

COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL: CONTRIBUIÇÕES PARA O ALCANCE DA MISSÃO DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO

1. INTRODUÇÃO

“Quem caminha sozinho pode até chegar mais rápido, mas aquele que vai acompanhado, com certeza vai mais longe.”

Clarice Lispector

Com essa frase, a escritora e jornalista Clarice Lispector nos faz refletir acerca das vantagens que a “atuação em grupo” pode proporcionar às pessoas e às organizações, sejam públicas ou privadas. A frase é bem conhecida no mundo do empreendedorismo, haja vista instigar um comportamento coletivo, onde a atuação compartilhada se apresenta como um mecanismo que pode contribuir para enfrentar as pressões do dia a dia.

No âmbito organizacional, a referida atuação em grupo pode ser tratada pelo termo “cooperação interorganizacional”, que constitui, em sentido amplo, um instrumento por meio do qual as organizações procuram dinamizar as suas atividades, no intuito de potencializar a sua performance (LOPES; BALDI, 2009; O’CONNOR; LOWRY; TREIBLMAIER, 2020). Ou seja, a cooperação interorganizacional surge como uma resposta aos problemas das organizações, onde as práticas colaborativas são refletidas em vantagens que seriam mais difíceis de se alcançar numa atuação isolada (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

No Serviço Público Federal, de modo específico nas Instituições Federais de Ensino, as experiências colaborativas ocorrem em grande parte por meio de Acordos de Cooperação Técnica, considerando que essa modalidade de cooperação não enseja o repasse de recursos financeiros entre os partícipes, mas, somente, a cooperação mútua para determinado fim (BRASIL, 2013, 2014, 2016a, 2016b). Inclusive, se forem consideradas as recorrentes adequações orçamentárias promovidas na área educacional em razão da necessidade de redução dos gastos para o alcance do equilíbrio nas contas públicas (MEC, 2019; FONSECA, 2019), a cooperação é, portanto, a palavra-chave.

É corrente na literatura que o crescimento de acordos cooperativos no âmbito de Instituições de Ensino constitui uma tendência apresentada pela sociedade, e investigar essas parcerias institucionais pode contribuir para consolidar novos modelos de gestão e cooperação (ALVES; BÍSCOLI; SCHMIDT, 2014) que auxiliem no alcance da Missão dessas organizações. Todavia, ainda que a estratégia de cooperação interorganizacional aponte como uma prática recorrente e contemporânea, ainda não é possível compor uma base robusta de estudos envolvendo Instituições Federais de Ensino e suas práticas de colaboração interorganizacional. Em razão disso, o presente estudo partiu da seguinte pergunta de pesquisa: **“Em que medida a Cooperação Técnica Interorganizacional contribui para o alcance da Missão de uma Instituição Federal de Ensino?”**

A relevância deste trabalho se ampara em contribuições acadêmicas, práticas e sociais. Acerca das colaborações acadêmicas, buscou-se recuperar e reunir discussões teóricas sobre as experiências colaborativas interorganizacionais no âmbito de Instituições Federais de Ensino. No tocante aos aspectos práticos, pretende-se compreender como os Acordos de Cooperação Técnica contribuem para o alcance da Missão das referidas Instituições de Ensino, destacando o não envolvimento de repasses financeiros nessa modalidade de colaboração, haja vista a necessidade de contenção dos gastos públicos na Administração Federal e, no que tange aos aspectos sociais, fornecer informações úteis para o aprimoramento

da gestão das Instituições de Ensino em geral, e públicas em particular.

Assim, para este estudo, definiu-se o seguinte objetivo geral: verificar como a Cooperação Técnica Interorganizacional contribui para o alcance da Missão de uma Instituição Federal de Ensino. Como objetivos específicos, definiram-se: compreender o que leva a Instituição Federal de Ensino objeto do estudo à formação de Acordos de Cooperação Técnica; identificar os Acordos de Cooperação Técnica Interorganizacionais firmados no âmbito da Instituição investigada; identificar os Termos de Acordo de Cooperação Técnica Interorganizacionais celebrados pela referida Instituição Ensino; e discutir como os Acordos de Cooperação Técnica “servem” à referida Entidade, contribuindo para o alcance da Missão Institucional.

O trabalho está dividido em 4 seções, além da introdução. Na segunda seção é apresentado o referencial teórico que sustentou a pesquisa, seguido, na terceira seção, dos procedimentos metodológicos, assim como a Unidade escolhida para a pesquisa. Quanto aos resultados do estudo e seus respectivos comentários estão apresentados na seção quatro. Por fim, apresenta-se as considerações finais com os apontamentos do estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Colaboração Interorganizacional

A colaboração interorganizacional tem sido tema de constante atenção pela comunidade acadêmica e organizacional (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008; PEREIRA; ALVES; KLEIN, 2013; BENELLI, 2019), haja vista as peculiaridades dessa formação como uma estratégia alternativa e viável para o alcance dos objetivos das organizações diante as incertezas do ambiente ocasionadas pela elevada competitividade, escassez de recursos e complexidade das forças ambientais (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011; OSSANI, 2014).

Diversas correntes teóricas tentam explicar as relações interorganizacionais. Segundo Giglio (2010) são ao menos 4 correntes teóricas: (i) a corrente racional econômica, que defende a colaboração como forma para se obter vantagem econômica; (ii) a corrente social, que advoga em torno da vantagem advinda da confiança e do comprometimento dos atores da estrutura; (iii) a corrente institucional, relacionada à aprendizagem decorrente da atuação conjunta; (iv) a corrente da teoria dos jogos, que exploram a reciprocidade dos laços. Destaca-se também a corrente apresentada por Osborn e Hagedoorn (1997 *apud* LOPES; BALDI, 2009), que defendem os estudos de estratégia como motivação para a formação das colaborações, esclarecendo que as parcerias são racionalmente selecionadas e moldadas para atender aos interesses imediatos das organizações.

Todavia, apesar dessa variedade de correntes teóricas, Lopes e Baldi (2009) esclarecem que há uma predominância maior da abordagem economicista. Assim, os referidos autores evidenciam apenas duas dimensões justificáveis para a formação de estruturas colaborativas: cooperar como forma de aumentar os resultados da organização e cooperar como forma de reduzir custos, num sentido estritamente econômico.

Dos fatores determinantes para a formação de estruturas de colaboração citados por Oliver (1990) convém ressaltar, sem relegar a importância dos demais, os fatores “necessidade” e “assimetria”. No que se refere ao primeiro, o surgimento da colaboração se justifica em razão da necessidade da atuação do outro para maximizar a performance da organização. Já com relação ao segundo, se ampara em razão da necessidade de colaborar com quem é diferente, haja vista a dificuldade para internalizar todas as competências e recursos de maneira isolada. Percebe-se, portanto, que as formações colaborativas são

formadas a partir da união de organizações distintas, que buscam, através da colaboração mútua, alcançar os objetivos institucionais.

Nesse sentido, entre as vantagens que a estratégia de colaboração pode apresentar às organizações estão: ganho de escala e poder de mercado, compartilhamento/redução de custos, compartilhamento de experiências/informações, acesso a recursos, capital social, dentre inúmeros outros (SILVA, 2007; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008; SOUZA *et al.*, 2013; WEGNER; FACCIN; DOLCI, 2018). Ou seja, a colaboração pode apresentar benefícios do tipo qualitativo/valores não financeiros e/ou quantitativo/valores financeiros (PARUNG; BITICI, 2006; O'CONNOR; LOWRY; TREIBLMAIER, 2020).

Em razão das vantagens obtidas pela associação em formato colaborativo, governos ao redor do mundo passaram a instituir políticas públicas para fomentar o desenvolvimento dessas estruturas colaborativas (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). No Brasil, o Estado do Rio Grande do Sul instituiu, no ano 2000, em parceria com instituições de ensino, o “Programa Redes de Cooperação (PRC)”, assumindo uma posição de destaque nacional pela maneira proativa como incentiva a formação de estruturas colaborativas (XAVIER FILHO *et al.*, 2015).

No que se referem aos formatos de relações de cooperação interorganizacional, existem diversas variações, a exemplo de redes, alianças estratégicas, joint ventures, consórcios e outros acordos de cooperação (LOPES; BALDI, 2009; WEGNER; PADULA, 2012; XAVIER FILHO *et al.*, 2013). Todavia, convém ressaltar que, nesta pesquisa, deu-se atenção específica ao tipo de relação interorganizacional denominada de “Acordo de Cooperação Técnica”.

2.2 Acordo de Cooperação Técnica

No Setor Público, o Acordo de Cooperação Técnica apresenta-se em termos conceituais como um mecanismo jurídico-formal por meio do qual os entes públicos estabelecem cooperar tecnicamente entre si ou com entes do setor privado, com fins lucrativos ou não, visando à execução de programas de trabalho, projeto/atividade ou evento de interesse recíproco, que sejam de interesse público, com a especificidade da não movimentação de recursos financeiros entre os partícipes da referida cooperação (BRASIL, 2013, 2014, 2016a, 2016b).

Veja-se que o fato de não envolver o repasse de recursos financeiros constitui a principal característica do Acordo de Cooperação Técnica, haja vista que, em outras modalidades de cooperação no âmbito do Setor Público, a exemplo dos Convênios *stricto sensu*, existe a possibilidade de transferência de recursos para a obtenção dos resultados da cooperação, conforme prevê o Decreto nº 6.170/2007 (BRASIL, 2013, 2016b).

A propósito, acerca dos Convênios, Di Pietro (2011, p. 343) afirma o seguinte:

[...] no convênio, os partícipes objetivam a obtenção de um resultado comum, ou seja, um estudo, um ato jurídico, um projeto, uma obra, um serviço técnico, uma invenção etc., que serão usufruídos por todos os partícipes, o que não ocorre no contrato [...] no convênio, verifica-se a mútua colaboração, que pode assumir várias formas, como repasse de verbas, uso de equipamentos, de recursos humanos e materiais, de imóveis, de know-how e outros.

Nesse sentido, convém esclarecer que o Acordo de Cooperação Técnica é espécie do gênero Convênio, isto é, um Convênio em sentido lato sensu, diferenciando-se um do outro pela possibilidade de transferência de recursos entre os partícipes. Assim, no Acordo de

Cooperação Técnica, apenas a colaboração mútua deve ser utilizada como meio para a obtenção dos objetivos acordados entre as partes (BRASIL, 2013, 2016b).

Quanto à fundamentação legal dos Acordos de Cooperação Técnica, a depender da identificação da parceria, surgem enquadramentos distintos. Ou seja, se firmado com ente público, enseja a aplicação do art. 116, da Lei nº 8.666/93; se estabelecido com ente privado sem fins lucrativos, aplica-se a Lei 13.019/2014 e o Decreto nº 8.726/2016; e se a cooperação for instituída com uma entidade privada que possua objetivos lucrativos, emprega-se a Lei nº 13.019/2014 de forma combinada com o disposto na Nota nº 03/2014 emitida pela Câmara Permanente de Convênios do Departamento de Consultoria da Procuradoria-Geral Federal (BRASIL, 2016b).

De toda sorte, essa espécie de dispositivo legal corrobora o movimento de relações Interorganizacionais (RI's) como tipo de estratégia organizacional voltada a atingir fins previamente definidos, que seriam mais dificilmente atingidos se a ação dependesse apenas dos recursos e competências já disponíveis na organização. Jarillo (1988) e Alves e Da Costa (2020) enfatizavam tal circunstância quando reconhecem como parâmetro para a ação colaborativa que os ganhos são maiores que a erosão das vantagens individuais de cada organização.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho foi realizado com o propósito de verificar em que medida a Cooperação Técnica Interorganizacional contribui para o alcance da Missão de uma Instituição Federal de Ensino. Para isso, desenvolveu-se uma pesquisa com abordagem qualitativa, a partir de um estudo de caso, do tipo descritivo, tendo inspiração metodológica a análise de conteúdo proposta por Bardin (2011).

Utilizou-se a abordagem qualitativa tendo em vista ser a mais adequada por não concentrar esforços analíticos em dados numéricos, mas sim o aprofundamento da compreensão de uma organização ou de um grupo social (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Em relação a classificação em estudo de caso e a definição do tipo descritivo, fundamenta-se, segundo Gil (2017), no fato de descrever, de acordo com o objetivo geral da pesquisa, a situação do contexto de um determinado grupo/fenômeno em que está sendo feita a investigação. E, quanto à técnica de análise de conteúdo inspirada nos desenvolvimentos de Bardin (2011), justifica-se por selecionar, organizar em categorias e, em seguida, interpretar as diferentes fontes de conteúdo obtidas, contribuindo para compreender o que está subjacente a estas informações (SILVA; FOSSÁ, 2015).

A escolha da Instituição para a realização do estudo proposto se deu em razão da importância desta para o desenvolvimento educacional local do agreste pernambucano. Assim, o *Campus* Garanhuns do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco – IFPE foi selecionado, não abrangendo, por ora, as demais Unidades do IFPE.

A Unidade do IFPE em Garanhuns está inserida na Região de Desenvolvimento do Agreste Meridional, numa área composta por 26 (vinte e seis) municípios, com uma população estimada de 675.430 (seiscentos e setenta e cinco mil e quatrocentos e trinta) (BDE, 2017). Tais informações reforçam a importância do *Campus* Garanhuns para a região e, portanto, sustentam a sua escolha para o desenvolvimento da pesquisa.

O IFPE é formado por uma Reitoria, sediada na cidade do Recife, dezesseis campi localizados nas regiões do Agreste Meridional, Agreste Setentrional e Região Metropolitana, e onze polos de Educação a Distância (IFPE, 2019a). O *Campus* Garanhuns do IFPE está em funcionamento desde o ano de 2010 (IFPE, 2019b) e oferece os seguintes cursos:

Quadro 1 – Cursos do IFPE – *Campus* Garanhuns

Técnicos		Superiores		Pós-Graduação
Integrados	Subsequentes	Bacharelados	Tecnólogos	Especialização
Eletroeletrônica	Eletroeletrônica	Engenharia Elétrica	Análise e Desenvolvimento de Sistemas	Inovação e Desenvolvimento de Software para Web e Dispositivos Móveis
Informática	Informática			Linguagem e Práticas Sociais
Meio Ambiente	Meio Ambiente			

Fonte: IFPE (2019b).

Para a coleta de dados realizou-se, de modo preliminar, em outubro de 2019, uma consulta ao site institucional do IFPE para identificar a definição acerca da Missão da referida Instituição. Posteriormente, foram realizadas 2 entrevistas e, em sequência, como fonte secundária, análises de documentos internos – embora públicos – da Unidade investigada.

A primeira entrevista, realizada junto à Direção-Geral da Unidade, em outubro de 2019, buscou compreender o motivo da formação de Acordos de Cooperação Técnica e identificar o Setor responsável pela coordenação de tais Acordos no âmbito da Unidade. Foram formuladas as seguintes perguntas: (a) o que levou a Unidade à celebrar Acordos de Cooperação Técnica Interorganizacionais? e, (b) qual o Setor responsável pelo tratamento desses Acordos? Destaque-se que escolha da Direção-Geral para responder a tais questões justifica-se em razão de sua elevada posição hierárquica e, por conseguinte, em função do conhecimento holístico da Instituição inerente à esta instância administrativa.

A segunda entrevista, também realizada em outubro de 2019, junto à Divisão de Extensão – Setor indicado pela Direção-Geral, teve o intuito de mapear os Acordos vigentes e expirados no âmbito da Instituição, a contar do ano de 2010 – marco temporal do início do seu funcionamento, e coletar as cópias dos respectivos Termos de Acordos de Cooperação Técnica (documentos oficiais que definem as regras e formalizam as parcerias) para fins de análise documental. Nesta etapa, formulou-se apenas uma pergunta: Quais Acordos de Cooperação Técnica Interorganizacionais foram firmados a contar do ano 2010? Em seguida, a partir da resposta apresentada, requereu-se a disponibilização das cópias dos respectivos Termos de Acordos de Cooperação.

Ainda no tocante às duas entrevistas realizadas, vale ressaltar que apesar das especificidades das perguntas, ambas seguiram os mesmos procedimentos, a saber: (1) agendadas previamente, por meio de contato pessoal; (2) realizadas presencialmente, nas instalações da própria Unidade; (3) gravadas, mediante autorização dos entrevistados, e, posteriormente, transcritas e analisadas; (4) com duração média de 20 (vinte) minutos; e (5) arquivadas em arquivo pessoal dos pesquisadores, através de ferramenta eletrônica de armazenamento em nuvem (Google Drive).

De posse das cópias de todos os Termos de Acordos de Cooperação Técnica, foram realizadas análises no corpo de tais documentos no intuito de averiguar os objetivos e finalidades de cada Cooperação Interorganizacional instituída e, por conseguinte, apoiado na compreensão dos motivos para a celebração de Acordos – conforme informações fornecidas pela Direção-Geral da Unidade na primeira entrevista, descrever em que medida tais experiências colaborativas contribuem para o alcance da Missão da Instituição. Nota-se, portanto, a importância do uso de distintas fontes de dados para o alcance do objetivo geral da pesquisa, posto que, além da sua utilização progressiva, converge para a formação de uma compreensão uniforme, numa espécie de triangulação de fontes de evidência, o que reforça a validade e confiabilidade da pesquisa, como bem sinalizam Paiva Júnior, Leão e Mello

(2011).

Os achados identificados da análise dos Termos de Acordos de Cooperação Técnica foram analisados e descritos por grupos de informações, constituídos assim: Dados cadastrais das parcerias, Benefícios para a Unidade investigada e Evidenciação da relação dos Acordos de Cooperação Técnica Interorganizacionais com o alcance da Missão da Unidade alvo da pesquisa.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Preliminarmente, buscou-se identificar a Missão do *Campus* Garanhuns, unidade escolhida para desenvolver esta pesquisa. Assim, em outubro de 2019, por meio de consulta ao site institucional do IFPE, entidade a qual o *Campus* Garanhuns integra, verificou-se, na seção “O IFPE”, subseção “Institucional”, a seguinte definição quanto a sua Missão:

Promover a educação profissional, científica e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, com base no princípio da indissociabilidade das ações de Ensino, Pesquisa e Extensão, comprometida com uma prática cidadã e inclusiva, de modo a contribuir para a formação integral do ser humano e o desenvolvimento sustentável da sociedade (IFPE, 2019a).

A partir disso, visando compreender “o que levou a Unidade à celebrar Acordos de Cooperação Técnica Interorganizacionais?”, verificou-se, através de entrevista junto à Direção-Geral do *Campus* Garanhuns do IFPE, em outubro de 2019, a existência de fatores motivadores como “necessidade” e “assimetria”, nos mesmos termos de Oliver (1990), haja vista a necessidade do oposto para maximizar a performance da Instituição. Segundo o Diretor, as parcerias surgiram com o propósito de:

[...] trazer expertises, conhecimentos e formas de trabalho para dentro do IFPE, sem precisar, necessariamente, contratar. O IFPE leva um produto ou serviço que dispõe para uma determinada Instituição e traz algo que você não tem pra cá.

Nota-se, portanto, que os Acordos de Cooperação Técnica Interorganizacionais foram firmados em razão da necessidade de dinamizar as atividades da Instituição e, conseqüentemente, potencializar o desempenho desta, em comunhão com o exposto na pesquisa de Lopes e Baldi (2009).

Verschoore e Balestrin (2008), Pereira, Alves e Klein (2013), Mozzato e Grzybovki (2011), Ossani (2014) e Benelli (2019) ressaltam que o tema colaboração interorganizacional tem recebido constante atenção pela comunidade acadêmica e organizacional, sobretudo, quando consideradas as incertezas ocasionadas pela escassez de recursos. Nesse mesmo sentido, o Diretor esclareceu que “o momento é cada vez mais propício a isso, diante das questões que a gente tem se deparado, com dificuldades de recursos. Então, uma parceria é justamente para trazer aquilo que você não tem, e ofertar aquilo que você tem disponível”, em consonância com a defesa de Jarillo (1988) e Alves e Da Costa (2020).

Ainda no tocante à pergunta introdutória, o entrevistado complementou com a afirmação que “são caminhos que podem ser abertos para que você cumpra com parte da sua Missão; algo que você não conseguiria com seus próprios meios”. Em razão disso, percebe-se claramente que a ideia é acessar recursos que não estão disponíveis na organização e que são importantes para o desempenho institucional, como bem ressaltam Lopes e Baldi (2009).

Ademais, também de acordo com o entrevistado, a instituição de parcerias “não é a solução para o problema, mas, uma alternativa; não tira a obrigação e a importância do poder

público manter o financiamento da educação”. Verifica-se, assim, que, a partir da atuação combinada de esforços das Instituições, os objetivos, antes considerados distantes, agora se tornam tangíveis, como sugerem Verschoore e Balestrin (2008). Ou seja, no *Campus Garanhuns* os Acordos de Cooperação Técnica Interorganizacionais são formados com o intuito de somar competências para aprimorar a performance da Instituição, fortalecendo as bases para o alcance da sua Missão.

Com relação ao Setor responsável pela coordenação dos Acordos de Cooperação Técnica, o Diretor esclareceu que, atualmente, trata-se da Divisão de Extensão (DIEX). Nesse contexto, ainda de acordo com o entrevistado, a DIEX assumiu essa incumbência considerando que a maior parte dos Acordos firmados estão relacionados às atividades de Extensão, e em razão da cultura sistêmica do IFPE de atribuir a responsabilidade pela gestão dos Acordos de Cooperação à área de Extensão.

Assim, em entrevista realizada com a Coordenação da DIEX, também em outubro de 2019, formulou-se a seguinte pergunta: “Quais Acordos de Cooperação Técnica Interorganizacionais foram firmados a contar do ano 2010?”. Ressalte-se que o ano 2010 foi definido como o marco em razão da data de autorização de funcionamento da Instituição, concedida através da Portaria MEC nº 1.170, de 21 de setembro de 2010. Em resposta, a Coordenadora da DIEX esclareceu que não seria possível informar quais Acordos foram firmados durante todo esse período, haja vista que, segundo a mesma, a responsabilidade pelo Setor lhe foi atribuída somente a partir do mês de agosto do ano de 2016.

Nesse contexto, afirmou que “quando chegou lá na DIEX era tudo muito confuso; não havia um arquivo. O que eu consegui de arquivo eu abri uma pastinha e coloquei lá.” Assim, foram mencionados alguns Acordos - com a indicação, em linhas gerais, dos nomes de algumas das Instituições parceiras (AESGA [Autarquia do Ensino Superior de Garanhuns]; Prefeitura do Município de Angelim; UFAL [Universidade Federal de Alagoas]) - e, em seguida, foram disponibilizados os documentos formalizadores de todas as associações, no caso, 8 (oito) Termos de Acordos de Cooperação Técnica. Essa indicação sugere que a internalização da cooperação como prática administrativa-estratégica que tem impacto nos resultados não foi algo que acompanha o início das atividades da unidade, mas sim houve uma sensível internalização organizacional de tais práticas.

Da análise dos 8 (oito) Termos de Acordos de Cooperação Técnica disponibilizados, verificou-se que 5 (cinco) foram celebrados com outras Instituições Públicas e 2 (dois) com Instituições Privadas. Verificou-se, também, que 2 (dois) Acordos não possuíam registros de data e assinatura das partes, em que pese a execução das parcerias, o que impossibilitou saber o período exato de vigência de cada um. Assim, dos 8 (oito) Acordos analisados, 2 (dois) não tiveram a vigência definida, 5 (cinco) já estavam encerrados e apenas 1 (um) ainda estava em vigor. A seguir, o Quadro 2 com a síntese da situação encontrada:

Quadro 2 – Termos de Acordos de Cooperação disponibilizados pela DIEX do IFPE – *Campus Garanhuns*.

Termo	Data de assinatura	Vigência	Instituição Parceira	Natureza Jurídica da Instituição Parceira
01/2019	Desconhecida	24 (vinte e quatro) meses, a contar da data de sua assinatura	Universidade Federal de Alagoas (UFAL)	Pessoa jurídica de direito público
03/2018	12/12/2018	12 (doze) meses, a contar da data de sua assinatura	Produtora Nós Pós	Pessoa jurídica de direito privado

(continua)

Quadro 2 (Conclusão)

Termo	Data de assinatura	Vigência	Instituição Parceira	Natureza Jurídica da Instituição Parceira
02/2018	Desconhecida	12 (doze) meses, a contar da data de sua assinatura	Fundação de Atendimento Socioeducativo (FUNASE)	Pessoa jurídica de direito público
01/2018	23/04/2018	7 (sete) meses, a contar da data de sua assinatura	Escola Estadual São Cristóvão	Pessoa jurídica de direito público
03/2017	18/08/2017	12 (doze) meses, a contar da data de sua assinatura	Associação da Cultura e Esportes Presley Araújo da Silva	Pessoa jurídica de direito privado
02/2017	21/06/2017	12 (doze) meses, a contar da data de sua assinatura	Fundação de Atendimento Socioeducativo (FUNASE)	Pessoa jurídica de direito público
01/2017	29/03/2017	12 (doze) meses, a contar da data de sua assinatura	Prefeitura do Município de Angelim	Pessoa jurídica de direito público
01/2015	11/02/2015	24 (vinte e quatro) meses, a contar da data de sua assinatura	Autarquia do Ensino Superior de Garanhuns (AESGA)	Pessoa jurídica de direito público

Fonte: Resultados da Pesquisa (2020)

Quanto aos proveitos das parcerias interorganizacionais para o *Campus Garanhuns* do IFPE, verificaram-se, a partir dos respectivos Termos, corroborando os argumentos apresentados pelo Diretor-Geral da Unidade (dados da entrevista), proposições de benefícios nas áreas de ensino, extensão e pesquisa, que seriam mais difíceis de serem alcançados com os seus próprios recursos/capacidades. Em detalhes, consoante a defesa de Parung e Bitici (2006) e O'Connor, Lowry e Treublmaier (2020), foram verificados estímulos do tipo qualitativo/valores não financeiros e quantitativo/valores financeiros, como: (a) poder de mercado, (b) acesso a soluções, (c) compartilhamento de experiências, (d) compartilhamento/redução de custos e (e) capital social.

A princípio, o termo “poder de mercado” sugere algo relacionado às organizações que trabalham em prol de obterem fins lucrativos. No entanto, por analogia, esta pesquisa também o considerou no âmbito da Unidade investigada, conforme análise de 7 (sete) dos 8 (oito) Acordos disponibilizados, haja vista a essência conceitual deste benefício, relacionada à maximização do potencial das organizações, sejam elas de fins lucrativos ou não.

Portanto, no contexto do benefício do poder de mercado, conforme mencionado nos estudos de Verschoore e Balestrin (2008), Souza et al. (2013) e Wegner, Faccin e Dolci (2018), as formações colaborativas foram utilizadas para ampliar a cobertura e a quantidade de ações de Extensão e de Pesquisa, áreas consideradas essenciais pela Unidade, haja vista o disposto em sua Missão (IFPE, 2019a). O Quadro 3 a seguir reproduz alguns exemplos das situações encontradas, evidenciando os benefícios aqui relatados:

Quadro 3 – Objeto e finalidade das atividades instituídas por meio de Acordos de Cooperação

Termo	Objeto	Finalidade
01/2017	“[...] realização de atividades de extensão	“[...] favorecer o desenvolvimento de atividades de

(continua)

Quadro 3 (Continuação)

Termo	Objeto	Finalidade
	e/ou pesquisa, voltadas aos alunos da Escola Municipal Miguel Calado da cidade de Angelim-PE, utilizando-se da estrutura física e material das partes cooperantes”.	extensão e/ou pesquisas acadêmicas atraentes para os estudantes em situação de vulnerabilidade no município de Angelim-PE [...]”
02/2017	“[...] realização de cursos de extensão voltados à adolescentes sob medida socioeducativa de restrição e/ou privação de liberdade atendidos pela FUNASE, utilizando-se da estrutura física, material e de pessoal das partes cooperantes.”	“[...] ofertar cursos de extensão para os adolescentes atendidos pela FUNASE, buscando contribuir com a integração destes à sociedade”
01/2018	“[...] realização de atividades de extensão e/ou pesquisa, voltadas aos alunos da Escola Estadual São Cristóvão da cidade de Garanhuns-PE, utilizando-se da estrutura física e material das partes cooperantes.”	“[...] desenvolvimento de atividades de extensão junto aos estudantes dos nonos anos (Ensino Fundamental) e do terceiro ano (Ensino Médio) da Escola Estadual São Cristóvão, relacionadas as questões que envolvem o trânsito urbano, visando desenvolver conhecimentos e valores essenciais a convivência socialmente justa.”
02/2018	“[...] realização de cursos de extensão voltados à adolescentes sob medida socioeducativa de restrição e/ou privação de liberdade atendidos pela FUNASE, utilizando-se da estrutura física, material e de pessoal das partes cooperantes.”	“[...] ofertar cursos de extensão para os adolescentes atendidos pela FUNASE, buscando contribuir com a integração destes à sociedade”
03/2018	“[...] realização de atividades de extensão e/ou pesquisa, voltadas à valorização da cultura, em específico da literatura contemporânea brasileira, considerando aspectos inclusivos para pessoas com deficiências visuais, utilizando-se da estrutura física, de pessoas e material das partes cooperantes.”	“[...] fomento a arte e cultura popular, por meio da linguagem da literatura, ao passo que também visa contribuir com a inclusão de pessoas com deficiências visuais no sentido de oportunizar acesso à literatura brasileira contemporânea. Para desenvolvimento das ações firma-se uma parceria entre o I Festival Internacional Cartoneira, aqui representado pela Produtora realizadora, Nós Pós, para impressão da versão em braile da antologia para impressão da versão em braile da antologia que foi produto resultante do festival, intitulada ‘Nós Cartonera – Antologia literária’.” “[...] trata-se da impressão da versão em braile da antologia por parte do IFPE – Campus Garanhuns e da oferta de minicurso sobre elaboração de projetos culturais pela Produtora Nós Pós.”
01/2019	“[...] desenvolvimento de ações de pesquisa entre o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco (IFPE) - Campus Garanhuns e o Centro de Ciências Agrárias da Universidade Federal de Alagoas (CECA-UFAL) [...], utilizando-se da estrutura física e material	“[...] favorecer a parceria entre as instituições para o desenvolvimento de atividades de pesquisa, no sentido de contribuir na busca de respostas e soluções às questões e problemas na área de recursos florestais e meio ambiente na região do Agreste Meridional de Pernambuco, integrando estudantes dos cursos Técnico em Meio Ambiente

(continua)

Quadro 3 (Conclusão)

Termo	Objeto	Finalidade
	das partes cooperantes.”	(IFPE) e Engenharia Florestal (CECA/UFAL). Além de divulgar os resultados obtidos para a sociedade por meio de eventos e periódicos [...] na área de recursos florestais e meio ambiente.”

Fonte: Resultados da Pesquisa (2020)

Na esteira do incremento das ações de extensão e pesquisa, percebeu-se, também, em 7 (sete) dos 8 (oito) acordos analisados, a obtenção de soluções quanto a prospecção da Instituição e o fortalecimento da marca, consoante Verschoore e Balestrin (2008), Souza et al. (2013) e Wegner, Faccin e Dolci (2018), reforçando, assim, nos termos de Silva (2007), o compromisso instituído em sua Missão de “promover a educação profissional, científica e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidade, com base no princípio da indissociabilidade das ações de Ensino, Pesquisa e Extensão, comprometida com uma prática cidadã e inclusiva” (IFPE, 2019a).

Desse modo, no tocante à área de Extensão, por exemplo, verificou-se que, numa das parcerias, o *Campus* Garanhuns expandiu a oferta de atividades in loco para outras cidades da região, o que sugere um aumento do campo de visibilidade perante à sociedade, enquanto oportunidade de estudo público e gratuito. Em outro caso, a parceria na área de Extensão não só permitiu ampliar o número de ações, como também divulgou a Unidade como referência em educação inclusiva, a partir de ações de acessibilidade, diante da disponibilização de obra de literatura brasileira contemporânea em braile na biblioteca do *Campus*. Os Termos 01/2017 e 03/2018, dispostos anteriormente no Quadro 3, constituem alguns dos exemplos que evidenciam os benefícios aqui relatados.

Outra categoria emergente nos dados foi o acesso/compartilhamento de experiências/informações, constituindo outro benefício das associações em colaboração, conforme mencionam os estudos de Silva (2007), Verschoore e Balestrin (2008), Souza et al. (2013) e Wegner, Faccin e Dolci (2018). Nesse contexto, dada a interação com outras pessoas e Instituições, formadas por diferentes culturas e de diferentes regiões, permite-se que se conheçam novos conceitos e métodos de aprendizagem, por exemplo, elevando o nível técnico e, conseqüentemente, o desempenho operacional da Unidade. Ademais, convém ressaltar que a celeridade na obtenção de novas informações também constitui uma vantagem oriunda da interação nas formações colaborativas, tendo em vista que, considerando a quantidade de participantes envolvidos, a informação tende a ser disseminada de forma mais rápida.

Assim, em prol do cumprimento da Missão da Unidade, o incremento de recursos humanos com diferentes formações para o desenvolvimento de Pesquisas e ações de Extensão, a integração dos estudantes com diversas formas de cultura e, também, com estudantes de outras instituições de ensino, visando o acesso e a troca de experiências e, por conseguinte, o incremento da aprendizagem, são alguns dos benefícios identificados nas relações colaborativas da Unidade, conforme revelam as informações extraídas dos Termos 03/2018 e 01/2019, por exemplo, também dispostos no Quadro 3.

Silva (2007), Verschoore e Balestrin (2008), Souza et al. (2013) e Wegner, Faccin e Dolci (2018) também consideram o compartilhamento/redução de custos como um dos benefícios das formações colaborativas. Aliás, conforme esclarecem Lopes e Baldi (2009),

este princípio é tido como um dos principais motivos das parcerias, num sentido puramente econômico.

Desta feita, além dos seis Termos dispostos no Quadro 3, os Termos 01/2015 e 03/2017, reproduzidos no Quadro 4 a seguir, revelam que as parcerias também serviram como apoio para o alcance da Missão da Instituição em razão do compartilhamento/redução dos custos, considerando a disponibilização, por parte das outras entidades cooperantes, de materiais básicos e de espaços físicos para a realização de ações de Extensão e de atividades esportivas ligadas ao Ensino, facilitando, também, a ocorrência de eventos que exigiam um espaço maior, como, aulas inaugurais, formaturas, encontros, seminários e similares, haja vista a falta de infraestrutura no *Campus* Garanhuns.

Quadro 4 – Objeto e finalidade das atividades instituídas por meio de Acordos de Cooperação

Termo	Objeto	Finalidade
01/2015	“[...] utilização mútua de espaços físicos e de infraestrutura pelas partes cooperantes.”	“[...] favorecer o desenvolvimento de atividades acadêmicas de ambas as partes cooperantes, por meio da disponibilização de condições e infraestrutura necessárias à concretização dos objetivos institucionais das entidades envolvidas.”
03/2017	“[...] utilização mútua de espaços físicos e de infraestrutura pelas partes cooperantes”	“[...] favorecer o desenvolvimento de atividades esportivas de ambas as partes cooperantes, por meio da disponibilização de condições e infraestrutura necessárias à concretização dos objetivos institucionais das entidades envolvidas, dando maior visibilidade ao campus Garanhuns no que concerne a prática de atividades esportivas, especialmente na modalidade de judô.”

Fonte: Resultados da Pesquisa (2020)

A utilização dos Acordos de Cooperação Técnica Interorganizacionais como estratégia para a redução de custos em prol do alcance da Missão da Unidade revela-se, portanto, como um mecanismo viável para tal necessidade, sobretudo, no contexto da educação federal, onde o orçamento é cada vez mais enxuto. Tem-se, aqui, uma ferramenta legal, com a especificidade da não movimentação de recursos financeiros entre os membros da cooperação, por meio da qual o *Campus* Garanhuns pôde se servir para alcançar a execução dos seus objetivos (BRASIL, 2013, 2014, 2016a, 2016b).

O capital social é outro benefício derivado das formações colaborativas, conforme defendem Silva (2007), Verschoore e Balestrin (2008), Souza et al. (2013) e Wegner, Faccin e Dolci (2018). Está relacionado ao patrimônio social da Organização, isto é, ao acúmulo de relações sociais, desenvolvido em função das parcerias celebradas. O capital social oriundo de um Acordo de Cooperação Técnica permite estreitar os contatos institucionais e, conseqüentemente, contribuir para o alcance dos objetivos definidos na Missão da Organização, algo que seria mais difícil numa atuação “solitária”. Nesse sentido, entende-se ser inerente a todos Acordos de Cooperação Técnica Interorganizacionais analisados, dado a essência dessa estratégia de atuação laboral, que propicia a criação de laços sociais entre os partícipes da colaboração.

4.1 Missão x Acordos de Cooperação Técnica Interorganizacionais

Destarte, no que se refere à pergunta de pesquisa “**Em que medida a Cooperação Técnica Interorganizacional contribui para o alcance da Missão de uma Instituição Federal de Ensino?**”, o estudo desenvolvido no *Campus Garanhuns* do IFPE revelou as seguintes respostas:

- Com a ampliação da cobertura e da quantidade de atividades de Extensão e de Pesquisa, isto é, com poder de mercado, tendo em vista a necessidade de desenvolvimento de ações nessas áreas, conforme definido na Missão da Instituição (IFPE, 2019a);
- Com a prospecção do nome da Instituição - acesso a soluções - na região do Agreste Meridional de Pernambuco, como Unidade que promove a “educação profissional, científica e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, com base no princípio da indissociabilidade das ações de Ensino, Pesquisa e Extensão, comprometida com uma prática cidadã e inclusiva”, nos termos da sua Missão (IFPE, 2019a). A região do Agreste Meridional de Pernambuco, local que sedia o Campus Garanhuns, possui 675.430 (seiscentos e setenta e cinco mil e quatrocentos e trinta) habitantes, conforme último levantamento oficial do Governo do Estado de Pernambuco (BDE, 2017). Portanto, tal contribuição se apresenta como de grande valia, dado a extensão populacional da zona de abrangência da Unidade;
- Com o acesso/compartilhamento de experiências/informações para o desenvolvimento de ações de Extensão e Pesquisa, atividades inerentes à Missão da Unidade (IFPE, 2019a). Nesses casos, além de facilitarem a ocorrência de tais atividades, os Acordos também se mostraram úteis para alavancar os níveis técnico e operacional da Unidade, haja vista os novos conceitos e métodos acessados/compartilhados nas parcerias;
- Com o compartilhamento/redução dos custos para o desenvolvimento de atividades de Ensino e Extensão, consideradas inerentes à sua Missão (IFPE, 2019a). Em razão de algumas deficiências relacionadas à logística e infraestrutura, as trocas oriundas das formações colaborativas propiciaram ao Campus Garanhuns a obtenção de materiais e a utilização de espaços físicos para a realização de ações de Extensão, de atividades esportivas ligadas ao Ensino e de eventos de maior porte (aulas inaugurais, seminários, formaturas etc), contribuindo, assim, para o cumprimento da Missão da Instituição;
- Com o incremento de capital social, útil para junção de esforços que permitiram/facilitaram o percurso rumo ao alcance da Missão da Instituição. Assim, além de terem sido úteis para a consecução dos objetivos propugnados, as relações sociais criadas a partir das experiências colaborativas também deixaram uma “bagagem social” para a Unidade, considerando uma eventual necessidade de apoio para a realização das mesmas ou outras ações de Ensino, Extensão e Pesquisa, nos termos da sua Missão (IFPE, 2019a).

Em suma, os Acordos de Cooperação Técnica Interorganizacionais, enquanto gênero da espécie dos Convênios, isto é, um Convênio em sentido lato sensu (BRASIL, 2013, 2016b), mostraram que, por meio da mútua colaboração, podem contribuir para o alcance da Missão de uma Instituição Federal de Ensino, com a disponibilização de recursos humanos e materiais, imóveis, know-how, entre outros benefícios, em convergência com a teoria

defendida por Di Pietro (2011). Desta feita, verificou-se que o estudo endossou a problemática apresentada na Introdução quanto ao fato dos Acordos de Cooperação Técnica Interorganizacionais despontarem “como um mecanismo que merece ser mais explorado pela gestão das Instituições Federais de Ensino, haja vista a inexistência de movimentação financeira nesse tipo de relação interorganizacional” (BRASIL, 2013, 2014, 2016a, 2016b).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo partiu do fundamento de que a atuação em formato colaborativo constitui uma estratégia alternativa por meio da qual as organizações podem dinamizar as suas atividades e, conseqüentemente, aprimorar a sua performance. Nesse contexto, pesquisou-se, de modo específico, “Em que medida a Cooperação Técnica Interorganizacional contribui para o alcance da Missão de uma Instituição Federal de Ensino?”.

Acerca das contribuições das referidas parcerias colaborativas, a pesquisa revelou benefícios nas áreas de Ensino, Pesquisa e Extensão, todas relacionadas ao cumprimento da Missão da Instituição investigada. Ou seja, a pesquisa expôs que através de Acordos de Cooperação Técnica Interorganizacionais obteve-se a ampliação do campo de atuação das atividades de Extensão e de Pesquisa; a prospecção do nome da Instituição enquanto oportunidade de estudo público, gratuito e inclusivo, a partir da oferta de ações Ensino, Pesquisa e Extensão; o compartilhamento de experiências/informações para o desenvolvimento de ações de Extensão e de Pesquisa; o compartilhamento/redução dos custos para o desenvolvimento de atividades de Ensino e Extensão; o fortalecimento do capital social em razão do legado das relações oriundas das parcerias, abrindo caminhos para um eventual e novo apoio; enfim, vantagens que seriam mais difíceis de se alcançar atuando de maneira isolada.

Quanto aos fatores limitadores do presente estudo, entende-se que, além da ausência de registros de datas e assinaturas em 2 (dois) Termos de Acordos de Cooperação Técnica, o que impossibilitou apurar o respectivo período de vigência desses Acordos, outro obstáculo encontrado diz respeito ao desconhecimento, por parte do Setor responsável pela coordenação dos referidos Acordos, de todas as parcerias firmadas anteriormente ao ano de 2016. Tal constatação impossibilitou obter um conhecimento mais abrangente acerca dos benefícios das formações colaborativas no âmbito da Instituição investigada. Desta feita, sugere-se que, no futuro, sejam desenvolvidas novas pesquisas no intuito de ampliar o objeto deste trabalho, por meio da investigação da formação de Acordos de Cooperação Técnica em outras Instituições Federais de Ensino, situadas em outras regiões do País, de modo a acrescentar as informações aqui encontradas.

Assim, além de abrir novos caminhos de estudos para os pesquisadores, espera-se que os resultados deste trabalho – identificação dos benefícios oriundos de Acordos de Cooperação Técnica numa Instituição Federal de Ensino – também possam contribuir para o surgimento de formações colaborativas no âmbito de outras Instituições Federais de Ensino, haja vista a particularidade da não movimentação de recursos financeiros entre as partes nesse tipo de colaboração, o que se revela como uma estratégia alternativa diante do recorrente cenário de contenção de gastos na Administração Pública Federal.

REFERÊNCIAS

ALVES, J. K. D.; BÍSCOLI, F. R. V.; SCHMIDT, C. M. A importância das cooperações Universidade-Empresa: um estudo no curso de Secretariado Executivo da UNIOESTE.

Revista de Gestão e Secretariado, v. 5, n. 2, p. 158-178, mai./ago., 2014.

ALVES, M. A.; DA COSTA, M. M. Colaboração entre governos e organizações da sociedade civil em resposta a situações de emergência. **Revista de Administração Pública**, 2020.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BDE. **Sessões especiais. Perfis Municipais**. Recife, 2017. Disponível em: <<http://www.bde.pe.gov.br/ArquivosPerfilMunicipal/Garanhuns.pdf>>, acesso em: 19 jun. 2020.

BENELLI, A. C. **Criação de conhecimento em acordos de cooperação interorganizacionais com uso e geração de dados abertos: caso de estudo UTFPR**. 2019. 224 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia e Sociedade) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2019.

BRASIL. **Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014**. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil [...]. Brasília, DF: Presidência da República, 2014.

_____. **Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007**. Dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse [...]. Brasília, DF: Presidência da República, 2007.

_____. **Decreto nº 8.726, de 27 de abril de 2016**. Regulamenta a Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014 [...]. Brasília, DF: Presidência da República, 2016a.

_____. **Portaria nº 1.170, de 21 de setembro de 2010**. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2010

_____. **Parecer nº 15, de 02 de dezembro de 2013**. Brasília, DF: Advocacia-Geral da União, Câmara Permanente de Convênios do Departamento de Consultoria da Procuradoria-Geral Federal, 2013.

_____. **Parecer nº 104, de 18 de agosto de 2016**. Palmas, TO: Advocacia-Geral da União, Procuradoria-Geral Federal, Procuradoria Federal junto ao IFTO, 2016b.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 24 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FONSECA, M. da. Governos de Dilma e Temer também cortaram verbas da educação. **Estado de Minas**, Belo Horizonte, 15 de mai. de 2019. Disponível em: <https://www.em.com.br/app/noticia/politica/2019/05/15/interna_politica,1054070/governos-de-dilma-e-temer-tambem-cortaram-verbas-da-educacao.shtml>, acesso em 26 de ago. de 2019.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed., São Paulo: Atlas, 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, VI, Florianópolis, 2010.

IFPE. **O IFPE. Institucional**. Recife, 2019a. Disponível em: <<https://portal.ifpe.edu.br/o-ifpe/institucional>>, acesso em: 19 out. 2019.

IFPE. **Campus Garanhuns**. Recife, 2019b. Disponível em: <<https://portal.ifpe.edu.br/campus/garanhuns>>, acesso em: 19 out. 2019.

JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, p. 31-41, 1988.

LOPES, F. D.; BALDI, M. Redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança: uma análise das diferentes contribuições. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 5, p. 1007-1035, 2009.

MEC. MEC libera 100% do orçamento de universidades e institutos federais. **Ministério da Educação**. 2019. Disponível em:

<http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=81431:mec-libera-100-do-orcamento-de-universidades-e-institutos-federais&catid=212>, acesso em: 20 out. 2019.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. **Cooperação Interorganizacional e Novos Formatos Organizacionais: a Inclusão do Nível Interorganizacional no Continuum da Aprendizagem.** *In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), XXXV, Rio de Janeiro, 2011.*

O'CONNOR, N.; LOWRY, P. B.; TREIBLMAIER, H. Interorganizational cooperation and supplier performance in high-technology supply chains. **Heliyon**, v. 6, n. 3, e03434, 2020.

OLIVER, C. Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p.241-265, 1990.

OSSANI, A. **A colaboração interorganizacional como estratégia para a inovação social.** *In: Congresso Internacional de Pós-Graduações e Pesquisa Latinos em Administração e Estudos Organizacionais, III, Porto Alegre, 2014.*

PAIVA JUNIOR, F. G.; LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 190-209, 2011.

PARUNG, J.; BITICI, U. S. A conceptual metric for managing collaborative networks. **Journal of Modelling in Management**, v. 1, n. 6, p. 116-136, 2006.

PEREIRA, B. A. D.; ALVES, J. N.; KLEIN, L. L. Construção de um instrumento de avaliação de benefícios em redes Interorganizacionais. **Revista da FAE**, v. 16, n. 2, p. 54-73, jul./dez., 2013.

SILVA, D. H. da. Cooperação internacional em ciência e tecnologia: oportunidades e riscos. **Revista Brasileira de Política Internacional**, v. 50, n. 1, p. 5-28, Jan./Jun., 2007.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de Conteúdo: Exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 17, n. 1, 2015.

SOUZA, S. M. A. de *et al.* **Redes de Cooperação Interorganizacionais: Estudo de Caso em uma Cooperativa do Algodão Colorido.** *In: Encontro de Estudos em Estratégia, VI, Bento Gonçalves, 2013.*

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. **Revista de Administração (USP)**, v. 1, n. 1, art. 2, jan./jun., 2008.

XAVIER FILHO, J. L. J. *et al.* Fatores de influência no desempenho em redes de colaboração interorganizacional horizontal: um estudo no segmento de autopeças. **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. 4, p. 53-68, 2013.

XAVIER FILHO, J. J. L. *et al.* Desistência da cooperação em redes Interorganizacionais: Reflexões inspiradas na ação social weberiana. **Revista de Administração do Mackenzie**, v. 16, n. 6, p. 159-189, Nov./Dez., 2015.

WEGNER, D.; PADULA, A. D. Quando a cooperação falha: um estudo de caso sobre o fracasso de uma rede interorganizacional. **Revista de Administração do Mackenzie**, v. 13, n. 1, p. 145-171, Jan./Fev., 2012.

WEGNER, D.; FACCIN, K.; DOLCI, P. C. Opening the black box of Small-Firm Networks: Governance mechanisms and their impact in social capital. **International Journal and Small Business**, v. 35, n. 4, p. 559-578, 2018.