

# REDES DE COOPERAÇÃO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO À LUZ DA ESTRUTURA *MULTICAMPI* DE UM INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA

## NETWORKS OF COOPERATION AND STRATEGIC PLANNING IN THE LIGHT OF THE STRUCTURE *MULTICAMPI* OF A FEDERAL INSTITUTE OF EDUCATION, SCIENCE AND TECHNOLOGY

Karina Andressa Ferrari de Oliveira<sup>1</sup>

Edelvino Razzolini Filho<sup>2</sup>

### RESUMO:

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná (IFPR) é uma instituição com estrutura *multicampi*, que devido a sua cobertura geográfica, propicia a oferta de educação gratuita a várias localidades do Paraná. As unidades formadoras dessa estrutura estão interligadas, exigindo uma organização para alcançarem seus objetivos, assim como em uma rede de cooperação, em que organizações se unem estrategicamente para alcançarem objetivos em comum. Com esta perspectiva, objetivou-se identificar o conceito de redes de cooperação para classificar a estrutura *multicampi* do IFPR e inferir quais aspectos do planejamento estratégico são abordados, identificando os predominantes nas unidades da rede. Metodologicamente utilizou-se, além da pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, com observação participante e pesquisa de campo, em abordagem quanti-qualitativa por meio de um estudo de caso único. Como instrumento de coleta de dados utilizou-se um questionário encaminhado aos gestores de cada um dos diferentes *campi*, os quais foram analisados pelos autores a partir da experiência e vivência profissional dos mesmos, bem como à luz da teoria. Os resultados possibilitaram classificar o IFPR como rede do tipo formal e vertical devido a sua tipologia, em rede horizontal quanto à relação de cooperação entre as unidades e em rede híbrida com poder simétrico e assimétrico, evoluindo para uma rede simétrica de poder. Inferiu-se que a maioria dos *campi* realizam e controlam o planejamento estratégico anualmente, que não há prevalência quanto à periodicidade de revisão; que há um entendimento que a qualidade é predominante como diferencial competitivo e que a oportunidade traz vantagens de qualidade e visa a um setor educacional orientado ao crescimento. É possível, a partir dos resultados obtidos, concluir ser necessário qualificar melhor os recursos humanos da rede de cooperação para assegurar a qualidade na execução dos processos, bem como a manutenção de um elevado nível de serviço e inovação constante em tais processos. Conclui-

---

<sup>1</sup> Mestre em Dirección y Administración de Empresas (2018) pela Universidad de la Empresa (UDE). Atualmente servidora pública ocupando a Direção de Licitações e Contratos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná (IFPR).

<sup>2</sup> Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professor Associado na Universidade Federal do Paraná

se, ainda, existirem benefícios ao se trabalhar em rede, porém se não for bem administrada, desafios serão maiores que as vantagens.

**PALAVRAS-CHAVE:** Rede de Cooperação; Estrutura *Multicampi*; Planejamento Estratégico.

**ABSTRACT:**

The Federal Institute of Education, Science and Technology of Paraná (IFPR) is an institution with *multicampi* structure, which due to its geographic coverage, provides free education to several localities of Paraná. The units forming this structure are interconnected, requiring an organization to achieve their goals, as well as a network of cooperation, in which organizations unite strategically to achieve common goals. With this perspective, the objective was to identify the concept of cooperation networks to classify the *multicampi* structure of IFPR and infer which aspects of strategic planning are addressed identifying the predominant in the network drives. Methodologically was used, in addition to bibliographical research, documentary research, with participant observation and field research, in quali-quantitative approach through a single case study. It was used as an instrument of data collection to a questionnaire sent to the managers of each of the different *campi*, which were analyzed by the authors from the experience and professional experience of the authors, as well as in light of the theory. The results have made it possible to classify IFPR as formal and vertical type due to its type network, horizontal network regarding the relationship of cooperation between the units and hybrid network with symmetrical and asymmetrical power, evolving towards a symmetric network power. Be inferred that the majority of the *campi* perform and control strategic planning annually, there is no prevalence as the periodicity of review; there is an understanding that the quality is predominantly as a competitive differential and that opportunity brings advantages of quality and looking to a growth-oriented educational sector. It is possible, from the results obtained, to conclude that it is necessary to better qualify the human resources of the cooperation network to ensure quality in the execution of the processes, as well as the maintenance of a high level of service and constant innovation in such processes. Still, it was concluded that there are benefits to working at the network, however if not well managed, the challenges will be greater than the advantages.

**KEYWORDS:** Cooperation Network; *Multicampi* Structure; Strategic Planning.

## 1 INTRODUÇÃO

Antes da globalização as organizações viviam isoladas competindo entre si, se mantendo no mercado apenas com estratégias operacionais como diferencial para obter vantagem competitiva. Porém, com a globalização, que surgiu principalmente “com a incorporação das inovações tecnológicas trazidas pela Revolução Industrial, durante os séculos XVIII e a primeiro terço do Século XIX” (AMATO NETO, 1999, p.22), vieram ameaças: grandes organizações sobrepujando pequenas empresas a ponto de fechá-las, sendo necessária uma mudança estratégica, em especial nas organizações que não possuíam uma estrutura robusta e capacidade competitiva. Com as novas tecnologias surgindo junto com a globalização, essas organizações ameaçadas também viram oportunidades para manter competitividade se unindo em redes de cooperação para atingir objetivos competitivos frente ao novo cenário (AMATO NETO, 1999).

Assim, as redes de cooperação como estratégia competitiva, segundo Amato Neto (2000), ganham destaque especial tanto na iniciativa privada como na pública, como uma tendência universal e irreversível frente à globalização. Nesse contexto “convém evitar a ideia de ganhar o jogo competitivo contando apenas com as próprias forças, sem participar de movimentos conjuntos de outras redes” (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Desta forma, a Administração Pública Federal Brasileira na área de Educação Tecnológica vem se estruturando estrategicamente em uma rede para que a educação gratuita, nas diversas modalidades, chegue cada vez mais a toda população brasileira, por meio da sua abrangência geográfica, desconcentrando o Ensino nos grandes centros (capitais) (FERNANDES, 2009; CONIF).

Atualmente essa rede é formada por trinta e oito Institutos Federais – IFET, dois Centros Federais de Educação Tecnológica – CEFET e uma Universidade Federal Tecnológica. Sendo que os trinta e oito IFS contam com estrutura *multicampi*.

Em estudo recente, Nez (2016) realizou pesquisa buscando “compreender os dilemas da gestão do modelo de instituições universitárias multicampi, levando em conta que o cenário brasileiro permitiu esse desenho organizacional para o atendimento de uma demanda reprimida”. Entre suas análises, a autora destaca que “dispersão geográfica das unidades acadêmicas cria impasses de natureza administrativa e pedagógica, além da dificuldade de comunicação entre os *campi*, que se torna o nó da questão em detrimento das grandes extensões territoriais envolvidas” (NEZ, 2016). Por fim, a autora conclui que:

Entendeu-se nessa investigação que as IES multicampi, por adentrarem regiões longes dos grandes centros urbanos, podem ser uma possibilidade de integração da universidade com a comunidade em sua exímia função social de harmonizar o desenvolvimento local onde se encontra inserida, contudo, entrelaçando-se aos movimentos globais da sociedade.

Pode-se concluir finalmente que ser IES multicampi, não é dispor apenas de uma estrutura diferenciada, como também não se caracteriza exclusivamente, pelo seu aspecto organizacional multinucleado. Em sendo desta forma, identificar esse modelo só por uma desconcentração de espaço físico é utilizar um indicativo frágil. Necessita-se ampliar essa definição considerando a riqueza que se configura nas particularidades das dimensões funcionais, espaço-temporais e regionais (NEZ, 2016).

Assim, percebe-se que uma instituição *multicampi* pode ser entendida e gerenciada como uma rede de cooperação, em virtude de sua configuração, uma vez que se trata de abordagem estratégica e moderna das ditas “tecnologias de gestão”.

A chamada “tecnologia de gestão”, entendida como a aplicação de técnicas administrativas orientadas por filosofias de gestão aplicadas pelo setor privado, deve ser incorporada pelo setor público, posto ser inerente à Administração *lato sensu*, podendo ser aplicadas tanto em organizações privadas quanto nas organizações públicas (BRULON; OHAYON; ROSENBERG, 2012; PEREIRA, 1998; BRASIL, 2016).

À medida que os espaços para ações de tecnologia de gestão surgem, por pressões sociais ou por mudanças no marco regulatório, a gestão pública aprimora-se por meio de instrumentos, modelos, procedimentos e métodos de caráter mais específicos ou por reformas mais amplas (PEREIRA, 1998; TORRES, 2004). A diferença, contudo, são as dificuldades e entraves particulares do setor público quanto à forma de operação, mecanismos de controle e objetivos (BERGUE, 2008, 2010; BRULON, OHAYON, ROSEMBERG, 2012; PEREIRA, 1998).

A partir dessa constatação, estabeleceu-se como questão investigativa identificar se um dos Institutos Federais se organiza sob a forma de redes de cooperação, à luz da teoria administrativa, em conformidade com seu marco regulatório, numa perspectiva de planejamento estratégico.

Tendo formulado o problema a ser investigado, estabeleceram-se como objetivos deste estudo: (i) identificar os conceitos de redes de cooperação; (ii) relacionar os conceitos de redes de cooperação com a estrutura *multicampi* do IFPR, classificando essa estrutura e identificando os desafios de trabalhar em rede; (iii) inferir quais são os aspectos do planejamento estratégico na rede de cooperação objeto de estudo, quais são predominantes entre as unidades e em quais deles a interferência da organizadora da rede (Reitoria) poderá

adotar ou aprimorar criar sinergia entre as unidades. Embora não se preocupe com a gestão, especificamente, este trabalho busca caracterizar as estruturas multicampi como redes de cooperação, sob uma perspectiva de planejamento estratégico para seu funcionamento.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

A fundamentação teórico-empírica está estruturada em duas seções. A primeira aborda as razões de existência das redes de cooperação, a tipologia e as relações de cooperação e de poder e a segunda identifica os desafios das redes de cooperação.

### 2.1 REDES DE COOPERAÇÃO: RAZÕES DE EXISTÊNCIA, TIPOLOGIA, AS RELAÇÕES DE COOPERAÇÃO E DE PODER

Pode-se definir que rede de cooperação é a união estratégica de organizações atuando de maneira interdependente com objetivos em comum. A formação de uma rede de cooperação vai de encontro com a teoria clássica da administração, na qual uma empresa para sobreviver, atingir seus objetivos e ser sustentável deve “eliminar” seus concorrentes. Já as redes de cooperação são alianças formadas entre organizações, que dependendo de sua tipologia, são concorrentes entre si e a sobrevivência de cada uma delas dependerá da sobrevivência de todas as demais pertencentes à rede.

Segundo Castells (2001, p. 204), as redes de empresas podem ser identificadas de diferentes maneiras, em diferentes contextos e a partir de expressões culturais diversas. Redes familiares nas sociedades chinesas e na região norte da Itália; redes de empresários originários de ricas fontes tecnológicas dos meios de inovação, como o Vale do Silício; redes hierárquicas comunais do tipo Keiretsu japonês; redes organizacionais de unidades empresariais descentralizadas de empresas anteriormente integradas verticalmente, forçadas a adaptar-se às realidades da época; e redes internacionais resultantes de alianças empresariais estratégicas.

De acordo com Oliver (1990, p. 242) são seis as razões das redes se formarem:

- a) *necessidade*: por determinações legais ou demandas de marcos regulatórios;
- b) *assimetria*: em razão do potencial para exercer pressão ou controle sobre outra organização ou seus recursos;
- c) *reciprocidade*: destacando a cooperação, colaboração e coordenação entre organizações, com o propósito de buscar objetivos ou interesses comuns;
- d) *eficiência*: sob a perspectiva de gerar economia no custo de transações;

- e) *estabilidade*: ou previsibilidade operacional, que permite agilidade de resposta às demandas ambientais;
- f) *legitimidade*: que visa assegurar e aprimorar a legitimidade organizacional, em concordância com as normas instituídas, regras, crenças ou expectativas das partes interessadas.

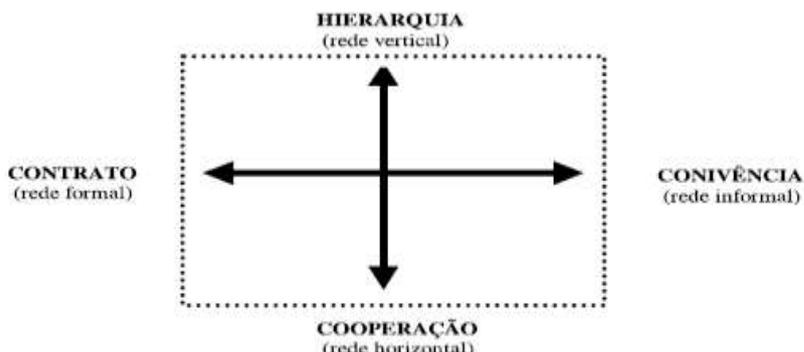
Diante disso, a formação de uma rede de cooperação como estratégia competitiva requer mudanças nos relacionamentos entre as organizações, partindo de relacionamentos concorrenciais para relacionamentos colaborativos. Segundo Bowersox, Closs e Cooper (2006, p. 474) três mudanças são importantes:

- Primeira: relacionamentos colaborativos precisam estimular a confiança e valores mútuos necessários para se desenvolver e sustentar operações estratégicas coordenadas.
- Segunda: as regras e acordo devem clarear os papéis de liderança e as responsabilidades compartilhadas, delinear as diretrizes para os compartilhamentos dos planejamentos próprios e das informações operacionais.
- Terceira: também precisam ser altamente sensíveis aos aspectos negativos potenciais de arranjos interligados como a desintegração do relacionamento. Especificamente, as empresas participantes precisam estar dispostas a lidar com questões difíceis, relativas à desintegração do relacionamento antes da necessidade real de se dissolver.

A relação colaborativa da rede, além das mudanças necessárias no relacionamento entre os envolvidos, dependerá dos aspectos quanto à tipologia, à relação de cooperação e de poder da rede, os quais, de acordo com a bibliografia pesquisada, passam a classificar as redes.

Iniciando com o modelo de Marcon e Moinet (2000), as redes podem ser definidas de acordo com a sua tipologia entre redes verticais e horizontais e entre redes informais e formais, conforme ilustra a Figura 1:

Figura 1: As redes de cooperação de acordo com a sua tipologia



Fonte: Marcon e Moinet (2000) adaptada por Balestrin e Vargas (2004)

Assim, enquanto as redes de empresas horizontais estão interligadas pela cooperação, como exemplo as Pequenas e Médias Empresas (PMEs), as redes de empresas verticais estão interligadas pela hierarquia, conforme se observa no eixo vertical, como exemplo a estrutura de matriz e filial. No eixo horizontal os extremos tratam de como são formados os relacionamentos entre os agentes de uma rede, podendo ser uma rede formal estabelecida, por exemplo, por meio de contratos e ou leis, ou podendo ser uma rede informal formada pelas por meio de afinidades entre os agentes. A definição da tipologia das redes dependerá do seu posicionamento nos quatro quadrantes formados pelos dois eixos.

Numa percepção das redes enquanto forma de organização da atividade econômica, visando melhor desempenho, Marcon e Moinet (2000) apontam quatro características que tornam as redes uma configuração organizacional apropriada para objetivos organizacionais estratégicos: a) fluidez - entendida como capacidade de adaptabilidade e flexibilidade; b) objetivo ou finalidade da rede; c) capacidade de gerar economias relacionais por meio da interconexão entre os participantes; e, d) capacidade de gerar aprendizagem coletiva pela interação (socialização do conhecimento), entre os membros da rede.

Quanto à relação de cooperação nas redes adotou-se para este trabalho a definição de Santos, Pereira e Abrahão França (1994), na qual as redes horizontais e verticais podem ser explicitadas como (i) redes verticais de cooperação – aquelas que ocorrem ao longo das cadeias produtivas, entre uma empresa e seus fornecedores e clientes; e, (ii) redes horizontais de cooperação, entendidas como aquelas onde as relações de cooperação ocorrem entre empresas pertencentes a um mesmo ramo de atuação, que produzem e oferecem produtos similares, a partir de dificuldades na aquisição e compartilhamento de recursos de produção escassos, (in)capacidade para atender interna ou externamente seus mercados, lançamento de novos produtos etc.

Quanto à relação de poder nas redes utilizou-se a definição de Balestrin e Verschoore (2008, p. 85), que classificaram o eixo vertical, que forma as redes horizontais e verticais, em:

- *redes assimétricas* [...] redes verticais que representam uma clara estrutura hierárquica com poder centralizado [...], encaixa-se a noção de “empresa em rede” [...]. Em geral, as relações mantidas nesse modelo são semelhantes às estabelecidas entre matriz e filial, em que as filiais são empresas semi-independentes dotadas de autonomia administrativa, mas obrigadas a seguir à risca as decisões estratégicas definidas para a totalidade da rede.

- *redes simétricas*, que são as redes horizontais que representam uma maior descentralização do poder. Estas são constituídas por empresas que guardam sua independência, mas que optam por coordenar certas atividades específicas de maneira conjunta.

Essas classificações de redes de cooperação observadas a partir da revisão de literatura são relacionadas com a estrutura *multicampi* do IFPR no tópico análise de dados e resultados, numa abordagem teórico-empírica.

## 2.2 DESAFIOS DAS REDES DE COOPERAÇÃO

Ao fazer parte de uma rede de cooperação, as organizações devem pensar no seu negócio de maneira interdependente, conforme posto por Zaccarelli (2000): “o lucro de cada tipo de empresa na teia de um negócio deve ser visto como uma fração do lucro agregado a teia”. Uma teia ou rede de cooperação se preocupa com todos os associados e envolvidos nesta rede, sabendo que o sucesso de uma organização depende do sucesso de todas as demais. Assim, a rede de cooperação pode ser definida como uma das estratégias complementares para obtenção de competitividade (ZACCARELLI, 2000).

Na mesma linha de pensamento, Amato Neto (2000, p. 42) identifica que a cooperação em rede pode viabilizar o atendimento de uma série de necessidades das organizações que seriam de difícil supressão caso atuassem isoladamente. Elencando:

- combinar competências e **utilizar *know-how* de outras empresas**;
- dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos;
- partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto;
- oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada;
- exercer uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente;
- **compartilhar recursos**, com especial destaque aos que estão sendo subutilizados;
- **fortalecer o poder de compras**; obter mais força, para atuar nos mercados internacionais (**grifos nossos**).

Para Balestrin e Verschoore (2008), os ganhos competitivos almejados pelas redes de cooperação deslocam o enfoque essencialmente individualista da organização tradicional para uma concepção de resultados coletivos. Os mesmos autores aglutinaram em seis diferentes ganhos competitivos oriundos das redes de cooperação: maior escala e poder de mercado, geração de soluções coletivas, redução de custos e riscos, acúmulo de capital social, aprendizagem coletiva e inovação colaborativa.

Porém, os benefícios de se trabalhar em rede só serão alcançados se os desafios forem enfrentados. De acordo com o estudo de Goldsmith e Eggers (2006), a escolha de um modelo em rede vem acompanhada de grandes desafios, pois no caso de insatisfação com o

desempenho, ou rompimento de relações entre organizações integrantes da rede, pode comprometer o desempenho do todo. Assim, um gerenciamento exitoso da rede implica no envolvimento com aspectos relativos às habilidades, à tecnologia, à assimetria informacional e à cultura. Isso implica que o gestor necessita domínio sobre os desafios de gerenciar em rede, como: o alinhamento de metas, supervisão da rede, evitar eventual colapso de comunicação, coordenar múltiplos e diferentes parceiros, gerenciar tensões entre competição e colaboração e, ainda, superar falhas de informações (falta de dados), e escassez de capacidades.

Da mesma forma, Keast *et al* (2004), enfatizam os desafios enfrentados quando o trabalho é realizado em rede:

Diferentemente das redes, nas quais as pessoas estão apenas frouxamente vinculadas umas às outras, em uma estrutura de rede as pessoas devem ativamente trabalhar juntas para alcançar o que elas reconhecem como um problema ou questão de interesse mútuo. As estruturas de rede podem requerer ações separadas da parte dos membros individuais, mas os participantes são transformados em um novo todo, assumindo grandes tarefas que alcançam além das ações simultâneas de organizações operando independentemente. [...] uma das dificuldades nas estruturas de redes é **lidar com os conflitos que emergem entre as metas dos membros individuais e a necessidade de comprometer-se com metas prioritárias conjuntas (grifos nossos)**.

A partir da abordagem sobre os desafios das redes de cooperação, no tópico análise de dados e resultados, são relacionados os desafios do IFPR em trabalhar em rede de cooperação.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com relação à metodologia, inicialmente foi utilizada a pesquisa bibliográfica, seguida de pesquisa documental e pesquisa de campo, em abordagem quanti-qualitativa por meio de um estudo de caso único, com observação participante.

O instrumento de coleta de dados sobre a organização foi um questionário aplicado no período de 07/03 a 11/03 de 2016, por meio do endereço eletrônico institucional dos dirigentes dos vinte e sete *campi* que integram a organização (população), intencionalmente, mas a devolutiva compôs uma amostra de apenas 52%, o que foi considerado pelos autores como representativo para as análises pretendidas.

Neste questionário, visando entender a percepção dos dirigentes referente ao planejamento estratégico e a competitividade, foram abordados os aspectos de como o planejamento é iniciado e qual sua periodicidade, se este é utilizado para tomada de decisão e

os aspectos sobre diferencial competitivo, oportunidades do ambiente e áreas de excelência do IFPR, por meio das seguintes questões:

1. Qual o cargo/função ocupada pelo participante voluntário na Instituição?
2. A sua unidade realiza planejamento estratégico?
3. O planejamento estratégico é elaborado com que periodicidade?
4. Qual a periodicidade de revisão do planejamento estratégico?
5. O controle (acompanhamento) do plano estratégico é feito com que periodicidade?
6. Qual é a concepção estratégica da sua unidade?
7. A Unidade tem alguma declaração de estratégia ou concepção do negócio clara e bem articulada?
8. Os subordinados usam essa declaração como parâmetro para suas escolhas em busca de novos alunos, serviços, cursos e projetos?
9. Quando identifica uma oportunidade, a oportunidade traz?

As informações extraídas das devolutivas dos questionários foram tabuladas e divididas de acordo com três momentos da expansão do IFPR: 2008-2010, 2011-2013, 2014-2015, com a finalidade de classificá-las de acordo com a maturidade.

Após a tabulação, percentuais foram aplicados de acordo com a incidência em cada resposta para analisar qual a intensidade e frequência da amostra quanto à percepção de cada aspecto referenciado.

#### **4. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS**

Por meio da fundamentação teórico-empírica analisou-se a relação da estrutura *multicampi* do IFPR pertencente à Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica com a teoria sobre redes de cooperação, abordando quatro aspectos das redes: razões de existirem, tipologia, relação de cooperação e relação de poder, e ainda, relacionado os desafios do IFPR em trabalhar em uma rede de cooperação.

Posteriormente, para realizar a análise de dados e resultados referente ao planejamento da rede de cooperação em estudo, as informações extraídas das devolutivas do questionário aplicado foram compiladas em quadros, sendo essas divididas em três tópicos: o planejamento estratégico (PE) de acordo com a maturidade da unidade, os aspectos predominantes da concepção da estratégia e da análise do ambiente externo, conforme tópicos a seguir.

#### 4.1 CARACTERIZANDO A ESTRUTURA *MULTICAMPI* DOS INSTITUTOS FEDERAIS ENQUANTO REDES DE COOPERAÇÃO ORGANIZACIONAL

Dentre as abordagens teóricas citadas sobre redes de cooperação em relação à tipologia, à cooperação, ao poder e às razões de existir, conclui-se que a união de organizações ou instituições para a formação de redes de cooperação acontece para que as tornem fortalecidas para suprirem suas necessidades, que isoladamente apenas conseguiria se houvesse um grande dispêndio de recursos financeiros, operacionais, tecnológicos e humanos. Alinhando a teoria e a essa conclusão, observa-se que a Educação Pública Brasileira vem, desde 1909, se estruturando em uma rede federal de educação, conforme breve histórico realizado por Fernandes (2009, p. 5):

[...] através do Decreto nº. 7.566, lança a pedra fundamental da rede federal de educação profissional no país. Vivenciando os avanços e dificuldades da sociedade brasileira do século XX, em 1959, portanto 50 anos após o seu surgimento, a rede é premiada com a transformação das instituições que naquele momento a representavam, em Escolas Técnicas Federais – autarquias com autonomia didática, administrativa e financeira, que se firmaram como referência na qualidade do ensino. Passado mais meio século, no ano do seu centenário, a rede é instituída oficialmente pela Lei nº. 11.892, de 29 de dezembro de 2008, publicada no Diário Oficial da União de 30 de dezembro de 2008, no âmbito do sistema federal de ensino, como Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, vinculada ao Ministério da Educação e constituída por 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – Institutos Federais, pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná, pelos Centros Federais de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca e de Minas Gerais e por 24 Escolas Técnicas Vinculadas as Universidades Federais.

De acordo com Ribeiro (2008, p. 114) “quando redes chegam ao ponto de ter interesses e objetivos bem definidos e duradouros, elas tendem a se tornarem instituições baseadas não somente em relacionamentos pessoais, mas também em racionalidade burocrática”. Diante da definição da Lei, assim aconteceu com as cinco instituições que passaram oficialmente em 2008 a formar uma rede, das quais estão os IFs, com estrutura *multicampi*, compostos por dois órgãos superiores, uma administração central (reitoria) e pelas unidades que são os *campi*. Essa definição e modelo de estrutura *multicampi* são oriundos do Decreto nº 6.095, de 24 de abril de 2007, que estabeleceu diretrizes para o processo de integração de instituições federais de educação tecnológica, para fins de constituição dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - IFET, atualmente os denominados Institutos Federais:

Art. 7º O processo de integração de instituições federais de educação profissional e tecnológica e a elaboração do projeto de PDI integrado deverão levar em conta o modelo jurídico e organizacional de IFET definido neste Decreto.

Art. 8º Os projetos de lei de instituição dos IFETs definirão estruturas *multicampi*, com gestão orçamentária e financeira descentralizada.

§ 1º Cada *campus* corresponderá a uma unidade descentralizada [...] (BRASIL, 2007).

Relacionando a definição teórica apresentada de redes de cooperação com a estrutura do IFPR, que além de fazer parte de uma rede federal, é também formador de uma rede dentro do seu Estado e/ou região de atuação, tendo em vista sua estrutura *multicampi*, na qual cada *campus*, conforme determina a legislação, possui uma gestão orçamentária e financeira descentralizada, porém vinculados a uma administração central (Reitoria) e dois órgãos superiores (deliberativos).

Partindo dessa premissa que o IFPR é uma rede, cabe agora classificá-la quanto à:

- **Tipologia** apresentada na Figura 1: como uma rede vertical e formal, isto porque sua estrutura *multicampi* está vinculada a uma administração central determinada por lei;

- **Relação de cooperação**: como uma rede horizontal, conforme apresentado por Amato Neto (2000), quando se considera que os *campi* oferecem educação por meio de cursos similares, porém se trabalhassem isoladamente apresentariam dificuldades em ofertar mais opções de cursos, como exemplo os cursos na modalidade ensino à distância, os quais são produzidos apenas por algumas unidades e disponibilizados a todos da rede.

- **Relação de poder**, abordagem de Balestrin e Verschoore (2008): como uma rede simétrica devido à gestão orçamentária e financeira dos *campi* ser descentralizada e à forma de nomeação dos dirigentes dessas unidades ser por meio de consulta à comunidade, não sendo uma discricionariedade da Reitoria, o que descentraliza o poder. Porém, atualmente, pode ser classificada como uma rede híbrida, ou seja, assimétrica e simétrica, ao considerar que ainda existem unidades centralizadas em sua estrutura *multicampi* vinculadas administrativamente a reitoria, como exemplo os *campi* avançados.

Importante destacar que o IFPR desde a sua criação até 2014 era formador apenas de uma rede assimétrica, isto porque não possuía gestão orçamentária e financeira descentralizada nos *campi*, além de que no início as nomeações dos dirigentes dos *campi* eram discricionariedade da Reitoria. Com a expansão da rede federal de 2011 a 2014, impactando no crescimento do IFPR, alguns *campi* tornaram-se unidades descentralizadas.

Seguindo com a relação entre a teoria sobre estrutura de redes de cooperação e a estrutura do IFPR, elegeu-se o modelo de negócios de Hagel III (2003, citado por Rodrigues,

Maccari e Riscarolli, 2007, p. 183) para definir a Reitoria como a “orquestradora” da estrutura *multicampi*, indo ao encontro da legislação que a define como administração central.

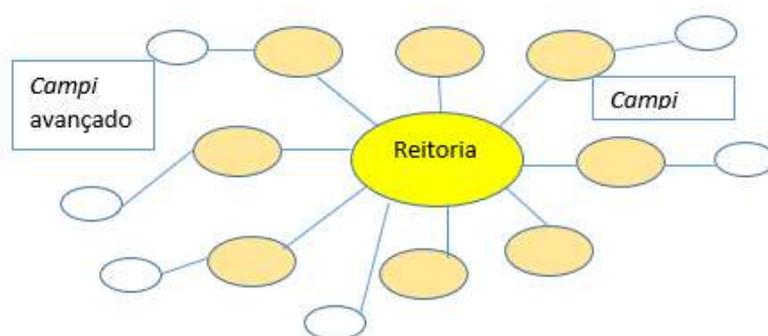
Somando com o estudo sobre as formas de organização de Mintzberg e Quinn (2001, p. 165) sobre a organização de redes em formato “Raios de Sol” e a estruturação das unidades no IFPR, a Reitoria está localizada no centro da rede como uma unidade que define as políticas e as diretrizes da rede, já os *campi* estão ao seu redor como unidades especializadas e executoras atendendo às demandas regionais por educação profissional e tecnológica, pesquisa aplicada, inovação e extensão, conforme Portaria Ministerial nº 1.291, de 30 de dezembro de 2013, que classifica as unidades de acordo com as suas atribuições e o vínculo administrativo em:

I - *Campus*, voltado ao exercício das atividades permanentes de ensino, pesquisa aplicada, inovação e extensão e ao atendimento das demandas específicas nesse âmbito, em sua área de abrangência territorial;

II - *Campus* Avançado, vinculado administrativamente a um *campus* ou, em caráter excepcional, à Reitoria, e destinado ao desenvolvimento da educação profissional por meio de atividades de ensino e extensão circunscritas a áreas temáticas ou especializadas, prioritariamente por meio da oferta de cursos técnicos e de cursos de formação inicial e continuada [...] (BRASIL, 2013);

A figura 2, exemplifica a organização atual do IFPR no modelo de rede em formato “Raios de Sol”:

Figura 2: O IFPR em rede organizada em formato “Raios de Sol”



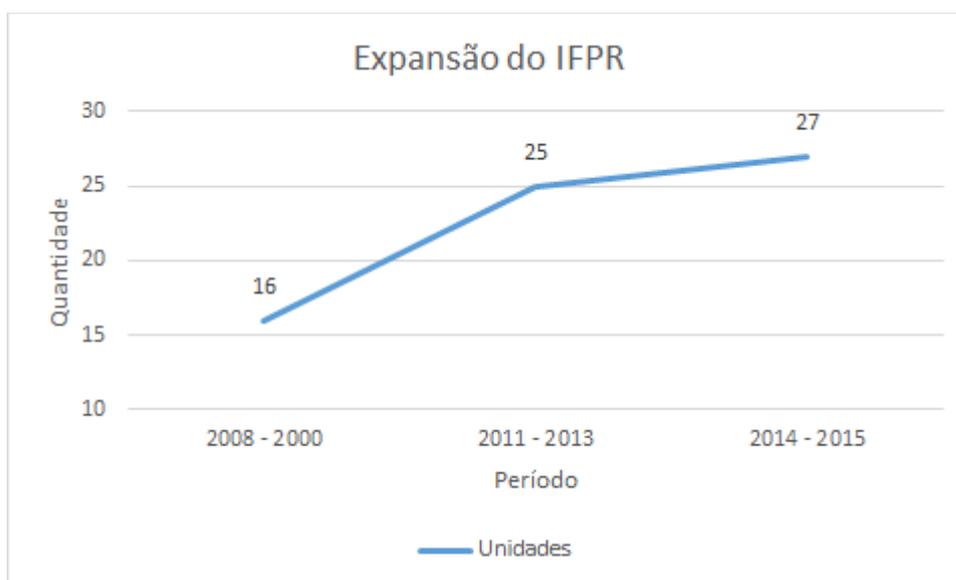
Fonte: Adaptado de Mintzberg e Quinn (2001) e dados da pesquisa.

Após categorizado o IFPR como uma rede de cooperação, apresentado a sua razão de existir, classificando a estrutura *multicampi* em tipos de redes de cooperação e exemplificando o modo de atuação das unidades na rede, são apresentados os desafios das redes de cooperação os quais o IF também enfrenta principalmente devido a sua expansão.

## 4.2 RELACIONANDO OS DESAFIOS DO IFPR EM TRABALHAR EM REDE DE COOPERAÇÃO

Os desafios destacados pelos autores tornaram-se mais salientes no IFPR a partir de 2014, época em que consolidou a expansão e que iniciou a descentralização dos *campi*, por meio de uma portaria emitida pela administração central. Com a expansão o IFPR totalizou, até 2015, 27 (vinte e sete) unidades entre Reitoria, *campi* e *campi* avançados. O gráfico 1 representa a expansão do IFPR, dividida em três períodos de anos de acordo com o início das atividades das unidades:

Gráfico 1: Expansão do IFPR - unidades administrativas que integram a Rede



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de informações do IFPR

A partir da experiência laboral na Reitoria (observação participante), extrai-se como exemplo, desafios oriundos da expansão enfrentados na área de compras do IFPR, na qual o trabalho é realizado em rede, compartilhando as atribuições e benefícios entre as unidades, são listados:

- Os prazos (metas) quando não são cumpridos por um dos *campi* afetam todo o planejamento de compras dos demais *campi* que estão na rede de cooperação e que aderiram a compras compartilhadas;
- A dificuldade de aceitação das diretrizes administrativas e procedimentais da administração central (Reitoria);

- O distanciamento da expertise dos *campi* avançados e mais novos com os *campi* mais antigos.
- Falta de recursos humanos em algumas unidades devido à expansão sem o devido dimensionamento de recursos humanos.

Com as mudanças ocorrendo o modelo de gestão deve ser adaptado à nova realidade para enfrentar tais desafios, verificando se estas mudanças estão de acordo com as estratégias e objetivos institucionais, ponto importante para competitividade de acordo com Collins e Montgomery (1998):

Em vez de adaptar as estruturas e sistemas organizacionais às necessidades de determinada estratégia, criam sedes e infraestruturas corporativas indistintas, como se houvesse uma única melhor prática a ser adotada por todas as empresas.

A interferência da administração central (Reitoria) nos *campi* deve ter sempre em mente se suas ações trarão mais benefícios que desvantagens, por meio de perguntas: o que exatamente estamos tentando alcançar e qual a magnitude dos benefícios? Quais serão os ganhos decorrentes da intervenção da reitoria? Quais as desvantagens potenciais? As respostas a essas perguntas indicam aos dirigentes da Reitoria se devem agir e como agir, Goold e Campbell (2000).

Ainda, a reitoria como “orquestradora” deve buscar a sinergia entre as unidades, para que o trabalho em rede de cooperação traga mais benefícios do que desvantagens: “o bom entrosamento é capaz de criar valor; o mau entrosamento pode destruir valor”, Campbell, Goold e Alexander (2000, p. 65).

Diante disso, neste estudo também se buscou identificar a uniformidade dos aspectos do planejamento estratégico entre as unidades pertencentes a rede de cooperação, inferindo quais ações de interferência a Reitoria poderá adotar ou aprimorar para agregar mais benefícios à rede de cooperação.

#### 4.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE ACORDO COM A MATURIDADE DA UNIDADE

Para representar a maturidade das unidades na rede de acordo com a expansão essas foram divididas em três períodos de anos, sendo o primeiro de 2008 a 2010, o segundo de 2011 a 2013 e o terceiro de 2014 a 2015, conforme Tabela 1.

Tabela 1: População, amostra, períodos da expansão e unidades que realizam PE

Ano	População	Devolutivas (amostra)		Devolutivas – Realizam PE	
		Quantidade	%	Quantidade	%
2008 – 2010	16	9	56%	6	67%
2011 – 2013	9	4	44%	4	100%
2014 – 2015	2	1	50%	1	100%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>14</b>	<b>52%</b>	<b>11</b>	<b>79%</b>

Fonte: Os autores (2016) com base na pesquisa

Das 14 unidades que responderam 11 (onze) realizam planejamento estratégico (79%), sendo a totalidade das unidades concentradas nos segundo e terceiro períodos, representando, de acordo com a amostra desta pesquisa, que todas as unidades com menor maturidade realizam PE em contrapartida que nem todas as unidades mais maduras realizam PE. Importante informar que a partir daqui a pesquisa encerrou para as unidades que não realizam PE (uma vez que as demais questões tratavam especificamente do PE).

O planejamento estratégico acontece na maioria das unidades com periodicidade anual; não há uma predominância quanto a periodicidade de revisão oscilando desde bianual à anual, quanto ao acompanhamento este é realizado, na sua maioria anualmente, conforme Tabela 2.

Tabela 2: Periodicidade da elaboração, da revisão e do controle do PE

Periodicidade	Elaboração do PE	Revisão do PE	Controle (acompanhamento) do PE
Bianual		3	
Trienal	3	2	1
Quadrienal	1		
Semestral		1	1
Anual	7	5	9
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>

Fonte: Os autores (2016) com base na pesquisa

A administração central poderia intervir na rede no sentido de padronizar a periodicidade da elaboração do PE, a qual ainda não está claramente definida pelos dirigentes, conforme aponta pesquisa, e desenvolver mecanismos eficientes para que os dirigentes

compartilhem *know how* com o intuito de transmitir conhecimento às unidades que não planejam para que essas passem a planejar.

Quanto ao controle (acompanhamento) do PE, considerando que sua função de acordo com Matias-Pereira (2012, p. 124) “[...] é verificar a implementação dos projetos e atividades programadas, comparando o realizado com o previsto, identificando atrasos, insuficiência de meios e desvios de objetivos”, pressupõe que a interferência seria no compartilhamento de indicadores de gestão, por meio do aprimoramento de sistemas de informação, auxiliando os dirigentes na comparação do realizado com o previsto, controlando o PE com maior frequência e conseqüentemente possibilitando antecipar necessidade de revisão do mesmo. Importante observar que possivelmente não está claro para os dirigentes que através do controle (acompanhamento) do PE verifica-se eventual necessidade de revisão do mesmo, fato observado quando a maioria (6 unidades) indica realizar com maior frequência a revisão, do que o acompanhamento (9 unidades).

#### 4.4 ASPECTOS PREDOMINANTES REFERENTES À CONCEPÇÃO ESTRATÉGICA

Na questão sobre a concepção estratégica, os diretores foram chamados a formar juízo de valor, sendo que lhes foram apresentadas alternativas com uma escala variando de 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo plenamente), para responderem se sua unidade compete baseada no diferencial gerado: (i) pela qualidade; (ii) pela oferta de vagas; (iii) pela agilidade na prestação de serviços; (iv) pela tecnologia de informação; (v) pela inovação constante; (vi) pela flexibilidade de serviços; (vii) pelo sistema logístico; (viii) pela gestão de informações; (ix) pelo sistema de marketing, ou (x) pelos processos flexíveis.

As respostas estão apresentadas de forma compilada na Tabela 3 de maneira a demonstrar a predominância dos aspectos referentes à concepção estratégica das unidades.

Tabela 3: Predominância dos aspectos referentes à concepção estratégica

Concepção estratégica da unidade competente baseada no diferencial gerado:	Juízos de valor				
	5	4	3	2	1
Pela qualidade	45%	55%	0%	0%	0%
Pela oferta de vagas (quantidade)	18%	36%	9%	27%	9%
Pela agilidade na prestação de serviços	18%	55%	27%	0%	0%
Pela tecnologia de informação	18%	55%	18%	0%	9%
Pela inovação constante	18%	55%	18%	9%	0%
Pela flexibilidade de serviços	18%	18%	45%	18%	0%
Pelo sistema logístico	9%	9%	64%	9%	9%
Pela gestão de informações	9%	36%	45%	9%	0%
Pelo sistema de marketing	18%	27%	18%	27%	9%
Pelos processos flexíveis	27%	27%	45%	0%	0%

Fonte: Os autores (2016) com base na pesquisa

Demonstrando que:

- Há um entendimento entre as unidades que a qualidade é o diferencial competitivo predominante, pois 100% das respostas se concentram nos intervalos 5 e 4;
- Há um entendimento prevalecendo nos intervalos 4 e 5 (73%), nos diferenciais competitivos gerados pela agilidade na prestação de serviços, pela tecnologia da informação e inovação constante e pelos processos flexíveis (54%);
- Não há um consenso entre as unidades quanto ao diferencial competitivo gerado pela oferta de vagas (quantidade), pela tecnologia da informação, pela inovação constantes, pela flexibilidade de serviços, pelo sistema logístico, pela gestão de informação e pelo sistema de marketing, variando o percentual de juízo de valor desde concordo plenamente (5) ao discordo totalmente (1).

Diante destes dados a Reitoria como orquestradora poderá elaborar um plano de gestão realizando trabalhos em rede que fortaleçam a qualidade, agilidade na prestação de serviços, uso da tecnologia da informação, a inovação constante, e os processos flexíveis.

Ao perguntar se as unidades possuem alguma declaração de estratégia ou concepção do negócio bem articulada, a maioria respondeu que sim, sendo que 62,5% responderam que às vezes os subordinados usam a declaração como parâmetro para suas escolhas em busca de novos alunos, serviços, cursos e projetos, enquanto 37,5% afirmam que usam frequentemente.

Com base nessas informações, infere-se a necessidade de compartilhamento, integração e participação dos subordinados quanto a declaração de estratégia, criando uma sinergia entre as unidades, departamentos e servidores de maneira que as ações decisórias estejam pautadas frequentemente na concepção estratégica definida pela unidade. Também é possível, a partir desses resultados, definir a necessidade de melhor qualificação dos recursos

humanos da rede de cooperação para assegurar qualidade na execução dos processos, bem como a manutenção de um elevado nível de serviço e inovação constante nos processos.

#### 4.4 ASPECTOS PREDOMINANTES DA ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

Quanto à análise do ambiente externo para o planejamento estratégico, os diretores foram chamados a informar se, quando é identificada uma oportunidade, a mesma:

- Alavanca e/ou aumenta a capacidade contínua de serviços, com propósitos múltiplos, para combinar os recursos disponíveis;
- Forma estruturas organizacionais de camadas múltiplas;
- Oferece capacidade de responder com serviços diferenciados que agregam valor;
- Oferece serviços de acordo com as necessidades específicas da sociedade (cliente) – customizados;
- Visa a um setor educacional orientado ao crescimento;
- Traz mercados geográficos com múltiplas aplicações;
- Possibilita ao *Campus* ser líder;
- Não aproveitada pode representar ameaça;
- Traz vantagens de custo;
- Traz vantagens de qualidade;
- Traz flexibilidade.

Os dados foram trabalhados e dispostos na Tabela 4, para verificar a incidência dos aspectos quanto à oportunidade, sendo que se verifica na rede de cooperação do IFPR que quatro aspectos são predominantes (capacidade contínua de serviços, setor orientado ao crescimento, qualidade e flexibilidade), com uma representatividade maior que 90% e, ainda, quando analisados pela maturidade da unidade (aquelas unidades com expansão no período 2008-2010).

Tabela 4: Predominância dos aspectos referentes à oportunidade

Quando identifica uma oportunidade, a oportunidade...	Juízos de valor							
	2008 - 2010		2011 – 2013		2014 - 2015		Total	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
Alavanca e/ou aumenta a capacidade contínua de serviços, com propósitos múltiplos, para combinar os recursos disponíveis	83%	17%	100%	-	100%	-	91%	9%
Forma estruturas organizacionais de camadas múltiplas	67%	33%	75%	25%	100%	-	73%	27%
Oferece capacidade de responder com serviços diferenciados que agregam valor	67%	33%	75%	25%	100%	-	73%	27%
Oferece serviços de acordo com as necessidades específicas da sociedade (cliente) – customizados	67%	33%	50%	50%	100%	-	64%	36%
Visa a um setor educacional orientado ao crescimento	100%	-	100%	-	100%	-	100%	-
Traz mercados geográficos com múltiplas aplicações	33%	67%	50%	50%	-	100%	36%	64%
Possibilita ao Campus ser líder	100%	-	25%	75%	100%	-	73%	27%
Não aproveitada pode representar ameaça	67%	33%	50%	50%	100%	-	64%	36%
Traz vantagens de custo	100%	-	50%	50%	100%	-	82%	18%
Traz vantagens de qualidade	100%	-	100%	-	100%	-	100%	-
Traz flexibilidade	83%	17%	100%	-	100%	-	91%	9%

Fonte: Os autores (2016) com base na pesquisa

Por fim, como já exposto, nas redes de cooperação cada unidade é dependente uma das outras, diante disso é importante que as unidades estejam integradas e preparadas para o melhor aproveitamento das oportunidades. Assim, sabendo que, para todas as unidades, de acordo com as devolutivas do questionário, a oportunidade traz vantagens de qualidade e visa a um setor educacional orientado ao crescimento, cabe agora a administração central junto com as unidades, identificar como utilizar e preparar os recursos advindos de cada unidade e consequentemente da rede de cooperação, tais como: recursos humanos, tecnológicos e *know*

*how* para atuarem de forma competitiva frente às oportunidades oriundas do ambiente externo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa elencou definições de rede de cooperação e as relacionou com a estrutura *multicampi* do IFPR para definir qual o tipo de rede de cooperação este se enquadra de acordo com a sua estrutura, as formas de relação de cooperação e de poder entre as unidades. Foi possível concluir que o Instituto Federal do Paraná, sob a perspectiva da teoria administrativa, é caracterizado como uma rede formal criada por lei; classificando-se como vertical de acordo com a tipologia da estrutura *multicampi*; quanto à relação de cooperação, como uma rede horizontal ao compartilhar serviços e *know how*, e quanto à relação de poder como uma rede, atualmente, híbrida, evoluindo para uma rede assimétrica quando, gradativamente, a gestão orçamentária e financeira passa ser descentralizada nas unidades.

Modelos de estrutura de cooperação entre as unidades de uma rede foram apresentados, nos quais foi possível definir a administração central (Reitoria) como uma orquestradora, já as unidades formadas pelos *campi e campi* avançados como unidades executoras, indo ao encontro da legislação de criação do IFPR.

Razões para as redes de cooperação existir foram elencadas e a partir disso, apresentada, de forma resumida pelos autores, a razão de existir do IF em formato de rede. Sendo essa a oferta de educação pública em várias modalidades de ensino com abrangência regional.

As redes de cooperação trazem grandes desafios, os quais o IF também enfrenta, principalmente devido à expansão, a mudança da gestão orçamentária e financeira de centralizada para descentralizada nas unidades e a permanência dessa gestão, de algumas unidades, ainda centralizada na administração central (Reitoria). Considerando-se, assim, atingidos os objetivos primeiro e segundo.

Os desafios serão enfrentados com uma gestão bem-sucedida, com simetria de informações, alinhamento de metas, estratégias com diretrizes e políticas claras e um planejamento estratégico uniforme e de acordo com os objetivos institucionais, o que pode ser “orquestrado” pela Reitoria.

Quanto ao terceiro objetivo, o estudo abordou o planejamento estratégico das unidades entendendo que ao analisar aspectos do PE desta rede de cooperação é possível inferir em

quais ações a administração central poderá intervir nas unidades em relação ao PE para fortalecer a sinergia da rede.

Estudo que pode ser aprofundado para verificar o melhor dimensionamento dos recursos disponíveis na rede e identificar a melhor gestão a ser aplicada para ir ao encontro das mudanças que vem ocorrendo.

Foi possível perceber que a capacidade contínua de serviços, ser um setor orientado ao crescimento, oferecer serviços com qualidade e apresentar flexibilidade para adaptação às mudanças no ambiente, são fatores relevantes na concepção estratégica da rede objeto de estudo, sendo necessário identificar como utilizar e preparar os recursos advindos de cada unidade e conseqüentemente da rede de cooperação. É possível, a partir dos resultados obtidos, concluir ser necessário qualificar melhor os recursos humanos da rede de cooperação para assegurar tal qualidade na execução dos processos, bem como a manutenção de um elevado nível de serviço e inovação constante nesses processos.

Enfim, conclui-se que existem muitos benefícios ao se trabalhar em rede, porém se essa não for bem administrada, principalmente uma rede formal, com tipologia vertical, com cooperação horizontal e simetria de poder, os desafios serão maiores que as vantagens. Ainda, uma rede de cooperação como a do IFPR, que integra outra rede de cooperação da Administração Pública tem muitos limitadores devido à legislação, à questão orçamentária e ao poder político, sendo permanente a busca pela melhor forma de gerir as unidades para que essas tragam, com eficiência, os resultados, esperados pela sociedade, oriundos da razão de existirem.

Importante esclarecer que o estudo se limitou a uma única rede de cooperação de um Instituto Federal integrante de uma rede nacional de Institutos Federais e, portanto, não se pode inferir se é possível interpretar os resultados obtidos como sendo válidos para toda a rede Federal.

Assim, sugere-se aplicar o mesmo questionário em outros Institutos Federais, ampliando a amostragem, para fins de comparação entre os dados aqui encontrados, propiciando uma visão mais ampla quanto ao planejamento estratégico nos institutos federais sob a ótica de uma rede de cooperação.

## 6. REFERÊNCIAS

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva**: antecedentes, panorama atual e contribuições para uma política industrial. Tese de Doutorado. São Paulo: USP, 1999.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas.** São Paulo: Atlas, 2000.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: Teorização e Evidências. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 8, n. especial, p. 203-227, 2004. Disponível em:

<[http://www.anpad.org.br/rac/vol\\_08/dwn/rac-v8-edesp-abb.pdf](http://www.anpad.org.br/rac/vol_08/dwn/rac-v8-edesp-abb.pdf)>. Acesso em: 19 fev. 2016.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia.** São Paulo: Bookman, 2008.

BERGUE, S. T. A redução gerencial no processo de transposição de tecnologias de gestão para organizações públicas. In XXXII ENCONTRO DA ANPAD, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

BERGUE, S. T. *The managerial reduction in the management Technologies transposition process to public organizations.* **Brazilian Administration Review** v. 7, n. 2, p. 155-171, 2010.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, B.C. **Gestão logística de cadeias de suprimentos.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

BRASIL. *Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização.* Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/>>. Acesso em: 15 mar. 2016.

BRASIL. Decreto n. 6.095, de 24 de abril de 2007. Estabelece diretrizes para o processo de integração de instituições federais de educação tecnológica, para fins de constituição dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – IFET, no âmbito da Rede Federal de Educação Tecnológica. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF**, n 79, p. 6, 25 de abril de 2007. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=6&data=25/04/2007>>. Acesso em: 15 mar. 2016.

BRASIL. Lei n. 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF**, n 253, p. 1, 30 de dez. 2008. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2007-2010/2008/lei/111892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2008/lei/111892.htm)>. Acesso em: 10 mar. 2016.

BRASIL. Ministério da Educação. **Expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica.** Disponível em:

<<http://redefederal.mec.gov.br/expansao-da-rede-federal>>. Acesso em: 16 agosto de 2016.

BRASIL. Portaria Ministerial n. 1.291, de 30 de dezembro de 2013. Estabelece diretrizes para a organização dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e define parâmetros e normas para a sua expansão. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF**, n 253, p. 10, 31 de dez. 2013. Disponível em:

<<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=10&data=31/12/2013>>.

Acesso em: 26 mar. 2016.

- BRULON, V.; OHAYON, P.; ROSENBERG, G. A reforma gerencial brasileira em questão: contribuições para um projeto em construção. **Revista do Setor Público** v. 50, n. 1, p. 66-96, 2012.
- CAMPBELL, A.; GOOLD, M.; ALEXANDER, M. **Estratégia corporativa**. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. Estratégia corporativa. Rio de Janeiro: *Campus*, 2000. p. 196-227.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 5ª. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001.
- COLLINS, D.J.; MONTGOMERY, C.A. **Criando vantagem corporativa**. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. Estratégia corporativa. Rio de Janeiro: *Campus*, 2000. p. 70-83.
- CONSELHO NACIONAL DAS INSTITUIÇÕES DA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA – CONIF: *Histórico da Rede Federal EPCT* [em linha]. Brasília Disponível em:  
<[http://portal.conif.org.br/index.php?option=com\\_sppagebuilder&view=page&id=11&Itemid=552&lang=br](http://portal.conif.org.br/index.php?option=com_sppagebuilder&view=page&id=11&Itemid=552&lang=br)>. [Fecha de consulta: 05 de marzo de 2017].
- FERNANDES, F.C.M. Gestão dos Institutos Federais: o desafio do centenário da Rede Federal de Educação do Profissional e Tecnológica. **Revista Holos**, Natal, ano 25, v. 2, p. 3-9, 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.15628/holos.2009.267>>. Acesso em: 18 mar. 2016.
- GOLDSMITH, S.; EGGERS, W.D. **Governar em Rede: O Novo Formato do Setor Público**. Brasília: ENAP, 2006.
- GOOLD, M.; CAMPBELL, A. **A busca desesperada pela sinergia**. In: Harvard Business Review. Estratégia corporativa. Rio de Janeiro: *Campus*, 2000. p. 65-93.
- KEAST, R.; MANDELL, M. P.; BROWN, K.; WOOLCOCK, G. Network structures: Working differently and changing expectations. **Public Administration Review**, v.64, n.3, p.363-371, 2004.
- MARCON, M.; MOINET, N. **La Stratégie-Réseau**. Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.
- MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de gestão estratégica na administração pública**. São Paulo: Atlas, 2012.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **Lidando com estrutura e sistemas**. In: O processo da estratégia. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 165 – 167. Cap. 6.
- NEZ, E. Os Dilemas da gestão de universidades multicampi no Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL** v. 9, n. 2, p. 131-153, 2016.
- OLIVER, C. Determinants of inter-organizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n.2, p.241-265, 1990.
- PEREIRA, L. C. B. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. 1ª. ed. São Paulo: Editora 34, 1998.
- RIBEIRO, G.L. Poder, redes e ideologia no campo do desenvolvimento. Arquitetura e coopetição em redes interorganizacionais. **Revista Novos Estudos Cebrap**, São Paulo, ed. 80, p. 109-125, 2008. Disponível em:<<http://novosestudos.uol.com.br/v1/contents/view/134>>. Acesso em: 20 fev. 2016.

RODRIGUES, L.C.; MACCARI, E.A.; RISCAROLLI, V. Arquitetura e coopetição em redes interorganizacionais. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 175-196, 2007. Disponível em:

<<http://www.tecsi.fea.usp.br/revistatecsi/edicoesanteriores/v04n02-2007/v04n02-2007/v4n2a4.pdf>>.

Acesso em: 26 fev. 2016.

SANTOS, S. A.; PEREIRA, H. J.; ABRAHÃO FRANÇA, S. E. **Cooperação entre as micro e pequenas empresas**. São Paulo: SEBRAE, 1994.

TORRES, M. D. F. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

ZACARELLI, S.B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.