITÉRIO(S) DE SELEÇÃO
Nick Fury > Capitã Marvel	1; 2; 3; 8; 9; 10; 11; 12; 14; 17
Homem-formiga	1; 2; 3; 4; 5; 7; 10; 11; 12; 20

Analisando os critérios de seleção acima elencados, podemos concluir nesse momento que: I. O critério 5, visão do parceiro para inovação, é uma característica fundamental no homem-formiga, uma vez que traz uma proposta inovadora e arriscada, para solucionar o problema e derrotar o Inimigo em Comum; II. A seleção da Capitã Marvel para a Rede é deveras importante uma vez que seu recrutamento foi estabelecido no momento da morte de seu recrutador, Nick Fury, por sua total confiança em acreditar que ela teria as condições reais de reestabelecer e fortalecer a Rede Vingadores. Nessa segunda parte do último

momento de análise da Rede Vingadores, observamos a estrutura final que foi capaz de superar o Inimigo em Comum.

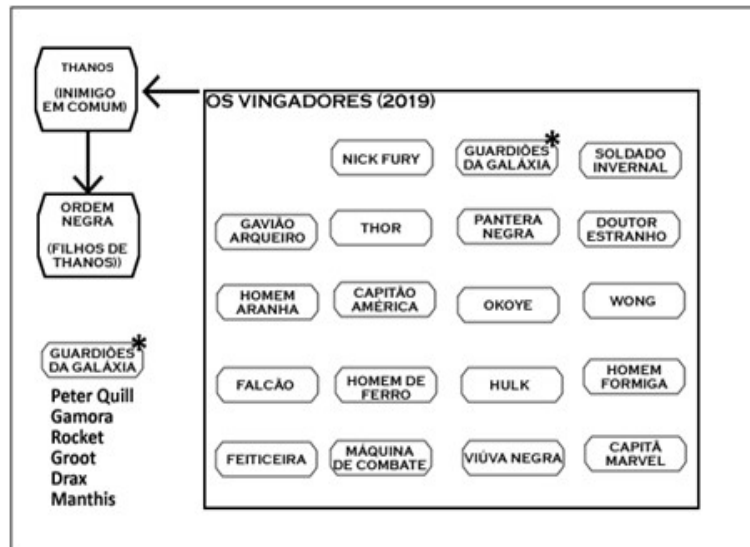


Figura 7: Vingadores: Ultimato (2019) (fase 2).

Importante observar que a Rede Vingadores que iniciou em 2012 com 8 integrantes, onze anos depois demonstra amadurecimento e apresenta-se com 24 membros em sua estrutura. Vale destacar que nem todos sobreviveram na Rede Vingadores. Homem de ferro e Gamora sucumbiram ao desafio e não suportaram o Inimigo em Comum. Partindo do mundo Marvel para o mundo organizacional, pode-se compreender que apesar do aumento de integrantes e amadurecimento da rede, alguns dos membros (organizações) não permaneceram na rede (KLEIN et al., 2019). Após análises dos quatro filmes nos onze anos de configurações da Rede Vingadores, seguimos o artigo com as considerações finais, limitações da pesquisa e lacunas para estudos futuros.

## CONCLUSÕES

O objetivo geral deste artigo foi verificar como se desenvolve a seleção de redes interorganizacionais ao longo de sua evolução, a partir da análise fílmica. Por meio dos resultados dessa pesquisa, foi possível obter alguns *insights* sobre este objetivo, respondendo assim à pergunta questionadora, a qual foi possível identificar que a formação dos arranjos se deu por uma combinação de recursos materiais e simbólicos, para alcançar os objetivos da rede.

As redes quando se formam possuem um objetivo em comum, neste artigo, o objetivo foi chamado de “Inimigo em Comum”, assim como as empresas que unem forças com o intuito de superar a falta de recursos, reduzir as incertezas do mercado e aproveitar as oportunidades que surgem (KLEIN et al., 2019).

A análise dos critérios de seleção de novos parceiros dentro de uma estrutura colaborativa tem se mostrado fundamental para um entendimento dos sucessos e fracassos desses arranjos. Observa-se ao longo de 11 anos da rede que muitas alterações foram executadas. Vários personagens (organizações) ingressaram e saíram da Rede por diversos motivos, mas sempre selecionados por critérios objetivos dado ao enfrentamento de um “Inimigo em Comum”.

Como instrumento pedagógico para o ensino na graduação e pós-graduação, sugere-se utilizar essa temática para elaboração de “Casos para Ensino”, uma vez que a abordagem das Redes Interorganizacionais (ou Arranjos Colaborativos) por vezes são um assunto distante de um entendimento, ao realizar um grau comparativo com o Universo MARVEL, consegue-se uma “visualização” mais aproximada da realidade da colaboração.

A Saga do Infinito, a qual fazem parte os quatro filmes aqui analisados, se encerrou em 2019, porém a iniciativa “Vingadores” permanece em atividade, pelo qual fica a sugestão de seguir com a análise da rede após novas sequências.

Como lacuna que temos o fato de Quattrin et al. (2017), não possuir como critério de seleção a confiança, e, segundo Schmidt et al. (2019), a confiança é um elemento fundamental para a seleção do parceiro, visto que influencia no compartilhamento de conhecimento e resultados. Outra limitação que temos, são a riqueza de detalhes que existem nos filmes Vingadores, de Redes que se inserem em Redes, e que devido a limitação do artigo não se pode analisar, de forma que também seria interessante a elaboração de um estudo baseado nas inter-relações dos personagens como um todo, perfazendo um mapeamento tridimensional, indicando quem foi selecionado por quem, por que motivos e se permanecem na rede ou foram segregados, fazendo um paralelo com as redes colaborativas empresariais.

## REFERÊNCIAS

ALVES, C. A.; SANTOS, S. B. S.. Uma abordagem estrutural em Redes: Expondo padrões, possibilidades e armadilhas. **Revista Ciências da Administração**, v.12, n.26, p.72-91, 2010.

ALVES, J. N.; PEREIRA, B. A. D.. Análise das publicações nacionais sobre estudos em relacionamentos Interorganizacionais 2004-2009. **Revista de Administração e Inovação**, v.10, n.2, p.169-198, 2013.

CRESWELL, J. W.. **Projeto de pesquisa**. Métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3 ed. Porto Alegre: Armed, 2010.

DACIN, M. T.; HITT, M. A.; LEVITAS, E.. Selection partners for successful international alliance, examination of U.S. and Korean firms. **Journal of World Business**, v.32, n.1, p.3-16, 1997.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A.. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v.21, p.1105–1121, 2000.

FLICK, U.. **Introdução a metodologia de pesquisa**: um guia para iniciantes. Porto Alegre: Penso 2013.

FONSECA, A.. **Método de gerenciamento de projeto**: uma análise de projeto em uma empresa do setor farmacêutico. Brasília, 2017.

GIGLIO, E.. Análise e Crítica da Metodologia Presente nos Artigos Brasileiros sobre Redes de Negócios e uma Proposta de Desenvolvimento. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 6. **Anais**. Florianópolis, 2010. p.23-25.

HITT, M. A.; DANCIN, M. T.. **Partner Selection in Emerging and developed market contexts**: resource-based and organizational learning perspectives, 1998.

IRELAND, R. D.; HITT, M. A.; VAIDYANATH, D.. Alliance management as a source of competitive advantage. **Journal of Management**, v.28, n.3, p.413-446, 2002.

KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D.. Interdependência entre redes e empresas integrantes na evolução de redes interorganizacionais. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.17, 2019.

LAZZARINI, S. G.. **Empresas em rede**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

LOPES, F.; BALDI, M.. Redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança: uma análise das diferentes contribuições. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.43, p.1007–1035, 2009.

MAXIMIANO, A. C.. **Introdução a administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MISOCZKY, M. C. A.; VECCHIO, R.. Experimentando pensar: da fábula de Barnard à aventura de outras possibilidades de organizar. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.4, n.1, p.1-14, 2006.

OVERBY, M. L.. Partner Selection Criteria in Strategic Alliances: When to ally with weak partners. **Copenhagen Business Scholl**, 1994.

PARUNG, J.; BITITCI, U. S.. A conceptual metric for managing collaborative networks. **Journal of Modelling in**

**Management**, v.1, n.6, p.116-136, 2006.

PROVAN, G.; FISH, A.; SYDOW, J.. Interganizational Networks at the Network Level: A Review of the Emperical Literature on Whole Networks. **Journal of Management**, v.33, 2007.

PROVAN, G.; KENIS, P.. Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. **JPART**, v.18, p.229-252, 2008.

QUATRIN, D. R.; PEREIRA, B. A. D.. Com quem devem se relacionar? Um Estudo para a Identificação e Análise dos Critérios de Seleção de Associados em Redes Interorganizacionais. **Brazilian Business Review**, v.14, n.3, p.321-335, 2017.

SCHMIDT, J. R. R.; WEGNER, D.; FORTES, M. V. B. A.. Governança de Redes Interorganizacionais: Uma Análise da Tensão entre Eficiência e Inclusão no Processo Decisório. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas**

**Empresas**, v.8, n.2, p.319-340, 2019.

SILVA, K. M.; BOEH D.. Rumo a uma estratégia de desenvolvimento de redes de PME's. In: ENANPAD, ATIBAIA. **Anais**. São Paulo: ANPAD, 2003.

VANGEN, S.; HAYES, J. P.; CORNFORTH, C.. Governing cross-sector, inter-organizational collaborations. **Public Management Review**, v.17, n.9, pp. 1237-1260, 2015.

VARIS, J.; SALMINEN, R.. Selection of Potential Supplier Partners in a Turbulent Environment: A Theoretical Framework for the Partner Selection in the Infocom Market. In: IMP-CONFERENCE, 16. **Anais**. 2000.

VIZZOTO, A. D.; PEREIRA, B. A. D.; MELLO, S. F.. **Redes Interorganizacionais e as Organizações Individuais: Transposição da Cultura Coletiva para a Organizacional - Saber Humano**. Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti. 2016.

A CBPC – Companhia Brasileira de Produção Científica (CNPJ: 11.221.422/0001-03) detém os direitos materiais desta publicação. Os direitos referem-se à publicação do trabalho em qualquer parte do mundo, incluindo os direitos às renovações, expansões e disseminações da contribuição, bem como outros direitos subsidiários. Todos os trabalhos publicados eletronicamente poderão posteriormente ser publicados em coletâneas impressas sob coordenação da **Sustenere Publishing**, da Companhia Brasileira de Produção Científica e seus parceiros autorizados. Os (as) autores (as) preservam os direitos autorais, mas não têm permissão para a publicação da contribuição em outro meio, impresso ou digital, em português ou em tradução.