

FATORES INSTITUCIONAIS DETERMINANTES NAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS: O CASO DA REDE EDUCAR

Antônio Carlos Brunozi Júnior¹, José Antônio Valle Antunes Júnior²,
Clóvis Antônio Kronbauer³, Leonardo Pinheiro Deboça⁴

Resumo: A partir dos pressupostos da teoria institucional, este estudo tem o objetivo de identificar e analisar a interveniência dos fatores institucionais nas práticas formais e informais de cooperação da Rede EDUCAR. Com a aplicação de estudo de caso no segmento de escolas de educação infantil, em 2014, configuraram-se metodologicamente instrumentos de coleta de dados por meio de entrevistas e questionários semiestruturados. Os resultados obtidos mostraram que os fatores institucionais, principalmente o sistema legal e normativo, a confiança, a socialização de conhecimentos e a aprendizagem e gestão compartilhada, afetam positivamente a cooperação no segmento de educação infantil.

Palavras-chave: Teoria institucional. Cooperação em redes. Educação infantil.

INSTITUTIONAL FACTORS DETERMINANTS OF THE INTERORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS: THE CASE OF REDE EDUCAR

Abstract: Based on the assumptions of Institutional Theory this study aims to identify and analyze the intervention of institutional factors in the formal and informal practices of Rede EDUCAR cooperation. By applying a case study in preschools segment in 2014 was configured methodologically data collection instruments through interviews and semi-structured questionnaires. The results showed that institutional factors, especially the legal and regulatory system, confidence, socialization of knowledge and learning and shared management positively affect cooperation in early childhood education segment.

Keywords: Institutional theory. Cooperation networks. Childhood education.

1 Doutorando em Ciências Contábeis – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos. Docente da Universidade Federal de Viçosa – *Campus* de Rio Paranaíba.

2 Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Unisinos.

3 Doutor em Contabilidad y Auditoría – Universidad de Sevilla, US, Espanha. Docente da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos.

4 Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Docente do Instituto de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Federal de Viçosa – *Campus* de Rio Paranaíba.

1 INTRODUÇÃO

A cooperação em redes e os fatores que a determinam encontram explicação na teoria institucional. Essa perspectiva parte do princípio de que as instituições são dimensões que podem reduzir as incertezas nos relacionamentos entre as organizações e conduzir ao entendimento e atividades de ações coletivas (MALIK, 2013; NORTH, 1990). As instituições podem afetar o ambiente das organizações de diferentes maneiras, pois os comportamentos dos indivíduos e das empresas para a cooperação são diversos, influenciados pela heterogeneidade de suas leis, hábitos, costumes e instintos (TSAI; LAI; HSU, 2013).

As pesquisas na área de relacionamentos interorganizacionais e a teoria institucional remetem à importância da interação e da cooperação nas ações econômicas das empresas, em prol do objetivo comum (GASPAR et al., 2014; DELIGONUL et al., 2013; LEE; MONGE, 2011). Nesse contexto, Malik (2013) indica que é por meio dessa interação entre as empresas e da cooperação dela decorrente que as organizações se relacionam com o ambiente institucional de negócios e de outras empresas, levando ao trabalho em conjunto, cujos resultados não seriam obtidos de maneira isolada.

Dessa forma, no atual ambiente competitivo, entender os relacionamentos e as influências das instituições é importante para o estabelecimento da cooperação entre as empresas (DITTRICH; DUYTTERS, 2007; WILLIAMS, 2005). Segundo Gray (2008), as redes de cooperação podem ser vistas como experimentos de construção institucional, em que estabelecer novas relações e novas maneiras para trabalhar não somente requer uma mudança cognitiva, mas também uma alteração nas rotinas e práticas e a instauração de adequados arranjos institucionais (OSBORN; HAGEDOORN, 1997).

Para Deligonul et al. (2013), esses adequados arranjos institucionais emanam direcionamentos para as relações de cooperação por meio dos processos sociais e econômicos. As ações das empresas não podem ser somente determinadas pelos arranjos econômicos, mas também pelas estreitas relações sociais entre os indivíduos e as organizações.

Lee e Monge (2011) ampliam esse escopo institucional ao mostrar que esse arranjo é influenciado por diversas perspectivas, sendo essas características conjuntamente importantes para os relacionamentos interorganizacionais. A primeira perspectiva alude às influências reguladoras que estabelecem as normas para o autointeresse e os confrontos resultantes. As influências normativas são a segunda dimensão e estruturam as expectativas dos membros do campo organizacional. Por fim, as influências cognitivas abordam a interpretação e a integridade, no intuito de sintonizar o comportamento dos atores no escopo das organizações. Esses três pilares afetam as ações das empresas na formulação, apoio, mediação e canalização dos ambientes institucionais formal e informal (WHITE; CURRIE; LOCKETT, 2014).

Observa-se, portanto, que entender os relacionamentos interorganizacionais por meio da teoria institucional se apresenta como útil para respostas às pressões ambientais e como veículos para aumentar a cooperação entre as empresas e governar as relações. Para os atores organizacionais, compreender e desenvolver as instituições formais e informais podem ser ações primordiais para o sucesso de uma colaboração (GRAY, 2008).

Partindo disso, o presente estudo considera a perspectiva de que as instituições são determinadas como um conjunto dinâmico de regras, valores, hábitos e comportamentos que são resultantes do permanente conflito entre novos e velhos hábitos dos indivíduos – são imposições formais (leis e contratos) e informais (decorrentes da observação de hábitos, costumes e valores), criadas para estruturar e limitar as interações humanas (NORTH, 1990).

Nesse cenário, considera-se o conjunto das relações dos fatores institucionais (sendo formais e informais) e as redes de cooperação no segmento de educação infantil e, a partir disso, emerge-se a seguinte indagação: os fatores institucionais são determinantes na cooperação da Rede EDUCAR? Objetivamente, pretende-se identificar e analisar a interveniência dos fatores institucionais nas práticas formais e informais de cooperação da Rede EDUCAR. Particularmente, o presente estudo considerou os fatores decorrentes dos sistemas legais e normativos, das crenças de confiança, socialização dos conhecimentos e aprendizagem, poder e relacionamentos, dos valores partilhados sobre a cultura e, ainda, das características dos capitais sociais gerados.

Justifica-se este estudo, primeiramente, pela lacuna na literatura, que carece de estudos que contemplem a teoria institucional sob a ótica econômica e os relacionamentos interorganizacionais. Estudos anteriores fundamentaram a teoria institucional e as redes sob a ótica sociológica (LUMINEAU; ECKERD; HANDLEY, 2015; MAIS; CARVALHO; AMAL, 2014; KSHETRI, 2007; ZHOU; WU; LUO, 2007; XU; SHENKAR, 2002). As percepções sobre os conceitos de distâncias regulatórias, normativas e cognitivo-culturais foram recorrentes nas pesquisas realizadas em períodos anteriores. Em um segundo momento, a pesquisa é justificativa pela necessidade de explorar, por meio da teoria institucional econômica, como os fatores institucionais informais participam das relações de cooperação. As normativas e as legislações foram assuntos preponderantes na literatura. Em terceiro, por meio desta pesquisa, buscou-se contribuir com a literatura nacional na evidência da efetividade nas relações interorganizacionais no segmento de educação e se existe maior influência individual dos fatores formais ou informais nas relações de cooperação.

A contribuição prática e a relevância desta pesquisa estão em explicitar ao poder público e privado fatores que viabilizariam a cooperação entre empresas do segmento educacional. Os conhecimentos desses fatores podem propor ações para a melhoria dos relacionamentos interorganizacionais e o crescimento da educação.

Na continuidade desta introdução é descrita a teoria institucional, o referencial teórico em que se fundamentam os fatores institucionais e suas interações com os relacionamentos interorganizacionais e, em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos, os resultados obtidos e suas discussões. A título de conclusão, os autores discutem as principais constatações desta pesquisa, suas limitações e sugestões para futuros estudos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico contempla o quadro teórico e a revisão de literatura deste estudo. Abordou-se a interação entre as relações interorganizacionais e os fatores institucionais. Esse tópico tem como fundamento que as «regras do jogo» condicionam o comportamento

humano. O indivíduo e as instituições, que são criações humanas, evoluem ao longo do tempo mediante um processo de aprendizado cumulativo, em que as instituições moldam as preferências e os valores dos indivíduos – hábitos mentais são herdados e tendem a persistir, transmitidos de geração para geração – favorecendo, nesse caso, o desempenho das cooperações.

2.1 A teoria institucional

Este estudo utiliza os pressupostos da teoria institucional para explicar os fatores condicionantes à formação e os resultados decorrentes de relações interorganizacionais. Essa teoria, a partir do institucionalismo, considera o papel das instituições como “regras do jogo” (NORTH, 1990) no controle dos conflitos, na determinação do contexto, no funcionamento e nas trocas econômicas de uma sociedade.

North (1993, p. 3) afirma que “as instituições formam a estrutura de incentivos de uma sociedade e, portanto, as instituições políticas e econômicas são as determinantes fundamentais do desempenho econômico”. As instituições possuem relações intrínsecas com o crescimento econômico e o desenvolvimento. No contexto de uma sociedade, estabelecer e manter instituições asseguram a ordem pública que não existe automaticamente, devendo ser criada e mantida (NORTH, 1990).

O marco dessa teoria é o institucionalismo e a qualidade das instituições controla e interferem no desempenho econômico e social de um território ou país. Para o comportamento dos indivíduos economicamente e socialmente determina-se que a instituição “[...] é a ação coletiva no controle, liberação e expansão da ação individual” (COMMONS, 1931, p. 1). Além disso, conforme North (1990, p. 3), “a mudança institucional molda a forma como as sociedades evoluem através do tempo e, portanto, é a chave para a compreensão da mudança histórica”.

A partir disso, observa-se que as instituições são criadas, desenvolvidas e modificadas pelos indivíduos. Assim, defende-se a perspectiva de North (1990) e suas regras formais e informais que representam as instituições como constrangimentos humanos. Segundo North (1990), as instituições se referem aos controles dos conflitos e constrangimentos dos indivíduos. Representam um sistema social no qual as normas (regras formais) e valores partilhados (regras informais) moldam o comportamento dos indivíduos.

As instituições são as “regras do jogo” em uma sociedade ou, mais formalmente, são os constrangimentos que moldam a interação humana e o comportamento da economia. As “regras do jogo” são formadas por regras formais que compreendem as leis e contratos, e as regras informais são vinculadas a condutas, comportamentos, valores e convenções (NORTH, 1990). Para North (1993), essas regras em conjunto definem a estrutura de incentivos das sociedades e especificamente das economias.

Assim, as “regras do jogo” indicam o que os indivíduos podem ou não podem, devem ou não devem fazer. Esse contexto é caracterizado por uma sanção coletiva. Além disso, as instituições por meio dos contratos determinam os ganhos e perdas de um indivíduo em relação ao outro (NORTH, 1990; COMMONS, 1931).

Adicional a isso, fundamenta-se que os indivíduos são os personagens principais nas “regras do jogo”, pois, conforme North (1990, p. 4), “as instituições são uma criação dos seres humanos, elas evoluem e são alteradas pelo ser humano. Assim, daí a nossa teoria deve começar com o indivíduo”. Nessa mesma linha de raciocínio, North (1993, p. 2) aponta que “as instituições são imposições criadas pelos humanos e estruturam e limitam suas interações”.

2.2 A teoria institucional e as relações interorganizacionais

Em função da nova ordem de mercado ocorreu o desenvolvimento mais significativo das relações cooperativas entre as organizações, pois com a evolução da economia global e informacional exigiu-se mais contatos e transferências de recursos, informações, capacidades e tecnologias entre as empresas para a manutenção de suas posições no mercado (CASTELLS, 1999).

Conforme Presutti, Boari e Majocchi (2013), as relações interorganizacionais ou as redes passaram a representar um quadro de relacionamento entre empresas que permitiu suprir as deficiências institucionais e as condições para as empresas construírem competências específicas para sua inserção competitiva nos mercados. Essa inserção, por meio desses relacionamentos, tendeu a constituir uma resposta estratégica para as restrições impostas pelo próprio ambiente institucional de um local ou território (PACHECO; YORK; HARGRAVE, 2014).

Marion et al. (2014) afirmam que na busca por melhor atender às demandas do mercado, com competências efetivas complementares às da organização, as relações entre empresas, fornecedores, concorrentes e outros agentes se constituem em oportunidades de desenvolvimento tecnológico, de aprendizagem e de inovação.

Nesse contexto, as organizações possuem diferentes capacidades e recursos que as distinguem umas das outras, permitindo-lhes flexibilidade e agilidade frente às demandas do mercado e às incertezas do ambiente (ZANCAN et al., 2013). Assim, organizações com capacidades e recursos distintos e complementares cooperam formando relações, em que o resultado dessa cooperação é maior do que se essas mesmas organizações estivessem competindo de forma isolada (CROOPER et al., 2008).

Dessa forma, visualiza-se nessas relações cooperativas entre organizações uma maneira de criar valor ao longo das atividades (CHENG; FU, 2013; JOHNSEN; LAMING; HARLAND, 2008), em que a vantagem competitiva não está mais em uma ou outra empresa, mas nas relações interorganizacionais (WU; CHUANG; HSU, 2014; MALIK, 2013; VEST; SHAH, 2012). Conforme Balestrin e Verschoore (2008), a administração das relações entre organizações passou a ser fator-chave na nova economia.

Diante do exposto, observou-se na literatura um avanço nas pesquisas sobre essas redes de cooperação e/ou relacionamentos, em que vários aportes teóricos foram utilizados. Mellat-Parast e Gman (2008) reforçam esse aumento de pesquisas ao indicarem que a formação e o desenvolvimento de redes interorganizacionais é uma perspectiva de análise relevante, pois proporciona benefícios institucionais, sociais e econômicos aos diversos agentes envolvidos nas relações de colaboração e parceria que se estabelecem.

Partindo-se dessa relevância, dentre as teorias aplicadas a essas relações cooperativas entre organizações ressaltam-se a teoria baseada na dependência de recursos; a teoria dos custos de transação; a teoria da rede social; a abordagem evolucionária; a teoria baseada na visão relacional; as teorias críticas, políticas e psicológicas; as perspectivas da geografia econômica e, ainda, a teoria institucional, sob as óticas sociológica ou econômica.

Segundo Cheng e Fu (2013), a orientação institucional provém de convincente explanação sobre os fatores do ambiente organizacional que afetam o comportamento das firmas em relações interorganizacionais. Howell e Annansingh (2013) afirmam que, nessa perspectiva teórica, essas relações podem ser entendidas por meio das influências formais e informais, como: procedimentos, rotinas, normas e convenções.

Cheng (2011) indica que na dimensão institucional as empresas vão se adequar às “regras do jogo” para manter as relações de cooperação e ainda garantir o acesso relacional de recursos. Conforme McFarland et al. (2008), a forte orientação institucional significa a vontade das empresas em construir e manter relações positivas com seus parceiros por meio dos laços sociais, culturais e institucionais.

Em outras palavras, a partir das “regras do jogo”, mostra-se que os fatores formais e informais nas relações cooperativas entre empresas buscam homogeneizar os comportamentos desejáveis aos interesses coletivos (VILLENNA; REVILLA; CHOI, 2011). Com a colaboração entre os parceiros busca-se mitigar a probabilidade de riscos relacionais e maximizar o desenvolvimento de objetivos e resultados favoráveis às relações (MALIK, 2013).

Schilk e Cook (2013) apontam que a orientação para as relações interorganizacionais indica o anseio de uma forte associação institucional para as organizações em um contexto de troca. Para White, Currie e Lockett (2014) e Cheng e Fu (2013), essa orientação relacional permite ganhos para as organizações, pois ocorrem acessos privilegiados, por exemplo, a recursos-chave, incentivos para a agregação de valor em atividades e aumenta a vontade de explorar novas oportunidades (DYER; SINGH, 1998).

Zancan et al. (2013) reforçam esse cenário ao indicarem a importância das relações interorganizacionais ou das redes como estratégias capazes de propiciar a geração de resultados que transcendem a simples soma dos recursos organizacionais individuais. Nesse contexto, o conhecimento sob a ótica das instituições é relevante, pois se pode delinear a configuração dos elementos que influenciarão as organizações no estabelecimento de cooperação como alternativa de desenvolvimento (VEST; SHAH, 2012).

Segundo Vilpoux (2014), as instituições exercem um papel representativo para garantir a cooperação entre os parceiros. De forma geral, as regras formais delineiam o comportamento obrigatório dos atores, enquanto as instituições informais permeiam o comportamento esperado desses indivíduos (AWUAH; AMAL, 2011; PENG et al., 2009).

Assim, essa ótica teórica indica que as relações interorganizacionais não são baseadas somente em aspectos econômicos, mas também em fatores legais, sociais, ambientais, culturais, políticos e humanos que, conjuntamente, influenciam o desempenho de associações cooperativas (PACHECO; YORK; HARGRAVE, 2014; TSAI; LAI; HSU, 2013).

2.3 Fatores institucionais determinantes nas relações interorganizacionais

Na compreensão das relações interorganizacionais é necessário entender os fatores facilitadores e dificultadores que podem trazer resultados para esses relacionamentos entre as organizações (WILLIAMS, 2005).

Os fatores podem ser representados por aspectos que instigam ou inibem um determinado relacionamento, ou seja, influenciam sua formação e manutenção (CHENG; FU, 2013). Além disso, também podem ser visualizados aqueles fatores que induzem a ocorrência de relacionamentos interorganizacionais, demonstrando, assim, pré-condições para que as interações ocorram (REINL; KELLIHER, 2010).

Nessa ótica inserem-se as denominações dos fatores formais e informais das “regras do jogo” de North (1990), em que se representam como intervenientes no desempenho das relações interorganizacionais.

Vilpoux (2014) argumenta que existem diversas fontes para as regras e normas que os agentes utilizam cotidianamente. Além das legislações e regulamentações formais, os indivíduos, empresas, associações e famílias podem se organizar e estabelecer suas próprias práticas, costumes e convenções, classificando-os como as instituições informais.

A partir disso, a literatura mostrou diversos fatores que podem intervir nas relações interorganizacionais, afetando o desempenho dessas cooperações. Sob a dimensão formal, Markus e Bui (2012) analisaram as perspectivas de alianças interorganizacionais entre os segmentos público e privado e concluíram que, para o desenvolvimento e sucesso dessa cooperação é necessária a construção de estruturas rígidas de acordos formais e/ou legais.

Carter (2014) apontou em suas pesquisas a importância das leis nas relações de cooperação. O autor enfatizou essa relevância principalmente após os acontecimentos terroristas que afetaram os Estados Unidos. Lumineau e Quélin (2012), por sua vez, apontaram a participação de mecanismos contratuais em situações de disputas oportunistas entre as organizações. Nesse contexto, os contratos formais podem ser importantes instrumentos de controle das relações interorganizacionais (RING, 2008).

Em direção oposta, Carey, Lawson e Krause (2011) e Dacin e Reid (2008) argumentam as influências limitadoras desses instrumentos formais e/ou legais nas relações entre organizações. Para os autores, os dispositivos informais podem ser mais adequados para fortalecer e flexibilizar as relações interorganizacionais.

Na dimensão informal e oposta à perspectiva de acordos e instrumentos formais e/ou legais considera-se a confiança. Zhong et al. (2014) e Lundim (2007) destacam que a confiança tem sido considerada um pré-requisito da cooperação interorganizacional. Em outras palavras, a confiança pode ser considerada um fator relevante na cooperação. Ainda para esses autores, a cooperação depende da confiança mútua e da congruência entre os objetivos, podendo a ausência desses fatores dificultar as relações entre as organizações.

Kroeger (2012) apontou em sua pesquisa a necessidade de desenvolver a compreensão e aplicabilidade da confiança interorganizacional. Nesse estudo, detalhou a institucionalização da confiança e sua reprodução nas relações entre as organizações, transmitindo esse valor aos atores e, assim, criando uma cultura de confiança para as cooperações.

Marion et al. (2014) notaram a importância da confiança nos relacionamentos entre as organizações. Com sua pesquisa, baseando-se em 14 estudos de caso, os autores verificaram que os empresários desenvolveram fortes laços de confiança com seus parceiros nas alianças. No entanto, relataram o cuidado com esses laços, pois, devido à confiança excessiva, as empresas diminuíram a capacidade de julgarem as habilidades dos parceiros e ameaçaram, em alguns casos, a sobrevivência do empreendimento.

Outros estudos também são enfáticos quanto a essa perspectiva de confiança e seus efeitos, destacando-se as pesquisas de Qi e Chau (2013), Rose e Schlichter (2013) e Connely, Miller e Devers (2012). Em congruência aos aspectos da confiança, a credibilidade e legitimidade decorrentes das relações cooperativas também podem ser consideradas como fatores intervenientes no desempenho dessas associações.

Gulati, Puranam e Tushman (2012) realizaram meta-análise e identificaram nas frequentes contribuições a importância da legitimidade e da credibilidade nas relações de cooperações, em que elas foram relatadas como dimensões relevantes com poderes de influência similares à confiança.

Adicional a isso, aponta-se que as dimensões da confiança são, na maioria das vezes, citadas por diferentes autores como sendo a credibilidade e legitimidade percebidas, além da percepção de que o parceiro é íntegro. Martinkenaite (2011) e Farina (2009) destacam em seus estudos as visões de diferentes autores sobre a dimensão da confiança, considerando a credibilidade, a legitimidade, as expectativas e as competências como indicadores.

O poder também pode ser visualizado como um fator influenciador nas relações interorganizacionais. Segundo Huxham e Beech (2008, p. 499), “o poder pode ser caracterizado como a capacidade de influência, controle ou oposição às atividades dos outros”. Assim, seus níveis e aplicações podem afetar as cooperações entre as organizações.

Partindo desse conceito, o estudo de Turker (2014) identificou como as desigualdades de poder entre as partes interessadas podem inibir o alcance de objetivos coletivos nas relações de cooperações. Em seus resultados, o autor visualizou que a frequência de interação e os níveis de confiabilidade podem afetar as lógicas de poder entre as organizações.

Por sua vez, Ford, Wang e Vestal (2012), em suas pesquisas sobre as relações de cooperação no turismo identificaram as perspectivas de assimetria de poder e trocas de recursos. Apontaram que as organizações menos poderosas podem influenciar nas assimetrias de poder e capturar uma parcela maior da rede de valor, gerindo suas relações de troca.

Nessa mesma perspectiva, Handley e Benton (2012) ainda determinaram uma nova situação para o entendimento das relações entre as organizações, as mediações de poder. Os autores questionaram a literatura quanto à evidência consistente de que o uso do poder mediado tem impacto negativo sobre a qualidade das relações interorganizacionais. Assim, observaram que quando as relações, entre os atores são mais pronunciadas e confiáveis, a mediação do poder é diminuída. Em contrapartida, quando ocorrem dificuldades na gestão de contratos e relações o poder mediado é uma ferramenta para amenizar as possíveis práticas que ameaçam o sucesso da cooperação.

Em relação ainda à perspectiva institucional, a literatura apresenta outros fatores e dimensões que podem influenciar no desempenho das cooperações, sob diferentes abordagens e resultados (QUADRO 1).

Quadro 1 – Adicionais fatores determinantes das relações interorganizacionais

| Fatores | Influências | Autores |
|---|--|--|
| <i>Cultura</i> | As pesquisas mostram que vários processos de práticas, costumes e convenções podem influenciar as relações de cooperação. Essas instituições informais são relevantes no desempenho das relações interorganizacionais. | Lund, Scheer e Kozlenkova (2013); Gaur et al. (2011) |
| <i>Características pessoais, relacionamentos</i> | Os estudos apontam a importância dos relacionamentos ocasionais e informais para a cooperação. | Barnes et al. (2015); Holmes (2013) |
| <i>Reciprocidade e densidade das relações</i> | Sugere-se que as relações de trocas entre as organizações podem ser mais delineadas com redes densamente agrupadas e capazes de manter compromissos recíprocos. | Williams (2005); Lee, Lee e Feiock (2012) |
| <i>Laços anteriores</i> | Parceiros e experiências anteriores conduzem a relacionamentos mais profícuos. | Hammervoll e Toften (2013) |
| <i>Aprendizado, Compartilhamento e socialização de informações</i> | O intercâmbio de informações entre os parceiros tem relação positiva com o desempenho das cooperações. | Noteboom (2008); McDowell, Harris e Gilson (2013) |

Fonte: elaborado pelos autores.

O Quadro 1 apresenta diversos fatores institucionais informais que podem afetar as relações de cooperação entre as organizações. Além dos fatores dispostos no Quadro 1, outras dimensões podem ser relatadas na literatura sobre suas influências nas cooperações, como: as tecnologias como fontes de inovações, o cenário político, o capital social, os fatores dinâmicos de mudanças do ambiente e as características institucionais de país, território ou local (CROPPER et al., 2008).

Observa-se, portanto, que a literatura abordada deixou evidente a interação entre cooperação (relações interorganizacionais) e instituições. Os estudos considerados nesse referencial teórico mostraram a possibilidade de cooperações com relações formais, mas também se enfatizou a importância das relações informais, com vínculos de confiança, poder, credibilidade, legitimidade, capital social, cultura e laços entre os atores (ZANCAN et al., 2013). Essas relações constituem mecanismos de redução de incerteza, que conjuntamente com as lógicas formais podem conduzir ao desempenho superior das relações entre as organizações.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método utilizado na presente pesquisa compreende o estudo de caso. O caso selecionado para a análise foi a Rede EDUCAR, que é formada por 13 escolas de educação infantil, localizadas na região Sul do Brasil.

A escolha dessa rede como unidade de análise é fundamentada nas seguintes motivações: I) formada há 10 anos e que já apresenta resultados alcançados; II) busca a cooperação como incentivos para as melhorias de seus serviços, o que já pode ser comprovado com a participação representativa de mercado das escolas, o desenvolvimento de mídias, marcas e a capacitação dos envolvidos; e III) pelo interesse da Rede EDUCAR em estudar sua trajetória.

Os instrumentos de coleta, ou seja, os roteiros de entrevista semiestruturada e o questionário, foram elaborados com base na literatura, como: Vilpoux (2014), Zhong et al. (2014), Turker (2014), Martinkenaite (2011), Cropper et al. (2008), Farina (2009) e North (1990). A entrevista semiestruturada foi aplicada ao presidente da Rede EDUCAR, com a finalidade de conhecer mais aprofundadamente a trajetória, as características e as estruturas da rede. A entrevista abordou dimensões relacionadas aos aspectos gerais, fatores formais e informais, os quais estão detalhados no Quadro 2.

Quadro 2 – Dimensões coletadas na entrevista

| Dimensões | Variáveis |
|--------------------------|--|
| Aspectos Gerais | - História; - Evolução; - Estrutura de membros e organizacional; - Missão e objetivos; - Recursos, e - Resultados. |
| Fatores Formais | - Legislações Formais, e - Interações com funcionamento e resultados. |
| Fatores Informais | - Condutas, costumes e cultura; - Contatos, e - Interações com funcionamento e resultados. |

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Vilpoux (2014), Zhong et al. (2014), Turker (2014), Martinkenaite (2011), Cropper et al. (2008), Farina (2009) e North (1990).

O questionário foi elaborado e aplicado aos 13 empresários da rede. Esse instrumento de coleta de dados abrange as seguintes dimensões: motivos para a entrada na rede; conhecimentos sobre missão e objetivos da rede e participação ativa na rede e resultados alcançados. Além disso, por meio da Escala *Likert* de cinco pontos foi possível hierarquizar os graus de importância das relações de fatores formais e informais nessa rede de cooperação, envolvendo os seguintes itens: a) níveis de relações formais e informais; b) socialização de conhecimentos, capacidades e práticas; c) aprendizado e inovação; d) costumes, convenções e culturas compartilhados entre as escolas; e) o papel das legislações formais; f) gestão e tomada de decisão; g) contatos; h) legitimidade e credibilidade; e i) capital social.

Para a aplicação da entrevista e dos questionários houve o consentimento e a autorização escrita dos participantes da pesquisa. Os instrumentos de coleta foram validados por especialistas (docentes de instituições de ensino federais) nas áreas de relações interorganizacionais e educação. Esse processo ocorreu por meio de três docentes, que foram consultados e emitiram suas opiniões sobre o roteiro de entrevista e o questionário. Conforme as sugestões, os pesquisadores adaptaram essas ferramentas de pesquisas e, após, realizaram o próximo passo do estudo.

Após a validação do questionário e das entrevistas pelos especialistas, foram realizados testes-piloto com uma amostra não participante das escolas da Rede EDUCAR para

verificar as dificuldades e o tempo de aplicação e melhorar a coleta de dados na unidade de análise pesquisada. A partir disso, as evidências empíricas foram coletadas na entrevista com o presidente da rede e dos 11 questionários aplicados aos empresários das 13 escolas, geralmente os proprietários ou administradores responsáveis. O período de coleta de dados contemplou os meses de novembro e dezembro de 2014.

A entrevista, realizada pelos próprios pesquisadores, teve duração média de 65 minutos e o roteiro foi baseado nas variáveis constantes no Quadro 2. A entrevista foi gravada e, posteriormente, submetida a transcrição.

Os questionários foram enviados pelo correio eletrônico para os empresários das escolas. Nesse instrumento de coleta havia informações sobre a pesquisa, o que possibilitou o contato para a resolução de dúvidas entre os pesquisadores e o participante da pesquisa. Ressalta-se ainda que das 13 escolas, 11 responderam à pesquisa, correspondendo a 84,62%. Uma escola não se considerou apta a participar devido à sua entrada recente na rede (seis meses) e outra não respondeu aos instrumentos de coleta dos dados.

Após a realização da coleta, os dados foram transcritos e tabulados e utilizou-se a análise interpretativa para a determinação dos fatores formais e informais influenciadores na cooperação da Rede EDUCAR.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Contexto e caracterização da Rede EDUCAR

A Rede EDUCAR está alicerçada no programa do Governo do Estado do Rio Grande do Sul – Redes de Cooperação, que possui o objetivo de fomentar o desenvolvimento local e regional por meio da cooperação entre organizações de diferentes segmentos (inclusive a educação, nesse caso). Além disso, tem apoio de uma universidade privada que auxilia no fortalecimento e desenvolvimento da rede, possibilitando às empresas associadas a realização de ações conjuntas, facilitando a solução de problemas e viabilizando novas oportunidades que, isoladamente, não seriam possíveis.

Ressalta-se que o projeto Redes de Cooperação do Governo do Estado do Rio Grande do Sul iniciou-se no ano de 2000 e é uma política pública estadual que objetiva fomentar pequenos e médios empreendimentos para a promoção do desenvolvimento local por meio da colaboração e da ação conjunta (SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA – RS, 2016).

A rede, que existe desde 2004, é formada por 13 escolas de educação infantil e tem por finalidade assistir, orientar e estimular a cooperação das associadas, principalmente nas atividades relacionadas à prestação de serviços de educação e cuidados para as crianças. Sua missão é fortalecer as empresas associadas com o intuito de promover a autossustentabilidade e o aprimoramento nos serviços oferecidos, buscando atender aos anseios dos clientes, segundo dados da entrevista com a presidente da Rede EDUCAR. Percebeu-se, dessa forma, que os objetivos e a missão da Rede EDUCAR estão presentes nas percepções das escolas. Nas entrevistas é significativa a presença dos conceitos de parceira, aprendizado, socialização e conhecimento, sendo a congregação e a cooperação balizadoras nos entendimentos das

escolas quanto a esses direcionamentos da Rede EDUCAR, conforme pode ser visto no Quadro 3.

Quadro 3 – Percepções sobre objetivos e missões da Rede EDUCAR pelos entrevistados

| Percepções dos Objetivos e Missão da Rede EDUCAR | Escolas |
|---|----------------|
| <i>É uma parceria entre profissionais do mesmo ramo, que prezam por um objetivo em comum que é a qualidade em Educação Infantil e para isso fortalecem-se através das trocas e atividades em comum.</i> | 1; 4; 6; 7 e 9 |
| <i>Têm como objetivo proporcionar maior aprendizado na área em que atuamos, buscando aprimorar e inovar ideias, enriquecendo ainda mais nosso conhecimento e socialização.</i> | 2; 3 e 11 |
| <i>“Nem uma de nós é tão forte quanto todas de nós juntas”. Rede EDUCAR - União é a base. Missão - assistir, orientar, instruir e estimular a cooperação entre as associadas. Objetivos - Prestar um serviço de educação e cuidados com qualidade, superando as expectativas do público consumidor.</i> | 10 |
| <i>A Rede Educar tem por finalidade assistir, orientar, instruir e estimular a cooperação das Associadas, no que diz respeito às atividades de prestação de serviço de educação e cuidados na educação infantil.</i> | 5 |
| <i>Fazer parte de um grupo onde todas as escolas possam trocar ideias.</i> | 8 |

Fonte: dados da pesquisa.

O Quadro 3 sumariza as percepções dos entrevistados quanto às finalidades e missão em que a Rede EDUCAR está balizada. Notou-se a percepção de conjunto pelas escolas no alcance dos objetivos e missão da rede, o que já contribui como uma fonte de enraizamento institucional para as atividades dessa associação cooperativa.

O advento dessa rede ocorreu por meio de convite de uma universidade privada localizada no município dessas escolas, e no início tentou contemplar aproximadamente 40 organizações de ensino infantil. No entanto, como aponta a presidente da rede, “a ideia foi de quase todas entrarem nessa associação, mas muitas escolas, não entendendo a ação, se fecharam com medo de compartilhar informações e, assim, na época de criação fechou-se um grupo de 16 escolas”.

Inclusive as escolas apontaram que não ocorreram barreiras para suas entradas na rede e motivos como divulgação, parcerias para compras conjuntas, crescimento profissional, assessoria, fortalecimento e aprimoramento dos serviços prestados, troca de informações e capacitação profissional foram fatores importantes para a adesão à Rede EDUCAR.

Diante disso, com a entrada e a saída de membros pelos seus diversos motivos, atualmente, com essas 13 escolas, a rede possui algumas características, como: a) é formada essencialmente por micro e pequenas empresas, com número médio de 15 funcionários; b) as escolas possuem em média 13 anos de existência, com amplitude de cinco a 25 anos de práticas das atividades; c) a rede é autogerenciada por seus membros por meio de uma estrutura de coordenação formada por presidente, vice-presidente, secretário e tesoureiro; d) esse grupo de gerenciamento é eleito/reeleito a cada dois anos; e) as decisões estratégicas e ações são deliberadas em assembleias gerais, realizadas às terças-feiras a cada 15 dias; f) a rede possui recursos próprios oriundos das atividades realizadas conjuntamente; e g) as escolas da rede apresentam duas marcas – a marca da Rede EDUCAR para realizações conjuntas e para as demonstrações de credibilidade e confiança dessas escolas e a marca individual das escolas, que representa os serviços prestados particularmente por essas entidades.

A partir dessas características, ainda é possível classificar essa associação como uma rede horizontal de cooperação, pois as escolas têm a finalidade de trabalharem de forma coletiva para atingirem determinados objetivos que dificilmente alcançariam de forma individualizada. Segundo Balestrin e Vargas (2004), a horizontalidade é decorrente de fatores como: a homogeneidade nas características das empresas, as decisões participativas nos processos de ações e a simetria de poder entre os participantes da rede.

Apesar dos 10 anos de existência da rede, essa cooperação ainda se mantém em formação e em contínua evolução. No entanto, alguns resultados concretos já foram aplicados nas escolas, contemplando ações de: divulgações conjuntas das empresas (criação de logomarca, panfletos, materiais ilustrativos e vídeos institucionais), cursos e treinamentos de especializações (capacitação das escolas nas áreas gerenciais, organizacionais e pedagógicas), contratação de advogado para a consultoria de questões jurídicas, compras coletivas de materiais em geral (em menor escala), e oferecimento de novos serviços, como idiomas, esportes, atividades extraclasse, oficinas, transporte e desenvolvimento das brinquedotecas e, ainda, a realização de eventos conjuntos por meio de todas as escolas (teatros, passeios e festas).

Os entrevistados relataram que essas atividades conjuntas só foram possíveis devido à Rede EDUCAR, pois individualmente para as escolas os custos seriam expressivos. Nesse cenário, as empresas foram quase que unânimes em apontar os benefícios desses resultados, sendo partilhadas algumas opiniões dos entrevistados, como:

Houve aumento na procura de vagas, pois os pais comentavam que procuravam escolas que participavam da rede (Escola 1). As compras coletivas se tornaram mais fáceis e com menos custos, os cursos e oficinas são realizados com mais facilidade (Escola 6). Ampliaram-se a divulgação e credibilidade com maior reconhecimento da comunidade (Escola 7). Ocorreram resultados nas ações de *marketing* compartilhadas, capacitação de funcionários e professores, passeios e festas organizadas para as crianças com custos menores quando feitos em conjunto (Escola 11).

A presidente da rede reafirma essa percepção de resultados e aponta que “a rede ajudou muito na imagem, contatos e conhecimentos. Sem inovações e diferenciações as escolas têm grandes chances de fechamento”. Nesse caso, a presidente afirmou sobre a importância da cooperação como estratégia para a competição no mercado educacional.

Diante desses resultados, as escolas mostraram a contínua vontade de participar da rede e ainda observaram “maiores divisões de custos” (Escola 1), “rigidez na aplicação dos regulamentos” (Escola 3) e “práticas de incentivos para ações conjuntas participativas das escolas” (Escola 5 e Escola 9) como melhorias para a Rede EDUCAR.

4.2 Fatores institucionais determinantes na Rede EDUCAR

No entendimento dos fatores institucionais determinantes na Rede EDUCAR foram discutidos os pressupostos teóricos de North (1990) e suas “regras do jogo”, ou seja, as instituições formais e informais como influenciadoras do desempenho econômico e social da economia, mais especificamente nas associações cooperativas.

Nesse contexto, percebeu-se nos entrevistados o reconhecimento dessas instituições no desenvolvimento das relações da Rede EDUCAR, atribuindo importância para os relacionamentos formais e informais.

Em aspectos gerais, quanto aos relacionamentos, as escolas analisadas atribuíram nível superior de importância às práticas informais, principalmente as decorrentes de encontros casuais com o presidente e os membros da rede, contatos indiretos em visitas nas outras escolas e laços de parentesco e amizade. A presidente da rede mostra a representatividade desses relacionamentos e afirma que “muitas ações e decisões ocorrem devido às relações de informalidade”. A informalidade é uma característica decorrente da análise dessa rede e também foi traduzida nas discussões de confiança, legitimidade e credibilidade de Gulati, Puranam e Tushman (2012), Martinkenaite (2011) e Farina (2009).

Além dos relacionamentos informais, existem os relacionamentos formais na rede, que funcionam como delineadores das ações e combinações dessa cooperação. Apesar de apresentar menor preponderância sobre as relações, as reuniões periódicas previamente marcadas, os comunicados formalizados enviados e a participação em cargos de representação da rede se apresentam como dispositivos para direcionamentos nas atividades em conjunto das escolas.

Os entrevistados apontaram que as relações formais e informais são importantes, pois os contextos de ações e decisões são variáveis e a aplicação das melhores práticas para os relacionamentos são substanciais para o desenvolvimento da rede. Em consonância a esse cenário, os questionários aplicados mostraram que tanto as relações formais quanto as informais aumentaram na mesma proporção durante os períodos de atividades da associação para a cooperação.

Em um contexto mais específico dos relacionamentos formais e informais, a presente pesquisa discute as instituições que são delimitadoras dessas relações. Sendo assim, foram consideradas as instituições formais (regras e normas) e informais (costumes, práticas, culturas e comportamentos) no entendimento da cooperação da Rede EDUCAR. Para tanto, alguns conceitos foram aplicados aos entrevistados, que se apresentam no Quadro 4.

Quadro 4 – Instituições formais e informais nos relacionamentos da Rede EDUCAR

| Instituições | Representatividade |
|---|--------------------|
| Formais | |
| A Legislação Formal da Rede (Leis, Estatutos, Acordos Jurídicos e Convenções Jurídicas) | Importante |
| A Estrutura Formalizada de Funcionamento e Poder | Importante |
| Contatos dentro da Rede - Formais (reuniões, encontros, fóruns formalmente marcados) | Muito Importante |
| Informais | |
| Confiança na Rede | Importante |
| Confiança nas Escolas participantes da Rede | Muito Importante |
| Confiança na Diretoria da Rede | Muito Importante |
| Socialização de conhecimentos, capacidades, habilidades e práticas | Muito Importante |

| Instituições | Representatividade |
|---|---|
| Aprendizagem e práticas de inovação na Rede | Importante |
| Relacionamento com a universidade privada do município | Sem Importância |
| As tomadas de decisão compartilhadas entre os membros da Rede | Muito Importante |
| O comportamento, cultura, convenções das escolas compartilhados para o sucesso da Rede | Muito Importante |
| A visibilidade, a credibilidade e a reputação das escolas ao pertencerem a Rede | Muito Importante |
| As práticas e os comportamentos conjuntos para as compras de material | Nem Importante/ Nem sem Importância |
| O conhecimento compartilhado sobre os professores para a contratação nas escolas da Rede | Nem Importante/ Nem sem Importância |
| O capital social - os conhecimentos, as conexões, o aprendizado que só é possível com a escola participante da Rede EDUCAR - não pode gerar esse capital fora da Rede | Importante |

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto às instituições formais observou-se a importância dada pelos entrevistados quanto às normas e regulamentos dentro da rede. Para as escolas, esses dispositivos são mais presentes principalmente no incentivo à participação dessas empresas nas atividades da Rede EDUCAR.

O regulamento prevê o desligamento das escolas da rede ao atingirem mais de 25% em faltas nas reuniões ou atividades em conjunto, assim, com o instrumento formal se consegue atingir maior comprometimento das escolas ao se inserirem nas ações e decisões dessa associação. Lumineau e Quélin (2012) e Ring (2008) atribuem a importância da formalização como forma de mitigar os interesses individuais e atingir os anseios das atividades cooperativas.

As normas são importantes para a Rede EDUCAR, pois ambientes de países em desenvolvimento são incertos e podem proporcionar lacunas nas ações das empresas (MARKUS; BUI, 2012). Carter (2014) mostrou, em sua pesquisa, que acontecimentos turbulentos podem afetar as atividades empresariais sem incentivos normativos. Além disso, destaca-se que sob o aspecto formal como uma medida aplicada pela Rede EDUCAR está a contratação de um advogado que criou um contrato de prestação de serviço uniforme para todas as escolas que compõem a rede.

As instituições informais, que se apresentam em maior preponderância, destacam primeiramente três conceitos significativos nas redes de cooperação, sendo: confiança, socialização e aprendizagem.

As escolas que responderam ao questionário foram enfáticas ao delinearem a confiança como conceito primordial para o sucesso da cooperação. Mesmo existindo restrições formais, esse sentimento deve ser partilhado para que as ações se realizem conjuntamente. A presidente da rede destaca que “a ideia de confiança já é trabalhada desde a entrada da escola, pois ela deve saber que cooperar com as outras escolas e com a rede é muito importante”.

Os conceitos de socialização de conhecimentos, práticas, habilidades, dentre outros, e a aprendizagem são amplamente interligados, pois por meio da confiança se busca o compartilhamento de saberes que auxiliarão no desenvolvimento e no aprendizado das escolas e da própria rede. Essas instituições informais são difíceis de serem implantadas, mas representam a reciprocidade que deve haver entre os membros de uma cooperação (MCDOWELL; HARRIS; GILSON, 2013).

Na Rede EDUCAR, apenas uma escola que respondeu ao questionário não indicou benefícios quanto a esses compartilhamentos. No entanto, as outras escolas apresentaram dimensões relevantes, como: as trocas de experiências pedagógicas, a socialização de práticas e habilidades de atividades recreativas e culturais aos alunos, relações para capacitações obtidas em cursos e, ainda, as transferências de informações sobre funcionários, fornecedores e professores.

Outro aspecto destacado quanto às escolas da rede é a propagação do comportamento em conjunto (instituições informais) para a tomada de decisão. Mesmo havendo a estrutura hierárquica, a presidente enfatiza que “as ações e decisões são participativas, nas reuniões as ideias são discutidas e votadas em conjunto, sendo as associadas que tomam as decisões sobre determinada atividade, não é a presidente individualmente”.

A Escola 6 reafirma esse processo compartilhado de gestão ao observar que “nas reuniões a gente pode ter uma ideia e daí passamos para o grupo, ocorre uma troca de informações. No final decidimos se a ação proposta é viável para a rede”. Ressaltam-se ainda como fatores importantes para a Rede EDUCAR a socialização de similaridades nos comportamentos e culturas das escolas da rede, a credibilidade e reputação e o capital social gerado a partir da participação na cooperação.

É visível entre os membros da rede a preocupação da socialização com as outras escolas, pois atribuem que muitos conhecimentos só foram obtidos pela participação nessa cooperação. No entanto, são mais enfáticos em atribuírem a credibilidade e visibilidade que a Rede EDUCAR trouxe para as escolas. As Escolas 1 e 4 salientam esse benefício ao afirmarem que:

Muitos pais falam que a rede tem uma boa imagem, pois dizem que ouvem que as escolas estão sempre melhorando a qualidade – suas práticas de ensino. Realmente, muitos vêm à escola e falam que conhecem a Rede EDUCAR (Escola 4). Os pais falam que ouviram falar da rede e só vieram a determinada escola porque faz parte da rede (Escola 1).

Nota-se que o compartilhamento de conhecimentos, informações e ideias gerou o capital social entre as escolas da rede. Além disso, já se criou por meio das ações conjuntas um ambiente de confiança dos terceiros com os membros da Rede EDUCAR. Zancan et al. (2013) apontam que essas dimensões são formas de reduzir a incerteza e melhorar o desempenho das relações entre as empresas.

Com menor ou sem importância dada pelos entrevistados também se atribuem outros fatores informais que poderiam influenciar nessa cooperação, sendo: o relacionamento com a universidade privada do município, o compartilhamento de práticas para as compras conjuntas e a socialização de conhecimentos para a contratação de professores.

No início da rede, a universidade privada apresentou participação preponderante em seu desenvolvimento, mas esse apoio diminuiu durante os anos, o que se pode aludir à não importância indicada pelos entrevistados. A presidente afirmou que “a universidade nos ajudou muito, bem no início dos anos da Rede EDUCAR. Teve uma sequência de três anos que ela ajudou, mas depois não deu tanto apoio”. Ressalta-se que durante esta pesquisa a universidade realizou contatos para a retomada de suas atividades de consultoria com a rede.

Diferentemente de estudos de Marion et al. (2014), Hennart (2008) e Williams (2005), as práticas para compras coletivas não foram concretamente importantes para a Rede EDUCAR, mesmo ocorrendo em algumas situações. A principal explicação dada pelos respondentes do questionário era a dificuldades de as escolas trocarem seus fornecedores (em quem já confiavam), a diferença nos produtos comprados e a quantidade a ser adquirida. Todas essas ocorrências inviabilizaram ações mais diretas para essa dimensão.

A rede ainda apresentou pouca importância para o compartilhamento de informações sobre professores. Esses dados poderiam também ser obtidos no sindicato de professores, o que não se transformou como um benefício para as escolas membros da Rede EDUCAR. Observou-se, portanto, que os fatores institucionais formais e informais representando os valores, normas, convenções ou costumes desempenham papel importante na Rede EDUCAR e precisam ser reconhecidos pelos seus membros para o desenvolvimento e o sucesso dessa cooperação.

Verificou-se que o quadro institucional das cooperações da Rede EDUCAR exerce efeito positivo sobre as escolas pesquisadas. É possível retomar esse mesmo impacto das pesquisas anteriores (VILPOUX, 2014; CARTER, 2014; MARKUS; BUI, 2012), que evidenciaram as normativas como fatores importantes, mas não preponderantes. Além disso, os fatores informacionais mostraram-se favoráveis ao fortalecimento das relações interorganizacionais. As pesquisas anteriores, de outros países, confirmaram a confiança, a credibilidade e a legitimidade como características para fomentar as comunicações, compartilhamentos de informações e relacionamentos nas redes (MARION et al., 2014; ZHONG et al., 2014; KROEGER, 2012; LUNDIM, 2007).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou a existência das relações de fatores institucionais (formais e informais) determinantes na cooperação (redes) de escolas de educação infantil, tendo como fundamentos os pressupostos da teoria institucional, sob a ótica econômica. Partiu-se dos pressupostos de que as instituições representam as “regras do jogo” de uma sociedade, sendo responsáveis pelo controle, liberação e expansão da ação individual para a coletiva. As instituições são entendidas como incentivos e determinantes para o desempenho econômico e social. Para o presente estudo, essas influências são compreendidas por meio das relações interorganizacionais de empresas do segmento de educação.

Considerando a aplicação de um estudo de caso na Rede EDUCAR e explorando os distintos fatores institucionais, a pesquisa apresentou resultados significativos. Inicialmente, verificou-se que a Rede EDUCAR já apresenta percepções compartilhadas de cooperação entre seus membros, pois os objetivos e a missão dessa associação são amplamente conhecidos

e demonstram-se alinhados nas escolas. Notaram-se também resultados concretos derivados das ações dessa rede, principalmente atividades decorrentes de divulgação, capacitação e consultoria, oferecimento de novos serviços e ampliação de rotinas pedagógicas e eventos.

Nos relacionamentos existentes entre as escolas da rede observou-se a preponderância de relações informais, atribuídas aos encontros e visitas casuais e aos laços de amizade ou parentesco. No entanto, é visível a presença de relações formais, que estão balizadas em atividades mais rígidas e formalizadas que, também, auxiliam nas ações e decisões da Rede EDUCAR.

Mais especificamente, procurou-se analisar as instituições formais e informais que balizam os relacionamentos da rede, buscando estabelecer suas relações determinantes para a cooperação. Os resultados indicaram a importância dada pelos respondentes do questionário às regras e normas, ou seja, aos fatores formais. As escolas foram evidentes em atribuir a representatividade dessas dimensões nas rotinas e atividades de participação da rede.

Os fatores informais também foram importantes ao atribuírem comportamentos relacionados à confiança, socialização e aprendizagem como delineadores do desenvolvimento da Rede EDUCAR. Verificou-se que as trocas de experiências pedagógicas, a socialização de práticas e habilidades de atividades recreativas e culturais aos alunos, as relações para capacitações obtidas em cursos e as transferências de informações sobre funcionários, fornecedores e professores demonstraram-se como produtos dessas três dimensões.

Há ainda de se ressaltar as representatividades da gestão compartilhada e da credibilidade e reputação construídas a partir da Rede EDUCAR. Diante do exposto, este estudo mostrou evidências empíricas de que as instituições podem determinar o comportamento de uma rede de escolas e representam um conjunto pragmático e dinâmico, não individual. Com esta pesquisa pôde-se constatar que diversos fatores institucionais (formais e informais) conduzem a um contexto de cooperação. Somente algumas dimensões, como o relacionamento com a assessoria de uma universidade privada, o compartilhamento de práticas conjuntas de compras e a socialização de informações sobre professores, não foram relevantes para a Rede EDUCAR.

Como contribuição teórica, o estudo pôde avançar nas relações conjuntas entre fatores institucionais sob a ótica econômica e a cooperação, suplantando as análises de dimensões individuais em trabalhos anteriores. Demonstraram-se possíveis variáveis que poderão compor um modelo de avaliação de cooperação em redes. De forma aplicada, a pesquisa fornece evidências para agendas políticas de governos para fortalecer ações e programas que melhorem as instituições ou transmitam valores corretos às empresas, no intuito de manter ou aumentar as práticas e atividades de relacionamentos interorganizacionais em educação.

Considerando as limitações e visando ao desenvolvimento de novos estudos, sugere-se análise com maior verticalidade e extensão, contemplando as percepções de clientes, pais e outros envolvidos nas atividades educacionais. Recomenda-se também a comparação de outras redes educacionais que oportunizarão novos resultados, uma vez que este estudo apenas considerou uma rede e as instituições e suas influências podem ser diferenciadas em outras cooperações.

REFERÊNCIAS

- AWUAH, G. B.; AMAL, M. Impact of globalization: the ability of less developed countries' (LDCs') firms to cope with opportunities and challenges. **European Business Review**, v. 23, n. 1, p. 120-132, 2011.
- BALESTRIN, Alsones; VARGAS, L. M. A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 203-227, 2004.
- BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de Cooperação Empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BARNES, Bradley R.; LEONIDOU, Leonidas C.; SIU, Noel Y. M.; LEONIDOU, Constantinos N. Interpersonal factors as drivers of quality and performance in Western-Hong Kong inter-organizational business relationships. **Journal of International Marketing**, v. 23, n. 1, p. 23-49, 2015.
- CAREY, Sinéad; LAWSON, Benn; KRAUSE, D. R. Social capital configuration, legal bonds and performance in buyer-supplier relationships. **Journal of Operation Management**, v. 29, n. 4, p. 277-288, 2011.
- CARTER, J. G. Inter-organizational relationships and law enforcement information sharing post-September 11, 2001. **Journal of Crime and Justice**, v. 38, n. 4, 2014.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHENG, Jao-Hong; FU, Ya-Chi. Inter-organizational relationships and knowledge sharing through the relationship and institutional orientations in supply chains. **International Journal of Information Management**, v. 33, n. 1, p. 473-484, 2013.
- CHENG, Jao-Hong. Inter-Organizational Relationships and Information Sharing in Supply Chains. **International Journal of Information Management**, v. 31, n. 4, p. 374-384, 2011.
- CONNELY, Brian L.; MILLER, Toyah; DEVERS, Cynthia E. Under a cloud of suspicion: trust, distrust, and their interactive effect in interorganizational contracting. **Strategic Management Journal**, v. 33, n. 7, p. 820-833, 2012.
- COMMONS, John R. Institutional Economics. **American Economic Review**, v. 21, n. 1, p. 648-657, 1931.
- CROPPER, Steve; EBERS, Mark; HUXHAM, Chris; SMITH RING, Peter. **Handbook de Relações Interorganizacionais da Oxford**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- DACIN, Tina; REID, Doug. **Alianças e Joint-Ventures**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

DELIGONUL, S.; ELG, U.; CAVUSGIL, E.; Ghari, P. N. Developing strategic supplier networks: An institutional perspective. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 1, p. 506-515, 2013.

DITTRICH, Koen; DUYSTERS, Geert. Networking as a Means to Strategy Change: The Case of Open Innovation in Mobile Telephony. **The Journal of Product Innovation Management**, v. 24, n. 1, p. 510-521, 2007.

DYER, Jeffrey; SINGH, Harbir. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

FARINA, Milton Carlos. **O relacionamento entre farmácias e drogarias e seu distribuidor: uma modelagem à luz da teoria do comportamento-confiança no marketing de relacionamento**. 2009. 201 p. Tese - Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil, 2009.

FORD, Robert C.; WANG, Youcheng; VESTAL, Alex. Power asymmetries in tourism distribution networks. **Annals of Tourism Research**, v. 39, n. 2, p. 755-779, 2012.

GAUR, Ajai S.; MUKHERJEE, D.; GAUR, Sanjaya S.; SCHMID, Florian. Environmental and Firm Level Influences on Inter-Organizational Trust and SME Performance. **Journal of Management Studies**, v. 48, n. 8, p. 1752-1781, 2011.

GASPAR, M. A.; SILVA, R. S.; FARINA, M. C.; SIQUEIRA, J. P. L. Inter-organizational relationships: promoters and restrictive factors in the Formation of cooperation network. **Revista Eletrônica de Estratégia**, v. 7, n. 1, p. 214-241, 2014.

GRAY, Barbara. **Intervenções para melhorar parcerias interorganizacionais**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

GULATI, Ranjay; PURANAM, Phanish; TUSHMAN, Michael. Meta-organization design: Rethinking design in interorganizational and community contexts. **Strategic Management Journal**, v. 33, n. 6, p. 571-586, 2012.

HAMMERVOLL, Trond; TOFTEN, Kjell. Drivers of Interorganizational Trust in Seafood Exporter-Importer Relationships. **Journal of International Food & Agribusiness Marketing**, v. 25, n. 3, p. 225-241, 2013.

HANDLEY, Sean M.; BENTON JR., W. C. The influence of exchange hazards and power on opportunism in outsourcing relationships. **Journal of Operations Management**, v. 30, n. 1-2, p. 55-68, 2012.

HENNART, Jean-François. **Perspectiva de custos de transação em relações interorganizacionais**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

HOLMES, Tamarah. **Playing in the Sandbox: Using Mixed Methods and Social Network to Examine Interorganizational Relationships Between Nonprofit Housing Organizations in the Richmond Metropolitan Area.** Virginia Commonwealth University, Richmond, Virginia, Estados Unidos da América, 2013.

HOWELL, Kerry E.; ANNANSINGH, Fenio. Knowledge generation and sharing in UK universities: A tale of two cultures? **International Journal of Information Management**, v. 33, n. 1, p. 32-39, 2013.

HUXHAM, Chris; BEECH, Nic. **Poder Interorganizacional.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

JOHNSEN, Thomas E.; LAMMING, Richard C.; HARLAND, Christine M. **Relacionamentos Interorganizacionais, cadeias e redes: uma perspectiva de suprimentos.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

KROEGER, Frens. Trusting organizations: the institutionalization of trust in interorganizational relationships. **Organization**, v. 19, n. 6, p. 343-363, 2012.

KSHETRI, N. Institutional factors affecting offshore business process and information technology outsourcing. **Journal of International Management**, v. 13, n. 1, p. 38-56, 2007.

LEE, Youngmi; LEE, Won; FEIOCK, Richard C. Interorganizational Collaboration Networks in Economic Development Policy: An Exponential Random Graph Model Analysis. **Policy Studies Journal**, v. 40, n. 3, p. 547-573, 2012.

LEE, Seungyoon; MONGE, Peter. The coevolution of multiplex communication networks in organizational communities. **Journal of Communication**, v. 61, n. 4, p. 758-779, 2011.

LUMINEAU, Fabrice; QUÉLIN, Bertrand V. An empirical investigation of interorganizational opportunism and contracting mechanisms. **Strategic Organization**, v. 10, n. 1, p. 55-84, 2012.

LUMINEAU, Fabrice; ECKERD, S.; HANDLEY, S. Inter-organizational conflicts: Research overview, challenges, and opportunities. **Journal of Strategic Contracting and Negotiation**, v. 1, n. 1, p. 42-64, 2015.

LUND, Donald J.; SCHEER, Lisa K.; KOZLENKOVA, Irina V. Culture's Impact on the Importance of Fairness in Interorganizational Relationships. **Journal of International Marketing**, v. 21, n. 4, p. 21-43, 2013.

LUNDIN, M. Explaining cooperation: how resource interdependence, goal congruence, and trust affect joint actions in policy implementation. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 17, n. 4, p. 651-672, 2007.

MAIS, I.; CARVALHO, L. C.; AMAL, M. Redes, Inovação e Desempenho Exportador: Uma Abordagem Institucional. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 18, n. 5, p. 551-576, 2014.

MALIK, Tariq H. National institutional differences and cross-border university–industry knowledge transfer. **Research Policy**, v. 42, n. 1, p. 776-787, 2013.

MARION, Tucker J.; EDDLESTON, K. A.; FRIAR, John H.; DEEDS, David. The evolution of interorganizational relationships in emerging ventures: An ethnographic study within the new product development process. **Journal of Business Venturing**, v. 29, n. 1, p. 112-129, 2014.

MARKUS, M. Lynne; BUI, Q. Going Concerns: The Governance of interorganizational Coordination Hubs. **Journal of Management Information Systems**, v. 28, n. 4, p. 163-198, 2012.

MARTINKENAITE, Ieva. Antecedents and consequences of interorganizational knowledge transfer: Emerging themes and openings for further research. **Baltic Journal of Management**, v. 6, n. 1, p. 53-70, 2011.

MCDOWELL, William C.; HARRIS, Michael L.; GIBSON, Shanan G. The Influence of Communication and Information Quality on Trust in the Small Business Supply Chain. **The Journal of Applied Management and Entrepreneurship**, v. 18, n. 2, p. 21-38, 2013.

MELLAT-PARAST, M.; DIGMAN, L. A. Learning: the interface of quality management and strategic alliances. **International Journal of Production Economics**, v. 114, n. 1, p. 820-829, 2008.

MCFARLAND, R. G.; BLOODGOOD, J. M.; PAYAN, J. M. Supply Chain Contagion. **Journal of Marketing**, v. 72, n. 2 p. 63-79, 2008.

NORTH, Douglass C. **Institutions, Institutional changes and economic performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

NORTH, D.C. **Desempenho económico en el transcurso de los años**. Estocolmo: Prêmio Nobel, 1993. (Comunicação Oral).

NOOTEBOOM, Bart. **Aprendizagem e Inovação nos relacionamentos interorganizacionais**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OSBORN, R. N.; HAGEDOORN, J. The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks'. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 261-278, 1997.

PACHECO, D. F.; YORK, J. G.; HARGRAVE, T. J. The Coevolution of Industries, Social Movements, and Institutions: Wind Power in the United States. **Organization Science**, v. 25, n. 6, p. 1608-1632, 2014.

PENG, M. W.; SUN, L. S.; PINKHAM, B.; CHEN, H. The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. **Academy of Management Perspectives**, v. 23, n. 3, p. 63-71, 2009.

PRESUTTI, Manuela; BOARI, Cristina; MAJOCCHI, A. Inter-organizational geographical proximity and local start-ups' knowledge acquisition: a contingency approach. **Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal**, v. 25, n. 5-6, p. 446-467, 2013.

QI, Cong; CHAU, Patrick Y. K. Investigating the roles of interpersonal and interorganizational trust in IT outsourcing success. **Information Technology & People**, v. 26, n. 2, p. 120-145, 2013.

REINL, Leana; KELLIHER, Felicity. Cooperative micro-firm strategies: Leveraging resources through learning networks. **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, v. 11, n. 2, p. 141-150, 2010.

RING, Peter Smith. **Teoria dos Contratos e seu uso no estudo das relações interorganizacionais**: sociológico, psicológico, econômico, gerencial e legal. Porto Alegre: Bookman, 2008.

ROSE, Jeremy; SCHLICHTER, Bjarne Rerup. Decoupling, re-engaging: managing trust relationships in implementation projects. **Information Systems Journal**, v. 23, n. 1, p. 5-33, 2013.

SCHILKE, Oliver; COOK, Karen S. A cross-level process theory of trust development in interorganizational relationships. **Strategic Organization**, v. 11, n. 3, p. 281-303, 2013.

SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA. **Projetos e Ações**. Disponível em: < <http://www.sct.rs.gov.br/?model=conteudo&menu=153>>. Acesso em 13 maio 2016.

TSAI, Ming-Chih; LAI, Kee-Hung; HSU, Wei-Che. A study of the institutional forces influencing the adoption intention of RFID by suppliers. **Information & Management**, v. 50, n. 1, p. 59-65, 2013.

TURKER, Duygu. Analyzing relational sources of power at the interorganizational communication system. **European Management Journal**, v. 32, n. 3, p. 509-517, 2014.

VEST, J. R.; SHAH, G. H. The Extent of Interorganizational Resource Sharing Among Local Health Departments: The Association With Organizational Characteristics and Institutional Factors. **Journal of Public Health Management & Practice**, v. 18, n. 6, p. 551-560, 2012.

VILLENA, V.; REVILLA, E.; CHOI, T. The dark side of buyer-supplier relationship: A social capital perspective. **Journal of Operation Management**, v. 29, n. 6, p. 561-576, 2011.

VILPOUX, Olivier F. Agrarian reform and cooperation between settlers in the Midwest of Brazil: An institutional approach. **Land Use Policy**, v. 39, n. 1, p. 65-77, 2014.

WILLIAMS, Trevor. Cooperation by design: structure and cooperation in interorganizational networks. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 1, p. 223-231, 2005.

WHITE, Leroy; CURRIE, Graeme; LOCKETT, Andrew. The enactment of plural leadership in a health and social care network: The influence of institutional context. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 730-745, 2014.

WU, Ing-Long; CHUANG, Cheng-Hung; HSU, Chien-Hua. Information sharing and collaborative behaviors in enabling supply chain performance: A social exchange perspective. **International Journal of Production Economics**, v. 148, n. 1, p. 122-132, 2014.

XU, D.; SHENKAR, O. Institutional distance and the multinational enterprise. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 4, p. 608-618, 2002.

ZANCAN, C.; SANTOS, P. C. F.; COSTA, A. C. S.; CRUZ, N. J. T. Condicionantes de consolidação de redes de cooperação interorganizacional: um estudo de caso sobre o Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 3, p. 647-669, 2013.

ZHONG, W.; SU, C.; PENG, J.; YANG, Z. Trust in Interorganizational Relationships A Meta-Analytic Integration. **Journal of Management**, v. 40, n. 5, p. 1235-1257, 2014.

ZHOU, L.; WU, W. P. LUO, X. Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 4, p. 673-690, 2007.