



**COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL: CONTRIBUIÇÕES  
PARA O ALCANCE DA MISSÃO DE UMA INSTITUIÇÃO  
FEDERAL DE ENSINO<sup>1</sup>**

**INTERORGANIZATIONAL COOPERATION: CONTRIBUTIONS TO ACHIEVING  
THE MISSION OF A FEDERAL EDUCATION INSTITUTION**

**RAFAEL PENA CERQUEIRA FRIAS**

Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

Email: rpcfrias@gmail.com

Orcid: 0000-0003-4157-4679

**RAFAELA DA COSTA SIQUEIRA**

Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

Email: 13rafaelalima13@gmail.com

Orcid: 0000-0001-7613-5890

**JOSE LINDENBERG JULIÃO XAVIER FILHO**

Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

Email: lindenberg.xavier@ufpe.br

Orcid: 0000-0002-0215-4738

**NELSON MONTEIRO FERNANDES**

Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

Email: nelson.fernandes@ufpe.br

Orcid: 0000-0002-1662-9300

<sup>1</sup> Produção preliminar apresentada no XXII Encontro sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente (ENGEMA), realizado nos dias 23 e 24 de novembro de 2020. Os autores agradecem aos avaliadores do XXII ENGEMA, bem como aos editores e pareceristas da Revista Gestão e Sociedade, pelos comentários que contribuíram para a versão final deste trabalho.

## RESUMO

Este estudo se propôs a investigar as contribuições dos Acordos de Cooperação Técnica Interorganizacionais para o alcance da Missão de uma Instituição Federal de Ensino situada no Agreste Meridional do Estado de Pernambuco. Foram realizadas entrevistas e mapeamento de documentos que culminaram num conjunto de oito termos de Acordos de Cooperação Técnica analisados. Constataram-se contribuições ao cumprimento da Missão nas áreas de Ensino, Extensão e Pesquisa, por meio de categorias como divisão/redução de custos, compartilhamento de experiências, poder de mercado, acesso a soluções e expansão da rede social. O resultado das análises desenvolvidas dispõe de informações úteis à gestão das Instituições Federais de Ensino, além de apontar caminhos para futuras pesquisas no campo das experiências colaborativas.

**Palavras-Chave:** Experiências colaborativas; Acordos de Cooperação Técnica; Apoio ao alcance da Missão; Instituições Federais de Ensino; Agreste Meridional de Pernambuco.

## ABSTRACT

This study aimed to investigate the contributions of Interorganizational Technical Cooperation Agreements to the achievement of the Mission of a Federal Education Institution located in the Agreste Meridional region of the State of Pernambuco. Interviews and mapping of documents were carried out, culminating in a set of eight Terms of Technical Cooperation Agreements analyzed. Contributions to the fulfillment of the Mission were verified in the areas of Teaching, Extension and Research, through categories such as cost sharing/reduction, sharing of experiences, market power, access to solutions and expansion of the social network. The result of the developed analyzes provides useful information for the management of Federal Education Institutions, in addition to pointing out paths for future research in the field of collaborative experiences.

**Keywords:** Collaborative experiences; Technical Cooperation Agreements; Support for the achievement of the Mission; Federal Educational Institutions; Wild Southern of Pernambuco.

## 1 Introdução

Diante do pensamento de Clarice Lispector “quem caminha sozinho pode até chegar mais rápido, mas aquele que vai acompanhado, com certeza vai mais longe”, a escritora e jornalista fomenta a reflexão sobre o sentido da coletividade, o qual será ponto de partida das análises deste estudo. 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, acarretando em vantagens às pessoas e às organizações, sejam públicas ou privadas.

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 surge como uma resposta às dificuldades das organizações, onde as práticas colaborativas são refletidas em vantagens que seriam mais difíceis de se alcançar numa atuação isolada (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008; MALMEGRIN, 2014; CENTENO; REIS, 2020).

No Serviço Público Federal, uma das formas do desenvolvimento de experiências colaborativas ocorre com base em Acordos de Cooperação Técnica (ACT), considerando que esse mecanismo não faz uso da movimentação de recursos financeiros entre as instâncias parceiras (BRASIL, 2013, 2014, 2016a, 2016b; MARRARA; CESÁRIO, 2016; PORTELLA; SABENÇA, 2019). Inclusive, se forem consideradas as recorrentes adequações orçamentárias promovidas no âmbito das Instituições Federais de Ensino, em razão da necessidade de redução dos gastos para o alcance do equilíbrio nas contas públicas (MEC, 2019; FONSECA, 2019; CAETANO; CAMPOS, 2019; ROCHA *et al.*, 2021), esse modelo de cooperação se revela como um fator-chave para o alcance dos objetivos de tais instituições e, por conseguinte, para a efetividade dos serviços ofertados à sociedade.

A propósito, a “cooperação deve ser considerada como uma exigência da sociedade e não apenas como uma solução de governo” (MALMEGRIN, 2014, p. 37). Nesse sentido, 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 (ALVES; BÍSCOLI; SCHMIDT, 2014) que auxiliem no alcance da Missão dessas organizações.

Todavia, ainda que as estratégias de colaboração interorganizacionais se apresentem como um assunto de interesse recorrente e contemporâneo, o que confere destaque à temática (CENTENO; REIS, 2020, KOLOSQUE *et al.*, 2020), ainda não é possível compor uma base robusta de estudos que envolvam Instituições Federais de Ensino e suas práticas de cooperação, especificamente, as que ocorrem por meio de ACT. 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, pretendeu-se compreender como os ACT contribuem para o alcance da Missão das referidas instituições, 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, procurou-se fornecer informações úteis para o aprimoramento da gestão das Instituições de Ensino em geral, e públicas em particular.

Diante disso, definiu-se o objetivo geral que norteou o processo de pesquisa: verificar como a Cooperação Técnica Interorganizacional contribui para o alcance da Missão de uma Instituição Federal de Ensino. Como objetivos específicos, estabeleceram-se: (1) compreender o que leva a Instituição Federal de Ensino objeto do estudo à formação de ACT; (2) identificar os ACT Interorganizacionais firmados no âmbito da Instituição investigada; (3) identificar os termos de ACT Interorganizacionais celebrados pela referida Instituição de Ensino; e (4) discutir como os ACT “servem” à referida Entidade, contribuindo para o alcance da Missão Institucional.

O trabalho está dividido em quatro 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; KOLOSQUE *et al.*, 2020). Isso se explica em função das peculiaridades dessa abordagem como estratégia alternativa e viável para o alcance dos objetivos das instituições diante das incertezas do meio organizacional (CENTENO; REIS, 2020) 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, que segundo Giglio (2010) são ao menos quatro: (i) a corrente racional econômica, que defende a colaboração como forma para se obter vantagem econômica; (ii) a corrente social, a qual 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; e (iv) a corrente da teoria dos jogos, referente à reciprocidade dos laços. Destaca-se também a corrente apresentada por Osborn e Hagedoorn (1997 *apud* LOPES; BALDI, 2009), os quais 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: (i) cooperar como forma de aumentar os resultados da organização e (ii) cooperar como forma de reduzir custos, num sentido estritamente econômico.

Dos elementos 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, por meio da colaboração mútua, alcançar os objetivos institucionais. Inclusive, a atuação conjunta que advém da experiência de cooperação favorece não apenas a consecução dos retrocitados objetivos organizacionais, mas, uma melhor resolução dos problemas (MALMEGRIN, 2014).

Nesse contexto, entre as vantagens que a estratégia de colaboração podem apresentar às organizações estão: ganho de escala e poder de mercado, divisão/redução de custos, compartilhamento de experiências/informações, acesso a recursos, expansão da rede 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 pelo exercício cooperativo, governos ao redor do mundo passaram a instituir políticas públicas para fomentar o desenvolvimento de 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 de ACT, dada a característica não onerosa desse modelo de arranjo (PORTELLA; SABENÇA, 2019), o que simplifica e incentiva a sua realização, principalmente no contexto das Instituições Federais de Ensino – campo de investigação deste trabalho –, que perecem e suplicam por estratégias alternativas de gestão para assegurar o seu

funcionamento diante dos reiterados cortes orçamentários, conforme destacam Rocha *et al.* (2021), com amparo em Caetano e Campos (2019).

## 2.2 Acordo de Cooperação Técnica

No Setor Público, o ACT 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. Ainda, o ACT visa à execução de atividades de relevância recíproca, com a especificidade da não movimentação de recursos financeiros entre os constituintes da referida união (BRASIL, 2013, 2014, 2016a, 2016b; PORTELLA; SABENÇA, 2019).

O fato de não envolver o repasse de recursos financeiros constitui a principal característica desse formato de ajuste, 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 associação (BRASIL, 2013). A propósito, acerca dos convênios, Di Pietro (2011, p. 343) afirma que

[...] 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 ACT também constitui um tipo de convênio, na acepção ampla do termo. Contudo, trata-se de um convênio da espécie não onerosa, por exigir apenas os esforços de reciprocidade não monetários, o que o diferencia das demais derivações (PORTELLA; SABENÇA, 2019).

Inclusive, o fato de não recair em ônus financeiro faz do ACT um instrumento ainda mais interessante, pela eficiência que emerge da dispensa de determinadas formalidades, a exemplo da realização de licitação. Apenas em alguns casos faz-se necessário instituir um chamamento público<sup>2</sup>, particularmente, quando houver uma doação ou empréstimo de bens, ou ainda outro tipo de partilha do patrimônio, com

---

<sup>2</sup> Processo seletivo voltado à definição da outra parte da colaboração (MARRARA; CESÁRIO, 2016).

vistas a assegurar a isonomia no processo de escolha dos partícipes (MARRARA; CESÁRIO, 2016; PORTELLA; SABENÇA, 2019).

De todo modo, essa espécie de dispositivo legal corrobora com 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) enfatizam 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 amparo metodológico a análise de conteúdo proposta por Bardin (2011).

Utilizou-se a abordagem qualitativa 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 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 (GIL, 2017). E, quanto à técnica de análise de conteúdo nos moldes de Bardin (2011), justifica-se pelo fato deste estudo ter tratado as informações em etapas: (i) extração/seleção dos dados; (ii) organização em categorias (SILVA; FOSSÁ, 2015); (iii) articulação das fontes, numa espécie de conversa simulada (DUARTE, 2004); e (iv) interpretação das diferentes bases de conteúdo obtidas - com apoio nas disposições da seção de Referencial Teórico - revelando o que estava subjacente (DUARTE, 2004; SILVA; FOSSÁ, 2015).

A delimitação geográfica da Instituição para a realização do estudo proposto se deu em razão da importância desta para o desenvolvimento educacional local, em especial, da Região de Desenvolvimento do Agreste Meridional do Estado de Pernambuco. Trata-se de uma área que abarca vinte e seis municípios, com

população estimada de mais de meio milhão de habitantes (BDE, 2017) e que adota o Município de Garanhuns como uma Capital Regional, de acordo com a classificação de Hierarquia Urbana do IBGE (IBGE, 2018). 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.

O *Campus Garanhuns* constitui um dos dezesseis *Campi* do IFPE, que ainda dispõe de uma Reitoria, sediada na cidade do Recife, e onze polos de Educação a Distância (IFPE, 2019a). A Unidade de Garanhuns integra a segunda expansão do IFPE (IFPE, 2020) e está em funcionamento desde o ano de 2010 (BRASIL, 2010; IFPE, 2019c). De acordo com informações extraídas da Plataforma Nilo Peçanha (MEC, 2020), tomando por base o ano de 2019, dispõe de 107 (cento e sete) servidores, sendo 43 (quarenta e três) técnicos e 64 (sessenta e quatro) docentes, além de 1.762 (um mil, setecentos e sessenta e dois) alunos matriculados, distribuídos nos mais variados tipos de cursos, como Formação Inicial e Continuada (FIC), Técnico, Superior e Pós-Graduação, conforme ilustra o Quadro 1 a seguir:

**Quadro 1** – Cursos do IFPE – *Campus Garanhuns*

Formação Inicial e Continuada (FIC)	Técnico		Superior		Pós-Graduação
	Integrado	Subsequente	Bacharelado	Tecnologia	Especialização <i>Lato Sensu</i>
Idiomas: Espanhol Básico e Inglês Básico	Eletroeletrônica		Engenharia Elétrica	Análise e Desenvolvimento de Sistemas	Inovação e Desenvolvimento de Software para Web e Dispositivos Móveis
Operador de Computador	Informática				Linguagem e Práticas Sociais
Desenvolvimento Educacional e Social	Meio Ambiente				

**Fonte:** IFPE (2019c) e Plataforma Nilo Peçanha (MEC, 2020).

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 duas entrevistas e, em sequência, como fonte secundária, análises de documentos internos – embora públicos – da unidade investigada.

A seleção dos sujeitos entrevistados adotou como princípio as competências dos servidores da organização. Tal embasamento se justifica pelo entendimento de

que ouvir os agentes que ocupam posições que tratam do assunto de interesse tende a facilitar e aprofundar a coleta de informações pertinentes à problemática, como bem esclarece Creswell (2018). Nesse sentido, a primeira entrevista ocorreu junto ao mais alto nível de gestão da unidade, no caso, o Diretor-geral do *Campus Garanhuns*, a fim de que este pudesse fornecer aspectos sobre todos os acordos firmados, incluindo a instância administrativa responsável pelo gerenciamento de tais instrumentos, dado o conhecimento holístico inerente ao exercício da sua função.

Em detalhes, a escuta introdutória foi realizada em outubro de 2019, em que se buscou compreender o motivo da formação de ACT e identificar o setor responsável pela coordenação de tais acordos no âmbito da Unidade (IFPE Garanhuns). Foram formuladas as seguintes perguntas ao Diretor-geral: (a) o que levou a unidade à celebrar ACT Interorganizacionais? e, (b) qual o setor responsável pelo tratamento desses acordos?

A segunda entrevista, também realizada em outubro de 2019, junto à Divisão de Extensão (em observância à indicação da 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 ACT (documentos oficiais que definem as regras e formalizam as parcerias) para fins de análise documental. Nesta etapa, formulou-se apenas uma pergunta: quais ACT Interorganizacionais foram firmados a contar do ano 2010? Em seguida, a partir da resposta apresentada, requereu-se a disponibilização das cópias dos respectivos documentos.

Ainda no tocante às duas entrevistas realizadas, cabe trazer à tona o detalhamento dos procedimentos/regras adotados para direcionar o trabalho, em atenção à Duarte (2004), de modo a demonstrar o rigor e a confiabilidade do estudo. Assim, 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, revisitadas e analisadas; (4) com duração média de vinte minutos; e (5) arquivadas em arquivo pessoal dos pesquisadores.

No que se refere às gravações, convém ressaltar que estas foram utilizadas com o intuito de facilitar a análise futura das informações obtidas, de modo que as falas dos sujeitos entrevistados pudessem ser revisitadas diversas vezes, conforme a

necessidade do pesquisador (GARCEZ; DUARTE; EISENBERG, 2011). Inclusive, tendo em conta a utilização do recurso da gravação, as entrevistas não foram transcritas, mas analisadas diretamente pelas repetidas audições do arquivo gravado, o que permitiu extrair da massa bruta de informações apenas os dados relacionados ao objetivo do estudo e necessários às análises (DUARTE, 2004). Como consequência, a pesquisa obteve maior celeridade (GARCEZ; DUARTE; EISENBERG, 2011).

De posse das cópias de todos os termos de ACT (obtidos em diálogo com a Divisão de Extensão), foram realizadas análises no corpo de tais documentos com o intuito de averiguar os objetivos e finalidades de cada cooperação 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 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 do estudo, como bem sinalizam Paiva Júnior, Leão e Mello (2011).

Os achados identificados da análise dos termos de ACT foram analisados e descritos por grupos de informações, constituídos assim: dados cadastrais das parcerias; benefícios para a unidade investigada; e evidenciação da relação dos ACT Interorganizacionais com o alcance da Missão da unidade-alvo da pesquisa.

#### 4 Apresentação e Análise dos Resultados

Segundo 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 que 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, 2019b, *online*).

A partir disso, visando compreender o que levou a unidade à celebrar ACT, verificou-se, por meio 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 utilidade 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. (informação verbal).

Nota-se que os ACT Interorganizacionais foram firmados em razão do interesse em dinamizar as atividades da instituição e, conseqüentemente, potencializar o desempenho desta, em comunhão com o exposto na pesquisa de Lopes e Baldi (2009). Verifica-se que a atuação em conjunto se revelou como uma oportunidade para otimizar a resolução dos problemas da organização investigada, em reforço à defesa de Malmegrin (2014).

Verschoore e Balestrin (2008), Pereira, Alves e Klein (2013), Mozzato e Grzybovcki (2011), Ossani (2014), Benelli (2019), Centeno e Reis (2020) e Kolosque *et al.* (2020) ressaltam que o tema colaboração interorganizacional tem recebido reiterada atenção dos meios acadêmicos e organizacionais, sobretudo, quando consideradas as instabilidades 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 alegou 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 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).

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”. Constata-se

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 ACT 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 ACT, o Diretor esclareceu que, atualmente, trata-se da Divisão de Extensão (DIEX). 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 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, questionou-se: quais ACT 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 pela Portaria MEC nº 1.170, de 21 de setembro de 2010 (BRASIL, 2010). Em resposta, a Coordenadora da DIEX esclareceu que não seria possível informar quais acordos foram firmados durante todo esse período, pois a responsabilidade pelo setor lhe foi atribuída somente a partir do mês de agosto do ano de 2016.

Continuou esclarecendo que quando chegou na DIEX era tudo muito confuso, “não havia um arquivo - ressaltou - o que eu consegui de arquivo eu abri uma pastinha e coloquei lá.” Assim, foram mencionados alguns desses acordos, com a indicação dos nomes de algumas das instituições parceiras como a Autarquia do Ensino Superior de Garanhuns (AESGA), a Prefeitura do Município de Angelim e a Universidade Federal de Alagoas (UFAL). Em seguida, foram disponibilizados os documentos formalizadores de todas as associações, totalizando oito termos de ACT. Essa explanação sugere que a 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 tal conduta.

Da análise dos oito termos de ACT disponibilizados, verificou-se que cinco foram celebrados com outras instituições públicas e dois com instituições privadas. Verificou-se, também, que 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 oito acordos analisados, dois não tiveram a vigência definida, cinco já estavam encerrados e apenas 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 meses, a contar da data de sua assinatura	Universidade Federal de Alagoas (UFAL)	Pessoa jurídica de direito público
03/2018	12/12/2018	12 meses, a contar da data de sua assinatura	Produtora Nós Pós	Pessoa jurídica de direito privado
02/2018	Desconhecida	12 meses, a contar da data de sua assinatura	Fundação de Atendimento Socioeducativo (FUNASE)	Pessoa jurídica de direito público
01/2018	23/04/2018	7 meses, a contar da data de sua assinatura	Escola Estadual São Cristóvão	Pessoa jurídica de direito público
03/2017	18/08/2017	12 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 meses, a contar da data de sua assinatura	Fundação de Atendimento Socioeducativo (FUNASE)	Pessoa jurídica de direito público
01/2017	29/03/2017	12 meses, a contar da data de sua assinatura	Prefeitura do Município de Angelim	Pessoa jurídica de direito público
01/2015	11/02/2015	24 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).

Corroborando os argumentos apresentados na entrevista pelo Diretor-Geral da unidade sobre os proveitos das parcerias interorganizacionais para o *Campus Garanhuns* do IFPE, verificaram-se proposições de benefícios nas áreas de Ensino, Extensão e Pesquisa, que seriam mais difíceis de serem alcançados com os seus próprios recursos. 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) divisão/redução de custos e (e) expansão de rede 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 sete dos oito acordos disponibilizados, levando em consideração 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, com base no disposto em sua Missão (IFPE, 2019b). 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 (continua)

Termo	Objeto	Finalidade
01/2017	“[...] realização de atividades de extensão 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 [...]” (CLÁUSULA PRIMEIRA - DO OBJETO).	“[...] favorecer o desenvolvimento de atividades de extensão e/ou pesquisas acadêmicas atraentes para os estudantes em situação de vulnerabilidade no município de Angelim-PE [...]” (CLÁUSULA SEGUNDA - DA FINALIDADE).
02/2017	“[...] 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” (CLÁUSULA PRIMEIRA - DO OBJETO).	“[...] ofertar cursos de extensão para os adolescentes atendidos pela FUNASE, buscando contribuir com a integração destes à sociedade [...]” (CLÁUSULA SEGUNDA - DA FINALIDADE).
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” (CLÁUSULA PRIMEIRA - DO OBJETO).	“[...] 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 [...]” (CLÁUSULA SEGUNDA - DA FINALIDADE).

**Quadro 3** – Objeto e finalidade das atividades instituídas por meio de Acordos de Cooperação (conclusão)

Termo	Objeto	Finalidade
02/2018	“[...] 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 [...]” (CLÁUSULA PRIMEIRA - DO OBJETO).	“[...] ofertar cursos de extensão para os adolescentes atendidos pela FUNASE, buscando contribuir com a integração destes à sociedade [...]” (CLÁUSULA SEGUNDA - DA FINALIDADE).
03/2018	“[...] realização de atividades de extensão e/ou pesquisa, voltadas à valorização da cultura, em específico da literatura contemporânea brasileira, considerando aspectos	“[...] 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
	inclusivos para pessoas com deficiências visuais, utilizando-se da estrutura física, de pessoas e material das partes cooperantes” (CLÁUSULA PRIMEIRA - DO OBJETO).	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 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” (CLÁUSULA SEGUNDA - DA FINALIDADE).
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 das partes cooperantes” (CLÁUSULA PRIMEIRA - DO OBJETO).	“[...] 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 (IFPE) e Engenharia Florestal (CECA/UFAL). Além de divulgar os resultados obtidos para a sociedade por meio de eventos e periódicos acadêmicos na área de recursos florestais e meio ambiente” (CLÁUSULA SEGUNDA - DA FINALIDADE).

**Fonte:** Resultados da Pesquisa (2020).

Na esteira do incremento das ações de Extensão e Pesquisa, percebeu-se, também, em sete dos 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” (IFPE, 2019b, *online*).

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 obras 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 pelo *Campus* Garanhuns, 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 em análise, conforme

revelam as informações extraídas dos termos 03/2018 e 01/2019, também dispostos no Quadro 3.

Silva (2007), Verschoore e Balestrin (2008), Souza *et al.* (2013) e Wegner, Faccin e Dolci (2018) também consideram a 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 da divisão/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 dos espaços físicos e da infraestrutura do Laboratório de Instalações Elétricas do IFPE <i>Campus Garanhuns</i> pela AESGA e a utilização dos espaços físicos e da infraestrutura do auditório [...] da AESGA pelo IFPE <i>Campus Garanhuns</i> ” (CLÁUSULA PRIMEIRA - DO OBJETO).	“[...] 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” (CLÁUSULA SEGUNDA - DA FINALIDADE).
03/2017	“[...] utilização mútua de espaços físicos e de infraestrutura pelas partes cooperantes” (CLÁUSULA PRIMEIRA - DO OBJETO).	“[...] 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 <i>campus Garanhuns</i> no que concerne a prática de atividades esportivas, especialmente na modalidade de judô [...]” (CLÁUSULA SEGUNDA - DA FINALIDADE).

**Fonte:** Resultados da Pesquisa (2020).

No contexto da educação federal, onde o orçamento é cada vez mais enxuto (CAETANO; CAMPOS, 2019; ROCHA *et al.*, 2021), a utilização dos ACT

Interorganizacionais se revela como uma estratégia viável para a redução de custos em prol do alcance da Missão da unidade. Tem-se, aqui, uma ferramenta legal, com a particularidade da não utilização de recursos monetários (BRASIL, 2013, 2014, 2016a, 2016b; MARRARA; CESÁRIO, 2016; PORTELLA; SABENÇA, 2019), por meio da qual o *Campus Garanhuns* pôde se servir para alcançar a execução dos seus objetivos.

A rede social de relacionamento ou simplesmente rede 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. A rede social oriunda de um ACT 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 os ACT 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

No que se refere à pergunta de pesquisa, o estudo desenvolvido no *Campus Garanhuns* do IFPE revelou as seguintes respostas:

- 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, 2019b);
- 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, 2019b, *online*). A região do Agreste Meridional de Pernambuco, local que sedia o *Campus Garanhuns*, possui 682.218 (seiscentos e oitenta e dois mil e duzentos e dezoito) 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;

- Acesso/troca de experiências/informações para o desenvolvimento de ações de Extensão e Pesquisa, atividades inerentes à Missão da Unidade (IFPE, 2019b). 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;
- Divisão/redução dos custos para o desenvolvimento de atividades de Ensino e Extensão, consideradas inerentes à sua Missão (IFPE, 2019b). 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;
- Incremento ou expansão da rede social, favorável à 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, 2019b).

Em suma, os ACT Interorganizacionais 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 os elementos dispostos por Di Pietro (2011). Assim, verificou-se que o estudo endossou a problemática apresentada quanto ao fato dos ACT Interorganizacionais despontarem como um mecanismo que merece ser mais explorado pela gestão das Instituições Federais de Ensino, diante da inexistência de movimentação financeira nesse tipo de relação interorganizacional (BRASIL, 2013, 2014, 2016a, 2016b; MARRARA; CESÁRIO, 2016; PORTELLA; SABENÇA, 2019).

## 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*. Pesquisou-se 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, destacam-se os benefícios nas áreas de Ensino, Pesquisa e Extensão, todos relacionados ao cumprimento da Missão da instituição investigada. Em pormenores, a pesquisa expôs que por meio de ACT Interorganizacionais obteve-se a ampliação do campo de atuação das atividades de Extensão e de Pesquisa e a prospecção do nome da instituição enquanto oportunidade de estudo público, gratuito e inclusivo, a partir da oferta de ações educacionais e sociais.

Também revelou vantagens como o compartilhamento de experiências/informações para o desenvolvimento de ações de Extensão e de Pesquisa e a divisão/redução dos custos para o desenvolvimento de atividades de Ensino e Extensão, além do fortalecimento da rede social em razão do legado das relações oriundas das parcerias, abrindo caminhos para um eventual e novo apoio. Em linhas gerais, os resultados da pesquisa sinalizam que as experiências colaborativas desenvolvidas por meio de ACT propiciam vantagens que seriam mais difíceis de se alcançar atuando de maneira isolada.

Quanto aos fatores limitadores do presente estudo, tem-se que, além da impossibilidade de apurar o período de vigência de dois termos de ACT, outro obstáculo encontrado diz respeito ao desconhecimento, por parte da instituição investigada, de todas as parcerias firmadas anteriormente ao ano de 2016, fato que impediu obter um conhecimento mais abrangente acerca dos impactos das formações colaborativas à Missão da instituição. Diante deste aspecto, registra-se que estudar sobre as questões que dificultam essas experiências colaborativas mostra-se uma via interessante para futuros trabalhos, seja no contexto interno da entidade cooperante ou entre as partes do acordo.

Também sugere-se que novas pesquisas sobre os reflexos ocasionados à Missão a partir da formação de ACT se desenvolvam em outras Instituições Federais de Ensino, de modo a acrescentar e/ou confirmar as informações aqui encontradas. Nesse mesmo sentido, se recomenda que os novos estudos ampliem os sujeitos

entrevistados no âmbito da instituição objeto de análise, de forma que sejam obtidas as percepções das lideranças de cada acordo celebrado, em suas singularidades, considerando que a estratégia deste trabalho adotou como foco de escuta apenas duas instâncias, sob os argumentos do conhecimento holístico das parcerias celebradas e da competência gerencial dos termos celebrados.

Ademais, em se tratando de outras instituições, investigar as contribuições à Missão de ambos os sujeitos cooperantes também demonstra ser uma oportunidade para novos estudos. Sobretudo, em razão desta pesquisa ter se restringido à análise dos benefícios oriundos dos Acordos de Cooperação Técnica no âmbito de uma das partes da colaboração, no caso, o *Campus Garanhuns* do Instituto Federal de Pernambuco.

Por fim, além de abrir novos caminhos de estudos para os pesquisadores, espera-se que os resultados deste trabalho também possam contribuir para o surgimento de formações colaborativas no âmbito de outras instituições. Afinal, a particularidade da não movimentação de recursos financeiros entre as partes nesse tipo de colaboração se revela como uma estratégia alternativa e legal 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**, v. 4, n. 54, p. 923-935, 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: 13 jul. 2021.

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. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/4371>. Acesso em: 26 out. 2019.

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

BRASIL. **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.

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.

BRASIL. **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.

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

CAETANO, E. F. da S.; CAMPOS, I. M. B. M. A autonomia das Universidades Federais na execução das receitas próprias. **Revista Brasileira de Educação**, v. 24, p. 24-43, 2019.

CENTENO, A. P. L.; REIS, T. B. de O. Relações interorganizacionais e as contingências críticas determinantes na formação de um Parque Científico e Tecnológico no Sul do Brasil. **Interciência - Revista de Ciência e Tecnologia das Américas**, v. 45, n. 6, p. 266-272, 2020.

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 5th., London: Sage, 2018.

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

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar em Revista**, v. 20, n. 24, p. 213-225, 2004.

FONSECA, M. da. Governos de Dilma e Temer também cortaram verbas da educação. **Estado de Minas**, Belo Horizonte, 15 de maio 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](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 ago. 2019.

GARCEZ, A.; DUARTE, R.; EISENBERG, Z. Produção e análise de videogravações em pesquisas qualitativas. **Revista Educação e Pesquisa**, v. 37, n. 2, p. 249-262, 2011.

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: VI **Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**, Florianópolis, 2010.

IBGE. **Panorama. Território e Ambiente**. Brasília, 2018. Disponível em:  
<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pe/garanhuns/panorama>. Acesso em: 13 jul 2021.

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

IFPE. **O IFPE. Institucional. Sobre o IFPE. Missão, visão e valores**. Recife, 2019b.  
Disponível em: <https://www.ifpe.edu.br/o-ifpe/institucional/missao-visao-e-valores>.  
Acesso em: 19 out. 2019.

IFPE. **Campus Garanhuns. O Campus**. Recife, 2019c. Disponível em:  
<https://portal.ifpe.edu.br/campus/garanhuns/o-campus>. Acesso em: 19 out. 2019.

IFPE. **Campus Garanhuns. O Campus**. Recife, 2020. Disponível em:  
<https://www.ifpe.edu.br/campus/garanhuns/o-campus>. Acesso em: 12 jul. 2021.

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

KOLOSQUE, F. P. *et al.* Rede de relacionamento: instituição pública e gestores  
organizacionais. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 7, p. 1-21, 2020.

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.

MALMEGRIN, M. L. **Redes públicas de cooperação em ambientes federativos**. 3ª. ed.  
rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília:  
CAPES/UAB, 2014.

MARRARA, T; CESÁRIO, N. de A. Chamamento público para parcerias sociais –  
comentários à Lei n. 13.019/2014. **Revista Digital de Direito Administrativo**, v. 3, n. 2, p.  
453-473, 2016.

MEC. **MEC libera 100% do orçamento de universidades e institutos federais**. 2019.  
Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=](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)  
[article&id=81431:mec-libera-100-do-orcamento-de-universidades-e-institutos-](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)  
[federais&catid=212](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.

MEC. **Plataforma Nilo Peçanha**. Brasília, 2020. Disponível em:  
<http://plataformanilopecanha.mec.gov.br/2020.html>. Acesso em: 11 jul. 2021.

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

PORTELLA, M. V. DE A.; SABENÇA, T. Z. O fetiche do chamamento público nos Acordos de Cooperação da Lei nº 13.019/2014 (Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil). **Revista Estudos Institucionais**, v. 5, n. 2, p. 401-421, 2019.

ROCHA, A. R. *et al.* Analytic Hierarchy Process no auxílio à alocação sustentável de recursos em uma Instituição de Ensino Superior Federal. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, v. 15, n. 41, p. 4119-4143, 2021.

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:VI **Encontro de Estudos em Estratégia** 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.