

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO ACADÊMICO EM
ADMINISTRAÇÃO**

RONILSON DE OLIVEIRA

**RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS DA COOPERATIVA CENTRAL DE
COMERCIALIZAÇÃO EXTRATIVISTA DO ACRE – COOPERACRE**

**PORTO VELHO
2016**

RONILSON DE OLIVEIRA

**RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS DA COOPERATIVA CENTRAL DE
COMERCIALIZAÇÃO EXTRATIVISTA DO ACRE – COOPERACRE**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Acadêmico em Administração da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), como requisito final para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Theophilo Alves de Souza Filho

PORTO VELHO

2016

FICHA CATALOGRÁFICA
BIBLIOTECA PROF. ROBERTO DUARTE PIRES

O482r

Oliveira, Ronilson de

Relações interorganizacionais da cooperativa central de comercialização extrativista do Acre – COOPERACRE / Ronilson de Oliveira – Porto Velho, Rondônia, 2016.

144f.:il.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR

Orientador: Prof. Dr. Theophilo Alves de Souza Filho

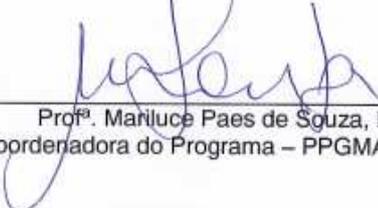
1.Institucionalismo.2. Relações Interorganizacionais. 3. Extrativismo da Castanha-da-Amazônia 4. COOPERACRE I. Souza Filho, Theophilo Alves de. II.Titulo.

CDU: 658:334.73(811.2)

RONILSON DE OLIVEIRA

**RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS DA COOPERATIVA CENTRAL DE
COMERCIALIZAÇÃO EXTRATIVISTA DO ACRE – COOPERACRE**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de **Mestre** em Administração, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), em 18 de Outubro de 2016.


Prof.^a Mariluce Paes de Souza, Dr.^a
Coordenadora do Programa – PPGMAD/UNIR

Comissão Examinadora:


Prof. Theophilo Alves de Souza Filho Dr.
Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR
Orientador – Presidente da Banca Examinadora


Prof.^a Mariluce Paes de Souza, Dr.^a
Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR
Membro Interno


Prof. Eugenio Avila Pedroso, Dr.
Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS
Membro Externo

A DEUS, primeiramente, por nos amar mesmo sendo nós pecadores. A minha mãe Ady Angélica, que sempre me disse ser possível, mesmo quando não parecia ser. A minha esposa Sandra Oliveira, pela compreensão, incentivo, paciência e por acreditar que esse trabalho poderia ser feito, sem você esse trabalho não teria sido concluído. A minha sogra Renilde e meu sogro Everaldino, sempre orando e me aconselhando. Aos meus filhos: Vinicius, Laís, Sophia e Felipe, e ao meu sobrinho Nícollas, sempre comigo em todas as horas. Ao meu irmão Sebastião, que mais que um irmão é um amigo. Tem um pedacinho de cada um aqui, muito obrigado! Vocês tornaram esse sonho possível!

AGRADECIMENTOS

A DEUS, que é sobre tudo e sobre todos, a Ele toda honra e toda glória.

Ao professor Theophilo, mais que orientador, um amigo que DEUS colocou em meu caminho, eterna gratidão.

À professora Mariluce, sem quem esse trabalho não estaria aqui agora, pessoas boas que DEUS lhes retribua tudo o que fizeram por mim.

À professora Rosália por suas sempre sábias palavras e orientações, muito obrigado, professora!

Ao professor Carlos André, que me iniciou pelo caminho do institucionalismo, eterna gratidão pela paciência e boa vontade sempre.

Ao professor Osmar Siena, que nos conduziu pelos caminhos da organização metodológica com a maestria que DEUS lhe deu e com o carinho e a compreensão que lhe são próprios, DEUS lhe abençoe sempre!

À Juliana, amiga sempre presente nas nossas dúvidas procedimentais e que sempre nos tratou com carinho e respeito, muito obrigado!

Aos demais professores com quem não tive oportunidade de cursar disciplinas, mas que nos inspiraram com suas ações e seus conhecimentos, muito obrigado!

Aos nobres colegas da turma 2014 do PPGMAD, gente batalhadora que, apesar das dificuldades, nunca deixou de apoiar os colegas nos momentos difíceis. Levo vocês em meu coração, muito obrigado!

OLIVEIRA, Ronilson de. **Relações Interorganizacionais da Cooperativa Central de Comercialização Extrativista do Acre – COOPERACRE**. Porto Velho: 2016. 144 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação Mestrado Acadêmico em Administração (PPGMAD), Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR).

RESUMO

As riquezas existentes na Região Amazônica tornam-na especialmente atrativa, tanto para os estudiosos quanto para aqueles que buscam seus recursos com objetivos financeiros. Contudo, aspectos dessas riquezas precisam ser melhor compreendidos antes de se tornarem objeto de exploração econômica, e mesmo aqueles que já se constituem em fonte de geração de rendas necessitam ser entendidos para que se tornem mais ajustados aos sistemas existentes e/ou possam ser replicados em outros espaços. Esse trabalho analisa um aspecto especialmente rico da Amazônia: suas organizações. Muitas organizações existentes nessa região são peculiares em relação às existentes em outras regiões, principalmente por sua relação com a floresta e seus recursos. Assim, este estudo objetiva identificar os relacionamentos interorganizacionais no espaço social de uma cooperativa central de comercialização extrativista no Acre – a COOPERACRE, e verificar os tipos de relações que a rodeiam, de forma a compreender sua importância para a construção e manutenção das estruturas institucionais presentes no campo organizacional, decorrentes do processo extrativo e de transformação da Castanha-da-Amazônia no Estado do Acre. Para tanto, foi realizada pesquisa de campo contando com a realização de entrevistas e aplicação de questionários semiestruturados e estruturados que, posteriormente, tiveram seus dados organizados e analisados com o apoio do software UCINET, versão 6.619, na versão *freeware*, especializado em análise de redes sociais. Os resultados demonstram a existência de uma rede estruturada em torno da organização focal COOPERACRE, que atua na disseminação das estruturas institucionais por meio da ação de isomorfismos mimético, coercitivo e normativo. As estruturas institucionais presentes se mostraram fortes a ponto de organizarem um segmento razoavelmente desestruturado em outros ambientes amazônicos similares. As descobertas feitas apontam para um fenômeno que se amplia, que pode modificar todo o ambiente ao seu redor e, inclusive, alterar instituições como: a propensão à ação individualista, a independência de ação de atores, as ações oportunistas e a visão de curto prazo nas transações e nos estabelecimentos de parcerias. Estas constatações das ações da COOPERACRE vêm repercutindo em todo o campo organizacional da Castanha-da-Amazônia, na região estudada, e podem ensejar futuras pesquisas, mais específicas, para entender as repercussões desse arranjo institucional em outras comunidades extrativistas da Amazônia.

Palavras-Chave: Relações Interorganizacionais, Redes Sociais, Extrativismo da Castanha-da-Amazônia.

OLIVEIRA, Ronilson de. **Interorganizational Relations in Social Space of Cooperativa Central de Comercialização Extrativista do Acre – COOPERACRE**. Porto Velho: 2016. 144 f. Thesis (MA) – Graduate Academic Program Master in Business Administration (PPGMAD), Universidade Federal de Rondônia (UNIR).

ABSTRACT

The Amazon region has proven especially attractive both for scholars and for those who seek their resources with financial goals. However, aspects of this wealth must be understood before they become subject to economic exploitation, as well as those who already constitute income generating source need to be understood to become more adjusted to the existing systems and or replicated in other areas. This paper analyzes a particularly rich aspect of the Amazon, their organizations. Many existing organizations in this region are unique compared to those existing in other regions, mainly because of its relationship with the forest and its resources. Thus, this study aims to identify the inter-relationships in the social space of a central cooperative extractive marketing in Acre – the COOPERACRE and check the types of relationships that surround it, in order to understand its importance for the construction and maintenance of institutional structures present in the organizational field, resulting from the extraction process and processing of-Amazon-chestnut in the state of Acre. To that end, we conducted field research relying on conducting interviews and semi-structured and structured questionnaires that later had their data organized and analyzed with the support of UCINET software, version 6619 in freeware version, specializing in social network analysis. The results demonstrate the existence of a network structured around the focal organization COOPERACRE, engaged in the dissemination of institutional structures through the action of isomorphisms mimetic, coercive and normative. These institutional structures proved strong enough to organize a fairly unstructured segment in similar Amazonian environments. The findings point to a phenomenon that extends and which can change the whole environment around you and even change institutions such as the propensity to individualistic action, the independence of action of actors, opportunistic actions and the short-termism in transactions and partnerships establishments. These findings of COOPERACRE's actions have repercussions throughout the organizational field Chestnut-the-Amazon in the studied area, and may give rise to future research, more specific, to understand the implications of this institutional arrangement in other extractive communities in the Amazon.

Keywords: Interorganizational Relations, Social Networks, Extractive Chestnut-the-Amazon

LISTAS DE FIGURAS

Figura 01 – Sistema contendo organização focal.....	32
Figura 02 – Fundamentos teóricos das relações interorganizacionais.....	33
Figura 03 – Passos do mapeamento da rede de relacionamentos.....	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Teorias que compõem o estudo.....	19
Quadro 02 – Tipos de relações interorganizacionais.....	23
Quadro 03 – Pilares das instituições.....	39
Quadro 04 – Estruturação dos campos organizacionais.....	42
Quadro 05 – Elementos estruturais das redes.....	46
Quadro 06 – Tipologia de redes.....	47
Quadro 07 – Propriedades das redes.....	49
Quadro 08 – Participantes da pesquisa.....	58
Quadro 09 – Organizações participantes da pesquisa e respectivos códigos de identificação.....	59
Quadro 10 – Cronologia dos principais eventos socioeconômicos ocorridos no Estado do Acre, período de 1870 a 2006.....	62
Quadro 11 – Construto das estruturas institucionais.....	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Modelo de matriz de relações entre organizações.....	54
Tabela 02 – Matriz de relações por grau de importância atribuído.....	71
Tabela 03 – Matriz de grau de relações na rede.....	90
Tabela 04 – Matriz de importância das relações.....	94
Tabela 05 – Matriz de relações centrais e periféricas.....	95
Tabela 06 – Densidade da matriz.....	96
Tabela 07 – Índices de mediação da centralização da rede.....	99
Tabela 08 – Matriz de grau de relações entre atores.....	99
Tabela 09 – Grau de intermediação dos atores.....	101
Tabela 10 – Estatística descritiva geral do grau de intermediação.....	102
Tabela 11 – Grau de distanciamento e proximidade dos atores por ordem de entrada.....	103
Tabela 12 – Grau de distanciamento e proximidade dos atores por ordem de saída.....	104

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Rede de relações.....	70
Gráfico 02 – Relações na rede.....	92
Gráfico 03 – Relações das organizações centrais (Core).....	97
Gráfico 04 – Relações entre organizações periféricas (Periphery).....	98

LISTA DE SIGLAS E ABREVIações

ARS	Análise de Redes Sociais
BASA	Banco da Amazônia S/A
COOPERACRE	Cooperativa Central de Comercialização Extrativista do Estado do Acre
CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
GIZ – BRASIL	Zona de Incentivo de Crescimento (Gesundheits-Informationen –Zentrum – ONG Alemã para o Desenvolvimento Sustentável)
ICMBIO	Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade
IFAC	Instituto Federal do Acre
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MPAC	Ministério Público de Estado do Acre
RESEX	Reserva Extrativista
SEAPROF	Secretaria de Estado de Extensão Agroflorestal e Produção Familiar do Acre
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEDENS	Secretaria de Estado de Desenvolvimento Florestal, da Indústria, do Comércio e dos Serviços Sustentáveis do Acre
SEMA	Secretaria de Estado de Meio Ambiente do Acre
SEPLAN	Secretaria de Estado do Meio Ambiente do Acre
UFAC	Universidade Federal do Acre
WWF-BRASIL	Fundo Mundial para a Natureza (<i>World Wide Fund for Nature</i>)

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	Formulação do Problema de Pesquisa.....	16
1.2	Objetivos da Pesquisa.....	17
1.2.1	<i>Objetivo geral</i>	17
1.2.2	<i>Objetivo específico</i>	18
1.3	Justificativa.....	18
1.4	Estrutura do Trabalho.....	19
2.	REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO.....	20
2.1	Relações Interorganizacionais.....	20
2.1.1	<i>Cooperação</i>	25
2.1.2	<i>Competição</i>	27
2.1.3	<i>Conflito</i>	28
2.1.4	<i>Organização Focal</i>	31
2.2	Teoria Institucional.....	34
2.2.1	<i>A Vertente sociológica da abordagem institucional</i>	36
2.2.2	<i>Pilares das instituições</i>	38
2.2.3	<i>Campos Organizacionais</i>	41
2.3	Redes Sociais.....	44
2.3.1	<i>Morfologia das redes</i>	45
2.3.2	<i>Propriedades das redes</i>	48
3.	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	50
3.1	Delineamento da Pesquisa.....	50
3.2	Procedimentos.....	52
3.3	Levantamento de Dados.....	55
3.4	Instrumentos de Coleta de Dados.....	56
3.5	Delimitação da População e Amostragem do Estudo.....	57

4.	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	61
4.1	Contextualização da Rede de Relacionamentos da COOPERACRE.....	61
4.2	Análise das Estruturas Institucionais Identificadas.....	67
4.2.1	<i>Estruturas institucionais.....</i>	<i>73</i>
4.3	Cooperação, Competição e Conflito entre as Principais Organizações do Campo Organizacional.....	82
4.4	Estrutura da Rede de Relações da COOPERACRE com as Principais Organizações do Campo Organizacional no Estado do Acre.....	90
4.4.1	<i>Análise de redes.....</i>	<i>90</i>
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	106
6.	REFERÊNCIAS.....	112
	ANEXOS.....	121

1 INTRODUÇÃO

O ambiente cada vez mais integrado em que as organizações realizam suas atividades tem levado a uma crescente busca dessas organizações pela formação de parcerias e alianças. Como esse aspecto tem se mostrado importante fator de competitividade para as organizações, torna-se importante entender esses relacionamentos entre organizações (POWELL; KOPUT; DOERR, 1996).

O desafio de compreender fenômenos envolvendo organizações passa pelo entendimento das variáveis que compõem o ambiente. As interações que se estabelecem são fruto de necessidades organizacionais que precisam ser supridas fora da organização, nas relações com o meio. Assim, o estabelecimento de relações com outras organizações é o caminho utilizado para a obtenção desses recursos (RING; VAN DE VEM, 1994).

Essas interações são denominadas relações interorganizacionais e se constituem em mecanismo de adaptação às constantes mudanças provocadas no ambiente pelas novas tecnologias e pela crescente competitividade empresarial. Tais aspectos são relevantes para a sobrevivência, levando diversos atores ao estabelecimento de relações com outras entidades que lhes supram com aquilo que não possuem. A impossibilidade de deter todos os recursos e as informações necessários para desenvolver suas atividades é fator que pode explicar os comportamentos de dependência e competição desenvolvidos pelos atores, e que são frutos das contingências do meio no qual estão inseridos (ALDRICH; PFEFFER, 1976; HANNAN; FREEMAN, 1977).

Nesse processo de interação estabelecido, as organizações formam redes onde os atores se tornam “nós” dessa rede, ao possibilitarem que entes que não se conectavam se comuniquem através deles. A grande contribuição das teorias de rede para os estudos sociológicos ocorre pela possibilidade de articulação entre os níveis macroestrutural e microestrutural da sociedade, sendo através das possibilidades de análise surgidas com o avanço da teoria das redes sociais que autores como Lévi-Strauss, Frijof Kapra, Ilya Prigogine e Humberto Maturana, entre outros, conseguiram trazer importantes avanços para os estudos das sociedades (VERMELHO; VELHO; BERTONCELLO, 2015).

Nesse sentido, Portugal (2007, p. 9) defende que a teoria das redes sociais possui “duas ambições: explicar o comportamento dos indivíduos através das redes em que eles se inserem e explicar a estruturação das redes a partir da análise das interações entre indivíduos e das suas motivações”.

Dessa forma, a teoria pode ser aplicada para explicar o comportamento das organizações que, ao compartilharem um mesmo ambiente, podem desenvolver características próprias na medida em que estabelecem relações com pares com os quais possuem similaridades. O desenvolvimento dessa proximidade permite-lhes redução nos custos para transacionarem, uma vez que suas ações passam a ser mediadas por um conjunto comum de normas e de valores que permeiam essas relações. Esse conjunto denominado instituições é o que permite a grupos com características comuns e específicas desenvolverem padrões próprios de conduta e de comportamento, que com o tempo passam a nortear as relações dentro desse grupo (MACHADO-DA-SILVA; GUARIDO FILHO; ROSSONI, 2006).

Entende-se que as relações que ocorrem entre organizações e entre os atores sociais não são frutos somente das necessidades produtivas, antes estruturam e delimitam suas possibilidades de ação em um dado ambiente. A estruturação do ambiente através das relações possibilita o surgimento de sistemas de significados comuns desenvolvendo, também, estruturas normativas, cognitivas e reguladoras que lhes permitem alcançar melhores resultados em termos de integração e inter-relacionamentos. A esse ambiente de relações produtivas convencionou-se chamar campo organizacional (MACHADO-DA-SILVA; GUARIDO FILHO; ROSSONI, 2006).

Neste sentido, este estudo analisa aspectos envolvendo a estruturação das redes de relações entre organizações, onde os atores apontados como mais relevantes pela organização focal COOPERACRE e por estudiosos são interpretados a partir das relações estabelecidas entre eles em aspectos como: cooperação, competição e conflito. Uma vez delimitadas a área de estudo, as teorias e o contexto do estudo, passou-se à formulação do problema de pesquisa.

1.1 Formulação do Problema de Pesquisa

Cada ambiente possui suas próprias características formadas pelas relações estabelecidas entre os habitantes desses ambientes e sua interação com o meio. O

ambiente amazônico é especialmente diferente de outros por suas características próprias, com povoados dispersos e pouco acesso a tecnologias de transporte e de comunicação. As suas características sociais também são peculiares devido ao encontro de forças entre os que defendem um estilo de vida mais ligado a suas tradições e culturas próprias, contra aqueles que querem uma “modernização” da região com a inclusão de outros modos produtivos, tornando-a diferente de outras realidades sociais.

As relações entre organizações, dadas às características especiais encontradas nessa região, tornam-se formas de expressão de uma realidade envolvendo os interesses dos atores refletidos em suas ações e nas composições de poder estabelecidas. Essas relações refletem, ainda, disputas pela hegemonia na cadeia produtiva, com os atores buscando desempenhar papéis mais preponderantes em termos de influenciar a ação de outros atores. Todos esses fatores são inerentes às relações presentes entre os atores envolvidos com a extração, processamento e comercialização da Castanha-da-Amazônia no Estado do Acre.

Sendo assim, este estudo busca responder a seguinte questão de pesquisa: quais as formas de relações interorganizacionais existentes entre os atores centrais envolvidos com a cooperativa central de comercialização do Estado do Acre, e como estão estruturadas essas relações?

A compreensão do fenômeno se constitui no desafio desse trabalho, visando contribuir para uma nova visão de desenvolvimento regional a partir das potencialidades naturais e sociais da região Norte do Brasil e, para tanto, desenharam-se os seguintes objetivos para a pesquisa.

1.2 Objetivos da Pesquisa

Foram estabelecidos objetivo geral e objetivos específicos que balizarão a pesquisa em todas as suas etapas, como apresentados a seguir:

1.2.1 Objetivo geral

Identificar e explicar as estruturas de redes presentes nas relações interorganizacionais da Cooperativa Central de Comercialização Extrativista do Estado Acre – COOPERACRE.

1.2.2 Objetivos específicos

- Contextualizar a rede de relacionamentos da COOPERACRE;
- Demonstrar a estrutura da rede de relações da COOPERACRE com as principais organizações com que mantém vínculos; e,
- Classificar as relações de cooperação, competição e conflito dentro da rede.

O fenômeno ora estudado tornou-se importante devido ao fator de desenvolvimento que se tornou a cadeia produtiva no Acre. No próximo tópico são apontados os fatores que contribuíram para a escolha desse tema para estudo.

1.3 Justificativa

A importância dessa pesquisa se deve, principalmente, pelas características sociais e ambientais que a coleta da Castanha-da-Amazônia promove para os ambientes em que se processam sua extração. Sabe-se que a Castanha-da-Amazônia é um dos principais produtos florestais não madeireiros – PFNMs – coletados na floresta Amazônica, e sua extração contribui para a composição da renda nas comunidades tradicionais, possibilitando a preservação da floresta em pé, já que a árvore da *Bertholletia excelsa* depende de uma formação florestal ao seu redor para subsistir e se reproduzir.

Como uma alternativa de renda que preserva a floresta e, ao mesmo tempo, contribui para a subsistência dessas comunidades tradicionais, o estudo das relações interorganizacionais que se desenvolvem entre organizações centrais para o processo produtivo da Castanha-da-Amazônia pode contribuir para o desenvolvimento do setor ao apresentar as características das relações existentes, estabelecendo a relação dessas com as ações dos atores dentro da rede de relacionamentos.

Além da contribuição para as mudanças do ambiente, este estudo pode possibilitar, também, o entendimento de um importante fator impulsionador de desenvolvimento de setores extrativistas, que são as relações interorganizacionais. Entender a forma como estas relações se estabelecem e se mantêm dentro de um setor com características específicas, como o do estudo, traz avanços para o entendimento desse fenômeno.

Destaca-se, aqui, que não foram encontrados estudos que abordassem essa temática dentro de espaços com características específicas como as encontradas no processo produtivo da Castanha-da-Amazônia no Estado do Acre, o que realça a importância desse estudo para o avanço acadêmico.

Demonstrada a importância do estudo, apresenta-se agora a estrutura utilizada nesse trabalho.

1.4 Estrutura do Trabalho

Esse trabalho encontra-se dividido em cinco partes. A primeira parte é composta pela introdução, formulação do problema de pesquisa e justificativa; nessa etapa, buscou-se delimitar o objeto de estudo, apontando os rumos da pesquisa. Na segunda, é apresentado o referencial teórico-empírico que norteou o trabalho, com vistas a estabelecer as bases sobre as quais o estudo será orientado, sendo apresentadas as teorias conforme disposto no Quadro 01.

Quadro 01 – Teorias que compõem o estudo.

TEORIAS	ASPECTOS PRINCIPAIS	AUTORES
Relações Interorganizacionais	Tipos de Relacionamentos Cooperação Competição Conflito	Powell (1990) Giddens (1979) Granovetter (2007) Aldrich (2008) Wasserman e Faust (1999)
Redes Sociais	Estruturação Propriedades Tipos	Castells (1999) Wasserman e Faust (1999) Granovetter (2007)
Teoria Institucional	Estruturas Institucionais Campos organizacionais	Hodgson (2001) Veblen (1965) Selznick (1972) Scott (2008) Fligstein (1999) Meyer e Rowan (1977) DiMaggio e Powell (2005)

Fonte: Dados da pesquisa.

Na terceira parte, são apresentados os procedimentos metodológicos e, na quarta, os resultados e a análise dos dados coletados. Na quinta e última parte são apresentadas as conclusões acerca do estudo, e os questionamentos sobre o fenômeno com possibilidades de estudos futuros.

Ante o exposto, na próxima etapa será apresentado o referencial teórico com as teorias que dão suporte a esse trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

Nesta etapa são apresentadas as referências teóricas que norteiam o trabalho, utilizando-as como ferramentas na análise das amostras coletadas.

2.1 Relações Interorganizacionais

O aumento da competição pelos recursos disponíveis tem obrigado as organizações a buscarem formas de adaptação e diferenciação. Uma das estratégias para desenvolver diferenciais é o estabelecimento de relações com outras organizações para troca de conhecimentos e melhoria comum, o que só se torna possível devido aos laços sociais existentes (GRANOVETTER, 2007).

Em virtude da importância das relações para as organizações, temas diversos, como alianças estratégicas, formação de parcerias e de redes, construção de fusões e aquisições, têm sido recorrentes nos estudos institucionais (CUNHA, 2002).

Mesmo com a influência cada vez maior do meio sobre as organizações, os estudos organizacionais continuam focados em aspectos particulares, menosprezando aspectos importantes das relações sociais presentes nas organizações. Os estudos organizacionais carecem de uma “perspectiva que possibilite o estudo não somente das questões internas das organizações, mas também das forças presentes em seu ambiente e a descrição dos limites organizacionais” (ALDRICH, 2008, p. 1).

Assim, o surgimento e a propagação das relações entre organizações ocorrem na medida de suas necessidades e do acesso a tecnologias que propiciem esse avanço. Aspectos como: acesso a recursos, busca por resultados e difusão de conhecimentos são importantes impulsionadores das relações entre organizações que buscam, através desse expediente, suprir suas necessidades e desenvolver diferenciais competitivos. O aparato tecnológico e a cada vez maior competitividade entre organizações tornam as relações entre atores fator estratégico para sobrevivência no atual ambiente de negócios (WASSERMAN; FAUST, 1999 apud COSER, 2003); no que a análise das relações interorganizacionais tem merecido

especial atenção dos teóricos institucionalistas, que veem nessas relações a confirmação de muitas das teorias presentes nos seus estudos.

A análise baseada no fato de as organizações se agruparem formando redes de relacionamentos complexos com outras organizações propicia uma avaliação mais completa do ambiente em que as organizações estão inseridas, possibilitando, assim, uma melhor compreensão da realidade organizacional (POWELL, 1990).

Em um fenômeno guiado pela pressão ambiental, as organizações se aproximam umas das outras, criando redes que se estabelecem em nós de relacionamentos e interesses, de onde emergem padrões de interação e estruturas (GIDDENS, 1979). Essa estruturação, como Giddens a chamou, sugere que propriedades estruturais existentes no sistema social podem tanto criar como se originar das práticas que formam esse sistema.

Na sua teoria da estruturação, Giddens (1979) afirma que as relações existentes entre os atores e entre esses e as coletividades, tornam-se, com o tempo, organizadas a ponto de se constituírem uma prática social; estas, então, passam a compor o sistema social, até se tornar mesmo sua estrutura. Na medida em que regula o comportamento dos atores sociais e suas condutas, as estruturas vão se renovando, mantendo-se sempre aptas para sua função.

Todo esse processo repercute na criação e no desenvolvimento das redes de relacionamentos, cujas estruturas se originam das relações existentes. O processo de estruturação das redes se dá em quatro passos, segundo DiMaggio (1982):

- 1) Organizações interagem mais umas com as outras;
- 2) Definição das características de cooperação e surgimento de estruturas de coordenação;
- 3) Maior volume de informações trocadas com outras organizações; e,
- 4) Emergência de um sentido de comprometimento com outras organizações, sentimento de pertencer a um empreendimento comum.

Por isso, a análise do espaço onde as relações ocorrem é importante para o entendimento das dinâmicas ali inseridas, bem como de aspectos ligados à cultura, ao poder e aos laços sociais. Quando o estudo se refere a um espaço social em que ocorrem relações dentro de espectro comum de atividades, torna-se ainda mais importante o entendimento do contexto no qual ocorrem as relações.

No processo de desenvolvimento das redes surgem, naturalmente, arranjos estruturais firmados pelos atores. Esses arranjos formam estruturas de poder, pela união de atores em coalisões ou pelo domínio de determinado aspecto da vida social. Da interação entre essas organizações surgem, ainda, padrões de estruturação que podem levar ao surgimento de novas formas de interação, que se mostrem autônomas em relação aos atores individualmente (CUNHA, 2002).

Assim, no campo organizacional, os atores buscam adaptar-se ao ambiente, conformando-se com as normas vigentes e com as culturas estabelecidas por agremiações profissionais, exigências governamentais, clientes e padrões estabelecidos internacionalmente; o isomorfismo é uma forma de as organizações fazerem isso. Isomorfismo, na teoria institucional, é definido como um movimento deliberado da organização no sentido de imitar padrões adotados por outra organização que detenha legitimidade dentro do campo organizacional ou meio social. O isomorfismo pode se apresentar de três formas (DIMAGGIO; POWELL, 2005):

- 1) Através da modelagem ou cópia de modelos adotados por outras organizações, chamado isomorfismo mimético;
- 2) O isomorfismo coercitivo, em que organizações, por pressões do governo ou outras organizações, através de mecanismos de regulação, são obrigadas a adotar comportamentos semelhantes; e,
- 3) O isomorfismo normativo que acontece quando organizações são obrigadas a mudar seus padrões para atender a outros padrões propostos por organismos profissionais, considerados mais eficientes e atuais.

Para os institucionalistas, o ambiente organizacional se divide em duas dimensões: o ambiente técnico e o ambiente institucional. Esses ambientes são responsáveis por prover às organizações condições de se manterem e crescerem. De acordo com Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1998, p. 10), os ambientes podem ser assim descritos:

o ambiente técnico caracteriza-se pela troca de bens e serviços, enquanto o ambiente institucional conduz ao estabelecimento e a difusão de normas de atuação, necessárias para o alcance da legitimidade organizacional. Deste modo, organizações submetidas a pressões do ambiente técnico e do ambiente institucional são avaliadas, respectivamente, pela eficiência e pela adequação às exigências sociais.

Outros autores como Aldrich (2008) trabalham com outras dimensões do ambiente organizacional que também influenciam para o funcionamento da organização, contribuindo decisivamente para a estruturação das relações interorganizacionais. Seis dimensões que são consideradas importantes para o entendimento do funcionamento do ambiente: i) diz respeito aos recursos a que cada organização possui; ii) que pode se traduzida como as diferenças e similaridades entre as organizações do ambiente; iii) seria a condição ou o volume de rotatividade dos elementos presentes no ambiente; iv) se refere a quão distribuídos estão os recursos disponíveis entre as organizações; v) refere-se a como as demandas por recursos são resolvidos dentro do ambiente, quanta resistência recebe as organizações que reivindicam domínios específicos; e, vi) favorecimento do ambiente para a formação de conexões e estabelecimento de interconexões (ALDRICH, 2008).

As dimensões se distribuem de formas diferentes em diferentes ambientes e tempos, tornando-se importante sua análise uma vez que se referem a características como natureza e distribuição dos recursos dentro do ambiente, em diferentes graus e intensidades consoante as características e as estruturas do ambiente. As relações entre as organizações podem se desenvolver a partir das necessidades e das estratégias adotadas pelas organizações para apoiar seus processos produtivos. O Quadro 02, abaixo, apresenta alguns tipos de relações que podem se estabelecer.

Quadro 02 – Tipos de relações interorganizacionais.

Tipos de Relações Interorganizacionais	Descrição
Joint Venture	<p>A circunstância em que duas ou mais empresas reúnem uma parcela de seus recursos para formar um empreendimento de propriedade separada.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eles são tradicionalmente usados para entrar em mercados estrangeiros ou em áreas que são secundárias para as principais atividades da empresa. A empresa exterior que solicita o acesso ao mercado possui o produto, as capacidades de marketing e recursos financeiros. A empresa local, normalmente, fornece legitimidade local, conhecimento do mercado e contatos. • É mais comumente adotada em indústrias maduras, onde é importante a captura de economias de escala e escopo. • No entanto, mesmo em indústrias de rápido ritmo mais recentes, como as de biotecnologia, joint ventures podem colocar os produtos no mercado mais rapidamente e capitalizar sobre oportunidades de inovação e aprendizagem.

continuação...

Redes	<ul style="list-style-type: none"> • "Constelações de empresas que se organizam através de relações sociais, e não através de vínculos jurídicos ou contratos" (BARRINGER; HARRISON, 2000, p. 387). • Pesquisadores, muitas vezes, veem as redes como uma configuração hub em roda com uma organização focal no centro, onde esta organização central coordena as interdependências das várias firmas-membro participantes. • O resultado é um grupo de empresas onde cada uma centra-se na sua especialização específica em um esforço combinado para produzir um produto, serviço ou nova tecnologia.
Consórcios	<ul style="list-style-type: none"> • "Joint ventures e alianças Especializadas menores" (BARRINGER; HARRISON, 2000, p. 389). • As organizações com uma necessidade semelhante juntam-se para formar uma nova entidade que satisfaz uma necessidade para todos. • Um exemplo é a consórcios de investigação e desenvolvimento. Organizações formaram um consórcio de I & D pré-competitivo, porque seria demasiado caro para a maioria dos membros individuais fazer isso por conta própria.
Alianças	<ul style="list-style-type: none"> • "Um acordo entre duas ou mais empresas que estabelece em troca relacionamento, mas não tem nenhuma propriedade conjunta envolvida" (BARRINGER; HARRISON, 2000, p. 391). • Elas tendem a ser informais e podem ser de curto prazo. Nenhuma nova entidade é formada como em uma joint venture, e não há nenhuma autoridade administrativa central (como um consórcio ou rede). • Os tipos mais comuns são o marketing de alianças e alianças tecnológicas. • Um exemplo seria se uma companhia de comida americana quisesse ter acesso a canais de distribuição da Nestlé, poderia dar início a uma aliança (a Nestlé iria se beneficiar, adicionando produtos a sua linha de produtos). • Um segundo exemplo seria uma situação em que duas ou mais empresas resolvem reunir as suas competências complementares em uma aliança P & D para criar produtos mais rapidamente e mais barato do que qualquer empresa poderia fazer por conta própria. Isso é diferente de um consórcio, em que o P & D acontece dentro das empresas através da troca de informações, em vez de em outro local central.
Associação Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • "Normalmente são organizações sem fins lucrativos, formadas por empresas nas mesmas indústrias para recolher e divulgar informações sobre comércio e assessoria técnica, fornecer formação e fornecer uma plataforma para o lobby coletivo ligado à indústria" (BARRINGER; HARRISON, 2000, p. 392). • Estes são comuns em indústrias onde há ameaça da intervenção do governo.
Interação entre Diretorias	<ul style="list-style-type: none"> • Interação direta: "quando um diretor-executivo de uma empresa faz parte do conselho de outra empresa" (BARRINGER; HARRISON, 2000, p. 394). • Interações diretas são proibidas entre concorrentes. • Interação indireta: "quando duas empresas têm diretores que fazem parte do quadro de uma terceira firma" (BARRINGER; HARRISON, 2000, p. 394). • Eles podem ajudar a espalhar a inovação entre as empresas.

Fonte: Adaptado de Kehler (2004).

No quadro são apresentados os principais tipos de relações entre organizações que variam de acordo com os objetivos e os recursos a serem disponibilizados para consecução dos relacionamentos. Cada tipo de relação possui

características específicas que podem variar em grau conforme as estratégias de cada organização. Essas estratégias, por sua vez, derivam da estrutura do ambiente e dos recursos detidos por cada organização.

O fato de as organizações adotarem estratégias de ação não impede que aspectos como cooperação, competição e conflito ocorram nas relações entre organizações, já que no ambiente há uma constante disputa pela hegemonia, seja da legitimidade, do sentido ou ambos. Os espaços sociais que se formam a partir das relações são construídos pautados por sentidos próprios, originados na formação desses espaços e presentes tanto na sua construção, quanto na sua manutenção (GIDDENS, 1979). Esses conjuntos de significados comuns capacitam os atores e as organizações para a convivência comum.

Dessa convivência, surgem aspectos como a cooperação, apresentada a seguir.

2.1.1 Cooperação

Os estudos sobre as relações interorganizacionais têm se pautado pela análise a partir das estratégias das organizações, seja como alianças estratégicas ou estratégias de cooperação inter-firmas.

Nas estratégias cooperativas, as organizações buscam, da mesma forma que nas estratégias competitivas, melhorar seu desempenho para conseguir vantagens competitivas (PEDROSO et al., 2004). Ocorre que, enquanto as estratégias competitivas se realizam dentro dos limites da organização, as estratégias cooperativas se dão além desses limites, implicando num processo de troca entre organizações. Assim, a cooperação ocorre em um processo de contribuição que permite, a partir de determinadas premissas, a obtenção de vantagens aos que conseguem estabelecer parcerias. Fatores como a disposição dos atores para cooperar, a existência de incentivos, a liderança, a quantidade e a variedade de organizações envolvidas, são importantes elementos para garantir o sucesso do processo (FAERMAN; MCCAFFREY; SLYKE, 2001; PEDROSO et al., 2004).

Neste sentido, a cooperação se dá na base de trocas, em que os atores buscam completar lacunas existentes em suas organizações através do estabelecimento de relações com outros atores que possuem esse complemento para oferecer. Essa perspectiva condiz com a teoria dos custos de transação e

reflete uma perspectiva de ganho para os atores dispostos à cooperação (BLAU, 1989).

Os processos de cooperação, em si, são complexos e envolvem principalmente fatores ligados ao alcance de benefícios para aqueles que se associam em busca de determinado fim. As relações entre atores, as instituições e a assimetria entre as organizações são fatores importantes a serem considerados no processo, uma vez que os atores estão propensos a busca por objetivos individuais por natureza. Para evitar situações em que parceiros prejudiquem o grupo optando por vantagens individuais que não alcancem os demais participantes, os membros dos processos de cooperação buscam se cercar de atores com credibilidade e que assumam mecanismos de controle no intuito de evitar uma ação que provoque quebra de confiança, prejudicando a todos (PEDROSO et al., 2004).

Nestes casos, elementos de ligação, como conhecimento mútuo, similaridades de comportamento e interesses comuns, são apontados como facilitadores para o estabelecimento de relações cooperadas; contudo, os fatores internos ao ambiente em que se encontram esses atores são determinantes para que essa ação seja exitosa, promovendo o crescimento e a obtenção de vantagens para os atores envolvidos. A busca por cooperação, quando precedida da devida instrumentação da relação, colabora para que os atores desenvolvam habilidades ou acumulem recursos que, individualmente, teriam dificuldade em fazê-lo. Aspectos ligados aos valores que norteiam as relações em determinado ambiente são importantes impulsionadores dessas relações (SMITH; CARROLL; ASHFORD, 1995).

No tocante as ações de cooperação dentro de campos organizacionais, estas ocorrem em um ambiente cercado de instituições que podem ou não facilitar o processo. O ambiente institucionalizado, embora facilite as relações criando confiança entre os atores, por outro lado estabelece limites à ação destes, que em alguns casos podem gerar benefícios maiores a alguns atores em detrimento de outros; nesses casos, pode-se provocar uma intensificação da competição pelos recursos disponíveis (LEBLEBICI et al., 1991).

Desta forma, a cooperação poderia ser descrita como instrumento de ação coletiva, socialmente desenvolvido, que é continuamente recriado através de seu uso e das interpretações e dos símbolos usados pelos atores envolvidos (RING; VAN DE VEM, 1994). Essas posições de cooperação são partes significativas das

relações interorganizacionais, mas não são as únicas: pelas características de competição e de poder existentes, surgem, também, conflitos e disputas que precisam ser estudados.

2.1.2 Competição

A competição é por natureza aspecto presente na vida social, existindo independente das relações sociais sem, entretanto, deixar de estar presente nestas. A própria organização econômica é uma consequência da competição por recursos, o que ao mesmo tempo provoca uma distribuição dos mesmos, gerando lutas pela subsistência por parte dos indivíduos e da organização. Esse aspecto ecológico das organizações sociais tornam a competição um importante fator distribuidor de recursos e de poder dentro dos grupos sociais (PARK; BURGESS, 2014).

As organizações enquanto externalidades da vida social se tornam instrumentos de uma ordem distributiva que prima pela razão e pela eficiência de seus processos para garantir a maximização de seus resultados. Como elemento central na distribuição dos recursos, as organizações desempenham, também, papel de ator na disputa pelos recursos e pelo poder nos espaços sociais onde atua. Esse duplo papel de distribuidor e centralizador de recursos causado pela competição, torna as organizações atores potencialmente propensas a sofrer ou provocar desequilíbrios nos ecossistemas econômicos, o que exige aparatos de controle para evitar que problemas ocorram (PARK; BURGESS, 2014; BLAU, 1989).

O ambiente competitivo no qual as organizações estão envoltas exige comportamentos racionais dos atores a fim de alcançar seus resultados, assim como ocorre com os indivíduos em sociedade as organizações também precisam de ambientes estáveis para melhor desempenhar suas atividades. Nesse aspecto, as organizações acabam por evitar atitudes que possam provocar desarmonia com outros atores ou com a coletividade, para que, em troca, possa usufruir de uma melhor condição para ação (FONSECA, 2003).

Para evitar que algum ator busque seus interesses em detrimento dos demais grupos sociais, estabelecem-se parâmetros para a ação de seus membros. Esses aparatos conformam a ação dos atores que, enquanto pertencentes a ambientes regulados, sofrem pressões para se conformar, recebendo sanções quando não se adequam às regras instituídas. Nesses casos a coação para a adequação pode contrariar estratégias estabelecidas ou mesmo a capacidade da organização em

responder às demandas por eficiência e sobrevivência, por isso os atores tendem a buscar solução que reequilibre a equação eficiência X legitimidade (SCOTT, 2008).

Aspectos da competição são importantes para entender como os atores se comportam e até que ponto as estratégias estabelecidas são condizentes com a realidade organizacional que os circundam. Além da competição, outro aspecto importante são os conflitos que acabam surgindo nas disputas que emergem em busca dos interesses vigentes.

2.1.3 Conflito

Em algumas situações a busca pelo equilíbrio entre eficiência e legitimidade pode se chocar com interesses de outros atores, provocando conflito. A essa perspectiva acrescenta-se o jogo de poder dentro do campo organizacional, que leva, em alguns casos, a uma disputa de poder entre os membros caso o ator detenha influência suficiente para reinterpretar regras ou propor mudanças (SCOTT; MENDEL; POLLACK, 1997).

Sendo assim, a consolidação das regras dentro do campo reflete uma relação de poder, uma vez que as regras são propostas e interpretadas por aqueles a quem foram concedidas essas prerrogativas, seja por aglutinação de forças seja por poderio econômico ou tecnológico. De qualquer forma, é um jogo onde os atores devem se movimentar no sentido de buscar uma melhor posição dentro de campo (BURNS; MEEKER, 1975; MISOCZKY, 2003).

Aspectos como conflito e consenso, estabilidade e mudança fazem parte das relações dentro do processo social. Convém destacar que atores envolvidos em processos institucionalizados, antes de serem entes passivos aguardando parâmetros para atuarem, são elementos ativos que buscam influir nos parâmetros a serem adotados, utilizando-se, para tanto, de movimentações dentro do campo em busca de apoio para suas demandas (GIDDENS, 1989). Desse modo, as relações entre atores quando geram demandas se apresentam em três formatos: desacordos e disputas, contradição social e conflitos sociais (BURNS; MEEKER, 1975).

Desacordos e/ou disputas se originam das desavenças entre atores e são provocados por disputas em torno das crenças, decisões e do sistema de regras vigentes. Não possui caráter degenerativo, no entanto pode provocar alterações do equilíbrio de poder dentro do campo.

Contradição social diz respeito a alguma discrepância nas regras sociais, as quais podem ocorrer no estabelecimento de regras conflitantes ou na interpretação das regras existentes (HALL, 2003). Essas contradições podem gerar os conflitos sociais, que se originam nas disputas entre atores em torno de aspectos como: regras, regulamentos, crenças e ações ou no estabelecimento de sistemas de regras em substituição a outros. Quando ocorrem, os conflitos podem desestruturar o ambiente provocando novo equilíbrio de forças.

Como o processo de institucionalização não se dá a revelia das organizações, sendo, antes, é um processo gerado também pela interação entre elas, a participação desses atores é decisiva na construção das instituições, inclusive ao contestá-las após sua institucionalização (AUGUSTO, 2007).

Assim, os atores em um campo organizacional não tomam decisões buscando sempre as condições “ótimas”, mas sim optam pelas soluções satisfatórias. Em um ambiente de disputas, os atores, ao tomarem decisões, optarão por tomá-las seguindo premissas em que considerem “alternativas, consequências, preferências, interesses e opções estratégicas potencialmente conflituosas e fortemente afetadas pelo contexto institucional em que se encontram” (DIAS; LOIOLA, 2002, p. 145). A existência de conflitos não deve ser vista como elemento desagregador, mas como um mecanismo social que possibilita as relações entre os atores resultando em acordos e mudanças sociais (BARLEY; TOLBERT, 1997; DIAS; LOIOLA, 2002).

Possibilitando os acordos em um ambiente de conflito, estes trazem os comportamentos dos atores que se utilizam de argumentos e representação a mais institucionalizada possível, buscando com isso legitimidade para suas demandas. Em uma análise mais ampla, as demandas são sempre legítimas, e o que determina a prevalência de uma sobre a outra é o grau de legitimidade que alcança. A legitimidade passa a ser usada pelos atores em seus discursos, buscando alcançar maior credibilidade (GODARD, 1990).

Desse modo, a construção de acordos só se torna possível se os atores abandonarem as lógicas próprias do seu entorno, buscando no ambiente uma maior confluência para suas aspirações, posto que as realidades sociais dos atores, isoladamente, não conseguirão construir uma solução que atenda as demandas de realidades sociais diferentes. Por isso, os fundamentos devem ser buscados na interseção entre as realidades das partes em conflito, que se constituirão no espaço

institucional que possibilita a construção dos acordos e alianças (BOLTANSKI; THÉVENOT, 1999), no que a opção por estruturas condizentes com as normas sociais constitui-se em estratégia para aumento de legitimidade.

Atores poderosos também podem conferir legitimidade a outros atores, mesmo quando tais ações e objetivos encontram resistência nos demais atores do campo (MEYER; ROWAN, 1977). Essas organizações, por estarem inseridas em ambientes institucionalizados, exercem seu poder de decisão sempre pressionadas pelo ambiente institucional. Esse ambiente acaba por restringir a liberdade estratégica à condição de adequação ou não aos modelos vigentes, ao que as organizações respondem com o isomorfismo. Quando a ação é considerada ilegítima, os atores recorrem a desculpas para se justificar (GREENING; GRAY, 1994; OLIVER, 1991).

Nesse ambiente institucionalizado encontram-se fatores que assistem as organizações, funcionando como instrumentos para a adequação às instituições. A imprensa é um deles, atuando como olho da sociedade e contribuindo para a adequação das organizações às instituições, realizando papel de vigilante das ações organizacionais; da mesma forma que, ao proporcionar a exposição da imagem organizacional, passa a servir como elemento legitimador e responsável pela propagação e divulgação de suas ideologias. Por sua vez, os grupos de interesse, quando legitimamente empoderados, podem interferir na definição de políticas públicas, distribuição de recursos e formação de instituições e normas no espaço social e além dele (GREENING; GRAY, 1994).

Fenômenos naturais e desastres embora não exerçam pressão constante – como os anteriores – quando ocorrem, criam fortes pressões sobre as organizações, que em muitos casos não estão preparadas para lidar com elas, tornando-se, muitas vezes, vítimas de tais situações. Portanto, todos esses elementos são fortes influenciadores das decisões dos atores dos campos organizacionais, consistindo em preocupação constante dos que tomam decisões e que devem ser prevenidos pela legitimidade das ações organizacionais (GREENING; GRAY, 1994).

Os campos organizacionais podem ser vistos como “espaços estruturados de posições cujas propriedades dependem das posições dos atores nestes espaços, podendo ser analisadas independentemente das características de seus ocupantes” (BOURDIER, 1983, p. 89). Ainda, segundo Bourdieu (1983), um campo é conformado pelas disputas e por seus objetos de disputa; o funcionamento do

campo está diretamente ligado aos “objetos de disputas e a pessoas prontas para disputar o jogo, dotadas de *habitus* que impliquem no conhecimento e reconhecimento das leis imanentes do jogo, dos objetos de disputas, etc.” (BOURDIER, 1983, p. 89).

Os conflitos presentes nos campos organizacionais são frutos das oposições que emergem naturalmente das estruturas de poder existentes. A percepção da realidade e as contingências presentes no campo forçam os atores à conformação de suas estratégias para se adequarem, mantendo legitimidade e eficiência. A disputa por recursos empurra os atores para a construção de novas estruturas que consigam responder a equação legitimidade X eficiência, de tal forma que traga retornos crescentes e maior espaço político no campo; para tanto, são utilizadas desde as relações até o enfrentamento das instituições existentes. Tais aspectos, embora se constituam em um gasto de energia, mantêm o campo ativo e, ao produzir, evita a entropia e possibilita o crescimento do campo. Nesse aspecto, conforme afirma Bourdieu (1992), os conflitos presentes em campos organizacionais se constituem em seu cerne e na sua natureza.

Algumas organizações assumem uma natureza institucional maior que sua representação produtiva. Essas organizações, devido a isso, tornam-se centrais e acabam influenciando todo o ambiente ao seu redor, sendo, por isso, denominadas organizações focais.

2.1.4 Organização focal

As organizações presentes em um ambiente desenvolvem com ele uma simbiose em que, ao mesmo tempo em que o modifica, é modificada por ele. Contudo, algumas organizações acumulam recursos a ponto de se tornarem poderosas a ponto de redesenhar o ambiente, tornando-os mais favoráveis as suas necessidades. Se em um determinado ambiente a organização possui esse poder, ela passa a monopolizar o ambiente, adquirindo um poder de barganha maior junto aos outros atores presentes (DIMAGGIO, 2005).

Esse poder torna essa organização central no meio onde opera, atraindo para seu entorno outros atores que estabelecem relações com ela, numa condição de dependência dos recursos detidos pela organização central. Para essas organizações é importante contar com essas conexões com a organização central ou focal, uma vez que essas são importantes fontes de poder e controle sobre

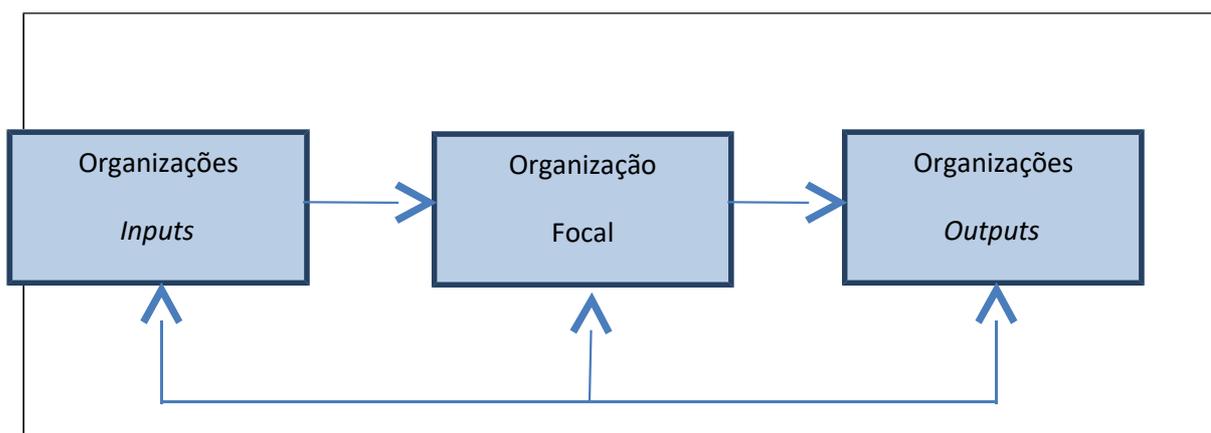
provedores de suporte e informação que, em ambientes incertos e complexos, são elementos essenciais (DIMAGGIO, 2005).

Uma organização se torna focal quando passa a ser ponto de referência para as demais organizações presentes no ambiente (EVAN, 1976 apud COSER, 2003). As demais organizações passam a encontrar nessa organização modelo para ação e comportamento, o que, por sua vez, aumenta ainda mais o poder da organização focal, por tornar-se parâmetro institucional do ambiente.

Essa presença da organização focal possibilita ao ambiente uma conformidade institucional que favorece o estabelecimento de relações entre as demais organizações presentes e a organização focal, que passa a servir de elo entre as organizações dentro da rede que se estabelece. Essa condição, por sua vez, favorece as ações da organização focal na medida em que esta passa a possuir patrimônio institucional que utiliza para fortalecer sua posição e condicionar os comportamentos de novos e antigos atores pertencentes ao campo, possibilitando a manutenção do poder e prestígio da organização focal.

Evan (1978) apresenta um modelo de funcionamento dessa estrutura com a organização focal, recebendo *inputs* de outras organizações e repassando para organizações receptoras de *outputs* e o feedback, para a organização focal, conforme a Figura 01.

Figura 01 – Sistema contendo organização focal.



Fonte: Adaptado de Evan (1978) apud Coser (2003).

O conjunto de organizações que compõe o grupo de *inputs* possui desde universidades passando por agências governamentais e de fomento, organizações de pesquisa e desenvolvimento, recursos materiais, humanos e legitimidade. Os

elementos fornecidos por essas organizações e atores são absorvidos pela organização focal e o produto desse processo retorna aos outros membros através das relações entre a organização focal e as organizações *output*, formadas pelo Estado, consumidores, associações, etc., que por sua vez retornam à organização focal informações mantendo o ciclo de trocas.

As organizações centrais têm um papel diferenciado nas redes em que estão presentes e se caracterizam, segundo Galaskiewicz (1979), por:

- a) Prover uma grande quantidade dos recursos da rede;
- b) Demandar mais recursos que os demais atores;
- c) Possuir ligações produtivas com as comunidades onde atua;
- d) Possuir maior capital social nos espaços em que atua; e,
- e) Possuir legitimidade junto aos atores com quem se relaciona.

Atores que atuam em redes fechadas ou menores tendem a possuir mais facilidade para acumular capital social, desenvolver relações mais duradouras e exercer influência sobre os outros atores. Nos estudos das relações interorganizacionais, a teoria institucional mostra-se especialmente relevante ao abordar aspectos que vão além do simples ganho financeiro até as motivações comportamentais. Várias teorias explicam as relações entre organizações, que vão desde o foco em aspectos econômicos, como vantagens oriundas da confiança entre atores até aspectos comportamentais das relações que, embora produzam ganhos financeiros, não são os aspectos mais relevantes destas relações. Na Figura 02, abaixo, são apresentadas em escala as principais teorias.

Figura 02 – Fundamentos teóricos das relações interorganizacionais.



Fonte: Adaptado de Barringer e Harrison (2000).

Partindo da teoria dos custos de transação em sua vertente mais econômica, as teorias vão se sucedendo até alcançar os aspectos mais comportamentais dos interesses embutidos nas relações interorganizacionais. Cada teoria aborda

aspectos dessas relações, contudo, para fins deste estudo, são abordados conceitos melhor contemplados pela teoria institucional.

2.2 A Teoria Institucional

As estruturas teóricas que compõem a teoria institucional tiveram seus precursores ainda no século XIX, com os debates em torno do método científico na Alemanha. Suas sementes conceituais podem ser encontradas nas obras de autores como Thorstein Veblen, John Commons e Wesley Mitchel, na economia; e dos sociólogos Emile Durkheim e Max Weber que, através de seus estudos, criaram as bases da teoria institucionalista, que foram desenvolvidas posteriormente nos estudos sociológicos. Alguns aspectos guardados desses autores podem ser identificados em manifestações como a ênfase na mudança e no valor atribuído à investigação empírica (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999).

Nesse período, predominava a visão que considerava a ação do agente como totalmente racional, e que este sempre buscava maximizar resultados. Ocorre que, para realizar escolhas racionais, os indivíduos necessitam de uma estrutura conceitual que lhes possibilite a interpretação do mundo; ao acessar informações, os indivíduos necessitam de um arcabouço, de um paradigma para sua interpretação, e esse arquétipo propicia o processamento e a interpretação das informações (HODGSON, 2001).

Assim, os estudos da cognição começaram a questionar esses argumentos mostrando que “a mente reage a uma grande quantidade de dados sensoriais que recebe, buscando reduzir a incerteza conceitual e dando à confusão caótica de estímulos algum sentido e significado” (HODGSON, 1994 apud CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999, p. 2). Daí conclui-se que os seres humanos não possuem capacidade, computacional e genética, para realizar o processamento de todos os dados que recebe para, posteriormente, depreender que melhor resultado lhe traga (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999). Não alcançando tal capacidade computacional, o ser humano utiliza-se de conceitos formados a partir de experiências anteriores para completar as lacunas e tomar suas decisões, os “hábitos”. Tal proposição abre espaço para a utilização de elementos não objetivos na discussão sobre tomada de decisão (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999).

Neste sentido, diante da impossibilidade de processar todas as informações presentes no meio e tomar uma decisão totalmente racional, o ser humano se utiliza de certos mecanismos autônomos para diminuir o volume de informações necessárias ao processo decisório, possibilitando, então, se chegar a conclusões. Tal mecanismo – “os hábitos” – manipulam e rotinizam aspectos mais complexos da vida cotidiana, dotando o ser humano de mecanismos para manter, de certa forma, sua vida sobre controle. Conforme argumenta Hodgson (1994 apud CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999, p. 2):

uma das funções centrais dos hábitos é lidar com as complexidades da vida diária, proporcionando-nos um meio de conservarmos um padrão de comportamento sem nos envolvermos em cálculos racionais globais implicando grandes quantidades de informação complexa. Os processos de ação passam a organizar-se de forma hierárquica, facilitando o controle em diferentes níveis e ritmos, e com graus diferentes de reações à informação que recebemos.

Como se vê, os hábitos são responsáveis não somente por uma complementação das lacunas existentes durante o processo de racionalização, mas também por criarem rotinas que possibilitem a manutenção de aspectos autônomos da vida, independentemente de quão racionais sejam.

Assim, diante da incapacidade de ter acesso e processar toda a informação necessária, os atores criam conjuntos de regramentos que estipulam quais comportamentos serão aceitos pelo grupo e quais não, bem como as sanções e as punições para os que não cumprirem. Esse regramento pode ser formal ou não, mas possibilitam o estabelecimento de relações com trocas entre os atores, garantindo, assim, a disseminação de recursos e o alcance de objetivos entre os atores. Estes elementos funcionam como regras e regulamentos que orientam as ações para o alcance de objetivos maiores, sejam individuais ou coletivos.

A esse conjunto de regras e regulamentos, convencionou-se chamar de “instituição”. Um aspecto relevante das instituições é a sua capacidade de possibilitar aos agentes ordenar seu meio através de ações coercitivas, normativas e regulativas que promovam a ordem no espaço em que ocorrem as relações.

Conforme aponta Veblen (1965, p. 179), as instituições são “hábitos estabelecidos de pensamento comum à generalidade dos homens”. Tais hábitos se consolidam, atribuindo-se a eles uma conformação social que os torna quase um componente obrigatório para o convívio em determinados ambientes. Desta forma,

os atores daquele ambiente buscam se adaptar ao meio seguindo os preceitos ali aceitos, que são denominadas instituições.

Os estudos institucionalistas se dividiram em vertentes, sendo as principais as: sociológica, econômica e política. Cada vertente se tornou responsável pela interpretação dos fenômenos sociais de suas respectivas áreas de conhecimento.

A linha política surge ainda no século XIX e aborda, inicialmente, as estruturas legais e os modelos particulares de governança. Posteriormente, na década de 1970, passa a buscar um entendimento sobre como ocorre a autonomia das instituições políticas em um ambiente de fortes pressões sociais e como as políticas institucionais influenciam a cooperação internacional (CARVALHO; VIEIRA; SILVA, 2012).

A vertente econômica surge em contraposição aos fundamentos da teoria clássica da economia utilizando a estrutura social como elemento central dos processos econômicos. Suplantada pela teoria clássica, teve seu ressurgimento ainda na década de 1970 voltando sua atenção para aspectos como análises microprocessuais com viés predominantemente endógeno (CARVALHO; VIEIRA; SILVA, 2012).

Já a linha sociológica estuda as relações organização-ambiente, focando inicialmente as interações informais, as relações de poder e o surgimento das instituições em uma realidade organizacional heterogênea. Posteriormente, no fim da década de 1970, volta a sua atenção para requisitos de conformidade com padrões institucionalmente legitimados, chamando a atenção para a homogeneidade entre conjuntos de organizações. Outra mudança se dá no nível de análise que passa do organizacional para o interorganizacional (CARVALHO; VIEIRA; SILVA, 2012).

2.2.1 A vertente sociológica da abordagem institucional

A vertente sociológica do institucionalismo assenta seus estudos na tradição sociológica de autores como Durkheim e Weber (CARVALHO; VIEIRA, 2003). O velho institucionalismo, como passaram a serem chamados os primeiros estudos institucionalistas, não dedicava muita atenção nas pesquisas sobre organizações, pois focava seus estudos nas macroestruturas institucionais e constitucionais, nos sistemas políticos, na linguagem e no sistema legal, tornando marginais as organizações nas análises institucionais (SCOTT, 2008).

Somente nas décadas de 1950 e 1960 é que os teóricos começam a reconhecer que as organizações são importantes elementos de análise para os estudos do universo social, constituindo-se unidades de análise de diversos aspectos das coletividades sociais (SCOTT, 2008). Diferentes tanto das amplas instituições sociais, quanto dos comportamentos individuais, as organizações passam a ser vistas como elos entre os indivíduos o universo social.

Em sua obra de 1957, Selznick, considerado o pioneiro no uso da abordagem institucional nos estudos organizacionais, formula a diferenciação analítica entre organização e instituição (SCOTT, 2008). Em suas obras, Selznick considera as organizações como instrumentos técnicos que devem ser usados para a mobilização de energias e o alcance de objetivos estabelecidos, já que sua existência depende da sua utilidade na consumação do objetivo (SELZNICK, 1972).

Já as instituições são descritas por Selznick como sendo um produto das forças e das necessidades sociais que se adapta para conviver com essas pressões do ambiente; as instituições, então, possuem um valor em si mesmo, indiferente aos resultados que gere (SELZNICK, 1972). Dessa maneira, o autor trabalha com a perspectiva de que uma organização pode se transformar em uma instituição, bastando para isso que tenham caráter especial e competências singulares, o que ocorre pela transformação de um ordenamento técnico em um organismo social.

A institucionalização seria um processo que se dá dentro da organização no decorrer do tempo e que poderia refletir nas suas peculiaridades históricas. Seria fruto das relações das pessoas e grupos que compõem a organização e pelos interesses criados a partir das suas relações com o ambiente (CARVALHO; VIEIRA; SILVA, 2012).

No final dos anos 1970, os estudos sobre institucionalização passam por uma alteração com os trabalhos de Meyer (1977) e de Meyer e Rowan (1977). Utilizando o conceito de institucionalização proposto por Berger e Luckman (2004), eles definem institucionalização como “o processo pelo qual processos sociais, obrigações ou circunstâncias assumem o status de norma no pensamento e na ação social” (MEYER; ROWAN, 1977, p. 341). Nessa proposta, as organizações perdem a capacidade de controladoras do ambiente para a consecução dos seus objetivos, tal qual aponta a proposta de Selznick (1972), passando a ator dentro de um contexto mais complexo de relação e influências.

Esse neo-institucionalismo proposto na sociologia carrega consigo a proposta de uma visão fenomenológica das organizações, estudando principalmente os sistemas de significados e as formas como eles são construídos e reconstruídos na ação social. Nessa perspectiva, o comportamento dos indivíduos seria consequência de um sistema social, composto também por elementos externos aos atores envolvidos (COSER, 2003).

Desta maneira, o neo-institucionalismo adota novos pressupostos ontológicos e conceituais sobre os quais passa a concentrar seus estudos. A partir das relações existentes entre instituições e organizações, são estabelecidos três pilares em torno dos quais essas relações se estabelecem: o pilar regulador ou regulativo, o pilar normativo e o pilar cognitivo (FONSECA, 2003).

2.2.2 Pilares das instituições

Os pilares, cada um a seu modo, fornecem base ou legitimidade para as organizações; por legitimidade se entende o “reflexo do alinhamento cultural, suporte normativo ou consonância com relevantes regras e leis por parte da organização” (SCOTT, 2008, p. 46). A legitimidade deve estabelecer conexão com as estruturas cognitivas, normativas e regulativas de tal sorte que justifique a ordem institucional e proporcione aceitação para as práticas organizacionais e sociais vigentes.

Uma vez legitimados, os processos sociais, as concepções individuais e o alinhamento cultural tornam-se forças em ação gerando a identidade dos atores e seus interesses. Esse mundo social é construído pelas interações coletivas sendo formado pelas estruturas sociais e composto por atores econômicos e organizações. Sendo assim, um ambiente pode ser considerado institucionalizado quando se torna organizado em torno de demandas de cunho social, cultural, legal e político, que ocorrem pelas pressões institucionais: mimética, normativa e coercitiva (COSER, 2003).

Os três pilares presentes nos processos de institucionalização não devem ser vistos de maneira excludente ou sobrepostos, pois são aspectos que devem ser analisados como consequência e partes de um processo maior no qual estão inseridos. O Quadro 03 apresenta, de forma sintética, as características de cada pilar.

Quadro 03 – Pilares das instituições.

Pilares	Regulativo	Normativo	Cultural – Cognitivo
Dimensões			
Bases da submissão	Utilidade	Obrigação social	Aceitação de pressupostos
Bases da ordem	Regras reguladoras	Expectativas construídas	Esquemas constitutivos
Mecanismos	Coercitivo	Normativo	Mimético
Lógica	Instrumental	Adequação	Ortodoxa
Indicadores	Regras, leis, sanções	Certificação e acreditação	Crenças comuns, lógicas compartilhadas de a�o
Bases de legitimação	Legalmente sancionado	Moralmente governada	Culturalmente sustentada, conceitualmente correta

Fonte: Scott (2001) apud Vicentim e Passador (2008).

No pilar regulativo está a capacidade de limitar e nortear comportamentos utilizando, para isso, regras, sanções, monitoramento, punições e recompensas através de processos formais e informais. A estabilidade dos sistemas de regras sustentados por verificação e reconhecimento da legitimidade são aspectos preponderantes das instituições, uma vez que as regras são as bases para a legitimidade das organizações; são legítimas aquelas regras que estão estabelecidas com base nos mais relevantes requerimentos legais ou infralegais (VICENTIM; PASSADOR, 2008, FONSECA, 2003).

As a es envoltas no pilar regulativo se assentam na busca por legitimidade por parte dos atores que se utilizam da conformidade com as leis e regras para se apresentarem como portadores de legitimidade. Se aplicadas ao contexto das relações interorganizacionais, o desenvolvimento das regras ocorre pela aceitação das partes envolvidas e se mostra mais complexo quanto maior o número de atores e a diversidade existente entre eles. É importante lembrar que os envolvidos buscam alcanar interesses próprios e a demarcação das possibilidades de a o, evitando oportunismos indesejáveis (MARCH; OLSEN, 1989; KLIJN, 2001; FONSECA, 2003).

Por sua vez, o pilar normativo está relacionado ao estabelecimento de normativas ligadas às prescrições e às obrigatoriedades da vida social, ligando, assim, aos valores e às normas de caráter prescritivo, estabelecendo o que pode ou não ser realizado em determinado espaço social. Essas prescrições trazem estabilidade e ordem aos ambientes organizacionais proporcionando o estabelecimento de relações duradouras (SCOTT, 2008).

Os valores são entendidos como sendo concepções acerca do apropriado em determinada circunstância e local, valendo-se do ambiente social para construir

estruturas de comportamento que possam ser replicadas em ambientes diversos e, ao mesmo tempo, serem avaliados e comparados pelos mais diversos atores.

As estruturas normativas perseguem fins validados através da definição de significados legítimos, para tanto se utilizam de normas e valores. Normas representam conjuntos de regras para a vida social e estão embebidas de valores que são concepções acerca do correto, levando em consideração aspectos da vida social, aceitáveis para a manutenção e reprodução das relações sociais existentes. Os valores são parâmetros para a avaliação e comparação dos comportamentos e a estrutura presente no campo (SCOTT, 2008).

Nos espaços de interseção entre organizações, a realidade deve ser compartilhada para tornar possível a busca dos objetivos comuns, uma vez que nesse encontro de realidades torna-se possível uma interpretação comum do mundo a partir dos simbolismos presentes nas visões subjetivas da realidade presentes em cada indivíduo e ator organizacional (FONSECA, 2003)

No pilar cognitivo encontram-se as interações entre atores no grupo. O aspecto cognitivo busca a compreensão dos processos, envolvendo as relações entre os estímulos fornecidos pelo meio (mundo exterior), as interpretações e as respostas a esses estímulos pelos indivíduos, utilizando, para isso, de um conjunto de ferramentas oriundas da representação simbólica desse mundo. Ou seja, a interpretação da realidade objetiva ocorre pela ótica subjetiva do ator que a interpreta.

A realidade social é uma construção constante onde os atores negociam a todo instante a realidade proposta dentro de um contexto maior em que, também, existem os sistemas culturais cujas estruturas simbólicas oferecem orientação aos indivíduos em suas ações, no que Scott (2008) define como sendo a construção das instituições humanas. Esse processo se dá pela sedimentação de significados ou consolidação dos significados em uma forma objetiva.

Nesse jogo de construção e negociação das realidades diárias, os atores se utilizam das instituições que estabelecem os fins e definem os meios para o alcance dos interesses. Da mesma forma que os indivíduos e a coletividade não permanecem os mesmos, mudando as características sociais dos atores individuais e coletivos conforme as mudanças do tempo e do espaço (SCOTT, 1994). Com o passar do tempo, essas coletividades assumem uma conformação que une diversas

organizações em torno de um conjunto de instituições comuns que as unem a esses grupos e são denominados campos organizacionais.

2.2.3 Campos organizacionais

Os campos organizacionais podem ser descritos como “organizações que, em conjunto, constituem uma área reconhecível de vida institucional: fornecedores-chaves, consumidores de recursos e produtos, agências reguladoras e outras organizações que produzem produtos e serviços similares” (DiMAGGIO; POWELL, 2005, p. 76). Já para Scott (1994), campos organizacionais estão mais ligados a aspectos cognitivos, sendo comunidades de organizações que comungam de um sistema de significados e que interagem mais entre si que com outros atores de fora do campo.

Já o surgimento e a organização de um campo organizacional é um processo social intenso, resultado da busca por soluções práticas surgidas no nível micro, que são institucionalizadas por arranjos sociais existentes no nível macro. O domínio, espaço e desenho não são permanentes, mas configuram-se e reconfiguram-se constantemente, formando novos arranjos em que a produção e a reprodução são resultados de instituições que definem o que está sendo transacionado (LEBLEBICI et al., 1991). Aspectos ligados a poder, cultura, competição e estrutura também são perspectivas de análise dos campos organizacionais, constituindo demanda para as várias correntes teóricas que estudam os campos.

Diversos pesquisadores ao estudarem o campo organizacional lhe atribuem características próprias conforme o enfoque de seu estudo, o que têm contribuído para a difusão de várias definições de campo organizacional. Os campos podem ser abordados sob as mais variadas formas de análise, desde aspectos funcionais do campo até as relações ali presentes podem ser usados para sua interpretação, gerando, assim, abordagens de estudos que podem ser utilizadas na contextualização de estudos sobre o tema.

As várias correntes que expressam suas visões de campos organizacionais buscam defender variáveis apontadas como mais relevantes para a identificação e a configuração do campo, sempre pautadas por objetos de interesse próprios dessas correntes teóricas e/ou dos seus autores, como se pode observar pelas principais perspectivas que abordam o tema.

Quadro 04 – Estruturação dos campos organizacionais.

Perspectiva Teórica	Autores	Elementos-Chave	Descrição
Campo como totalidade dos atores relevantes	DiMaggio e Powell (1983)	Significação e Relacionamento	Conjunto de organizações que compartilham sistemas de significados comuns e que interagem mais frequentemente entre si do que com atores de fora do campo, constituindo assim uma área reconhecida da vida institucional.
Campo como arena funcionalmente específica	Scott e Meyer (1983)	Função Social	Conjunto de organizações similares e diferentes, porém interdependentes, operando numa arena funcionalmente específica compreendida, técnica e institucionalmente, em associação com seus parceiros de troca, fontes de financiamento e reguladores.
Campo como centro de diálogo e de discussão	Hoffman, Zietsma e Winn (1999)	Debate por Interesse Temático	Conjunto de organizações muitas vezes com propósitos díspares que se reconhecem como participantes de um mesmo debate acerca de temáticas específicas, além daquelas preocupadas com a reprodução de práticas ou de arranjos institucionais relacionados à questão.
Campo como arena de poder e conflito	Vieira, Carvalho e Misoczky (2003)	Dominação e Poder de Posição	Campo como resultado da disputa por sua dominação, numa dinâmica pautada pela (re)alocação de recursos de poder dos atores e pela posição relativa a outros atores.
Campo como esfera institucional de interesses em disputa	Fligstein, Swedberg e Jepperson (1991)	Poder e Estruturas Cognitivas	Construções produzidas por organizações detentoras de poder, que influenciam as regras de interação e de dependência do campo em função de seus interesses que, por sua vez, são reflexos da posição delas na estrutura social.
Campo como rede estruturada de relacionamentos	Powell, White e Owen-Smith (2004)	Articulação Estrutural	Conjunto formado por redes de relacionamentos usualmente integradas e entrelaçadas, que emergem como ambientes estruturados e estruturantes para organizações e indivíduos, revelados a partir de estudos topológicos e de coesão estrutural.

Fonte: Machado-da-Silva, Guarido Filho e Rossoni (2006, p. 161).

Para além da visão dos autores para o campo organizacional, a perspectiva de campo como totalidade dos atores relevantes expressa a busca por uma definição palpável de campo onde esse possa ser qualificado a partir dos elementos constituintes. Essa preocupação parece ocorrer em virtude da busca por introduzir elementos tangíveis, possibilitando uma aplicação empírica ao conceito de campo organizacional. Essa perspectiva conduz o campo à condição de espaço de relacionamento entre as organizações e os atores que respondem a esse ambiente estruturado por instituições que regulam as relações e, ao mesmo tempo, delimitam os relacionamentos (DiMAGGIO; POWELL, 2005).

A definição de campo como arena funcionalmente específica atribui a este a condição de nível de análise que funciona como intermediário entre a organização e a sociedade, tornando-se uma coletividade de organizações que usam um mesmo

sistema de significados e cujos participantes se relacionam mais entre si que com os atores de fora do campo (SCOTT, 1994).

O ponto central da perspectiva de campo como centro de diálogo e discussão está voltado para as negociações em torno de um tema central que provoca debates entre os diversos atores, mas que seja importante demais para a consecução dos objetivos dos agentes para que seja desconsiderado por estes. Dessa maneira, os agentes formam coalisões para defender seus interesses e conseguir as interpretações que lhe sejam mais favoráveis, dentro da discussão central do tema (HOFFMAN, 2001). Essa perspectiva propõe o campo como “centro de canais comuns de diálogo e discussão”, onde os atores do campo poderiam discutir os pontos divergentes de suas agendas (HOFFMAN, 1999, p. 355).

Já a perspectiva de campo como arena de poder e conflito parte dos estudos de Bourdieu, que considera como elemento central de análise o poder e a sua reprodução. Aqui, os campos se apresentam como palco de disputa pelo domínio do poder, refletidos na disputa pela alocação e realocação dos recursos dos atores e suas influências sobre os demais membros do campo (VIEIRA; CARVALHO, 2003).

A construção dos campos organizacionais na concepção de campo como esfera institucional de interesses em disputa ocorre pela ação das estruturas culturais e sociais que, através de práticas preexistentes, regras preestabelecidas e estruturas de poder imersas em relações sociais, formam estruturas cognitivas que passam a reproduzir as ações dos atores formando quadros culturais. Esses elementos em conjunto definem os comportamentos e as ações no grupo; contudo, os atores também são influenciados pelos quadros culturais (*habitus*) existentes e pelas posições de poder que ocupam dentro do campo. Dessa forma, para melhor usufruir dos recursos disponíveis no campo, os atores principais devem ser hábeis o suficiente para influenciar as regras sobre as quais o campo foi estruturado (FLIGSTEIN, 1999; 2007).

No entendimento de campo como rede estruturada de relacionamentos, os mesmos são organizados através de redes de relacionamentos que propiciam ambientes estruturados e estruturantes para as organizações que pertencem a este, sendo estas redes organizadas de modo integrado e entrelaçado, o que possibilita sua identificação por estudos topológicos e de coesão estrutural. Essa definição pode ser feita através do mapeamento empírico de determinadas condições estruturais, que identificadas podem ser associadas a argumentos institucionais que

complementariam sua identificação (WHITE et al., 2004; MACHADO-DA-SILVA; GUARIDO FILHO; ROSSONI, 2006).

As redes estruturadas acrescentam às relações um caráter social que contribui para o estabelecimento de laços mais fortes e duradouros. Essas redes foram denominadas redes sociais e são importantes fatores para entender como as relações se estabelecem e permanecem dentro do campo organizacional.

2.3 Redes Sociais

As redes representam um novo desafio no entendimento de relações entre organizações, configurando-se mesmo uma nova estrutura a ser entendida caso a caso, em suas peculiaridades formais e estruturais (CASTELLS, 1999).

O conceito de redes, quando utilizado nos estudos organizacionais, remete as relações sociais que ocorrem nos meios e influenciam as ações das organizações. Nas relações entre organizações que formam redes sociais, os atores econômicos, ao se relacionarem, provocam impactos nas estratégias, no comportamento, na governança, no desempenho, na distribuição de recursos e na população de organizações (GRANOVETTER, 2007; HANNAN; FREEMAN, 1977).

Assim, redes sociais são conjuntos de pessoas e organizações ligadas através de conjuntos comuns de relações sociais de tipos específicos, ou ainda, grupos de pessoas ou organizações (ou ambos) que tenham alguma interligação direta ou indireta. Os atores presentes nas redes serão mais importantes quanto maior for o número de contatos que possuam; esses atores formam o que se chama de “nó”, por intermediar certo número de ligação entre atores (TICHY; TUSHMAN; FOMBRUN, 1979; CASTELLS, 1999).

Como as organizações são entes sociais que interagem naturalmente com outros atores em seu ambiente, sendo que esse contato se faz ainda mais necessário na medida em que o processo a esses organismos não detém todos os recursos de que necessita e, por isso, tem que buscar no meio aqueles que lhe faltam. Nessa busca, criam-se relações que se estabelecem e se tornam duradouras enquanto outras duram menos, mas as relações que persistem acabam se tornando também mais complexas, um vínculo. Com o passar do tempo, essas relações passam a exigir da organização um esforço maior para mantê-las, criando, em alguns casos, custos para a organização. Porém, esses custos são compensados

com o surgimento de confiança entre as organizações que passam a usufruir de um espaço privilegiado de negócios, exigindo, assim, menos rigor nos contratos, reduzindo os custos de transação. Como a tendência é de que as organizações busquem, cada vez mais, relacionar-se com outras organizações e atores individuais, o número de relações vai criando redes de relacionamentos que se entrecruzam, tornando-as mais complexas (WILLIAMSON, 1981; GRANOVETTER, 2007; HATCH, 1997).

Por isso, as redes vêm se tornando uma das principais perspectivas de análise organizacionais, aptas a identificar e a compreender as muitas formas de relação e de estruturação presentes em determinados ambientes. Os estudos organizacionais destacam duas abordagens para os estudos das redes: uma entende redes como formas de governança, forma de se organizar ou estruturar as relações entre os atores; a outra entende as redes como base analítica para interpretar as relações presentes dentro das organizações ou dessa com o meio social onde ela está inserida, por isso chamada analítica (GRANOVETTER, 2007; POWELL; SMITH-DOER, 1994; OLIVER; EBERS, 1998). As redes desenvolvem características que possibilitam uma identificação dos tipos de relações existentes nas redes e essas características formam a morfologia das redes.

2.3.1 Morfologia das redes

As redes, enquanto aspectos das relações sociais, desenvolvem-se em torno de elementos que surgem para sua integração; esses elementos surgem quando as relações são estabelecidas e passam a se multiplicar, gerando mais relações. Em essência, as relações se dão pelos mais variados motivos: econômicos, afetivos, políticos, etc. Contudo, essas relações se apresentam na forma de conexões entre atores (dois ou mais). Essas conexões ou elos (*linkages*) são os caminhos por onde transitam os recursos materiais ou imateriais dentro da rede, constituindo-se de veículo para autoridade ou contato entre atores (WASSERMAN; FAUST, 1999; BRITTO, 2002; GRANOVETTER, 2007).

A morfologia das redes se apresenta com: nós, posições, ligações e fluxos (BRITO, 2002), conforme pode ser observado no Quadro 05.

Quadro 05 – Elementos estruturais das redes.

Elementos Morfológicos	Elementos Construtivos
Nós	Empresas ou atividades
Posições	Estrutura de divisão do trabalho
Ligações	Relacionamento entre organizações
Fluxos	Fluxos de bens e de informações

Fonte: Adaptado de Brito (2002).

Os elementos morfológicos presentes nas redes podem ser associados a muitos dos fenômenos que se desenvolvem nas redes, proporcionando um caráter próprio a cada rede na medida de sua extensão e de sua intensidade (BRITO, 2002; CASTELLS, 1999).

Os nós estão relacionados aos eventos que ocorrem na rede, sendo pontos de contato que se estabelecem entre atores, podendo ser analisados sob a ótica de atores organizacionais presentes ou como atividades desenvolvidas dentro do meio (BRITO, 2002). A localização do nó dentro da estrutura é denominada posição; sua localização define a divisão do trabalho existente no espaço e, ao mesmo tempo, as competências existentes e sua distribuição (BRITO, 2002; HAMEL; PRAHALAD, 1994). Ainda segundo Brito (2002), as ligações – também chamadas conexões ou *linkages* – apresentam o grau de interação ou dispersão existente entre os atores da rede. O grau de conexões é o detalhamento do nível dos relacionamentos entre organizações presentes na rede.

Os fluxos podem ser divididos em tangíveis, envolvendo produtos e insumos, e intangíveis, que são informações e sentimentos, apresentam o panorama de trocas que ocorrem dentro da rede. As redes também podem ser analisadas a partir de tipologias que levem em consideração aspectos inerentes ao funcionamento da rede, possibilitando, assim, uma análise das forças e dos comportamentos presentes. Tais aspectos servem de referencial para análise de redes, apresentando aspectos como: formalização, centralização, cooperação, flexibilidade, fronteiras e a inter-relação entre organizações.

A identificação desses aspectos mostra-se especialmente importante na configuração das relações de poder, nas estruturas de comunicação e na disseminação de isomorfismos pelo campo organizacional, o que possibilita identificar aspectos de comportamento influenciados pelas instituições presentes nos campos e que estão definindo os comportamentos dos atores.

A análise de rede, nesse caso, não só estabelece os graus de importância e intensidade das relações presentes no espaço social, mas contribuem para a identificação de elementos institucionais importantes que estejam direcionando os comportamentos e as estratégias adotadas pelas organizações do campo organizacional em estudo. O entendimento das relações na rede não deve ser feito somente a partir das observações dos atores individualmente, pois há todo um sistema de correlações a ser estabelecido para o correto entendimento da rede em sua totalidade (GRANOVETTER, 2007; BERKOWITZ, 1982).

O Quadro 06 apresenta esses aspectos com seus desdobramentos e os autores que explicam cada uma das tipologias.

Quadro 06 – Tipologia de redes.

Características	Formalização	Centralização	Direção e Cooperação	Flexibilidade	Fronteiras	Inter-relação	
Tipos	Social	Informal	Simétrica	Vertical	Flexível	Livre	Intangível
			Assimétrica	Horizontal			
Burocrática	Formal	Simétrica	Vertical	Flexível	Virtual	Intangíveis	
				Estática	Modular	Tangíveis	
			Horizontal	Flexível	Virtual	Intangíveis	
				Estática	Modular	Tangíveis	
		Assimétrica	Flexível	Virtual	Intangíveis		
				Estática	Modular	Tangíveis	
			Flexível	Virtual	Intangíveis		
				Estática	Modular	Tangíveis	
Proprietária	Formal	Simétrica	Vertical	Estática	Modular	Concorrente	
			Horizontal				
		Assimétrica	Vertical				
			Horizontal				
Autores	Grandori e Soda (1995)		Santos et al. (1995)	Belussi e Arcangeli (1998)	Dess et al. (1995)	Porter (1992)	

Fonte: Adaptado de Oliveira e Guerrini (2002).

Grandori e Soda (1995) distinguem as redes em sociais, burocráticas e proprietárias, as quais se diferenciam pelo grau de formalidade, centralização e pela combinação de mecanismos de coordenação. As redes sociais são aquelas onde as organizações buscam manter relações puramente sociais, não utilizando acordos formais para sua criação, o que não impede que as organizações se utilizem dessas

redes para incrementar aspectos produtivos ou que venham a obter vantagens de tais relações (GRANDORI; SODA, 1995).

As redes burocráticas se estruturam como modos de coordenação entre empresas e são instituídos a partir de novos contratos ou pela mudança de contratos já instituídos. Tais acordos especificam as atividades conjuntas a serem desenvolvidas, assim como os retornos a serem arcados por cada parte. A formalização pode variar em maior ou menor grau a depender do tipo de projeto a ser desenvolvido. Normalmente, as partes procuram se proteger através dos contratos, utilizando-se do sistema legal para atribuir responsabilidades aos participantes.

Por sua vez, as redes proprietárias são aquelas que se caracterizam pela formação de acordos entre os proprietários para constituição de parcerias com propriedade definida; são o tipo de redes formadas com finalidades específicas, como, por exemplo, para a pesquisa e ou o desenvolvimento de produtos.

Os aspectos de formalização dizem respeito à adoção de contratos e o quanto estes se aprofundam nos aspectos legais das relações estabelecidas. Já a centralização descreve a existência de organizações que concentram relações na rede, sendo que quanto mais simétrica for a rede, menor é a participação de organizações centrais. O aspecto direção de cooperação, por sua vez, aponta para os tipos de postura adotados nas relações dentro da rede, podendo ser horizontal ou vertical de acordo com as características de flexibilidade, fronteiras e inter-relação existentes. As redes possuem, também, uma estrutura própria que são as propriedades da rede.

2.3.2 Propriedades das redes

As redes possuem estruturas que lhes possibilitam cumprir ou exercer seu papel de mediador entre atores. As estruturas surgem das configurações de atores presentes nas redes e lhes habilitam para as respostas necessárias ao conjunto de instituições presentes ou que venham a se formar. Essa característica inerente às redes possibilita que estas também se adaptem as muitas características dos atores presentes reconfigurando os ambientes na medida em que os atores interagem (GRANOVETTER, 2007; CASTELLS, 1999; WASSERMAN; FAUST, 1999).

Para a devida interpretação das propriedades, características e estruturas das redes é importante o estabelecimento de critérios que possam ser usados para essa

tarefa. A maioria dos autores se utiliza das dimensões presentes nas redes para interpretá-las. Essas dimensões representam elementos presentes nas redes que permitem uma análise das relações ali existentes. O Quadro 07 apresenta as propriedades, seus níveis de análise, definições sobre papel e os efeitos disso na rede.

Quadro 07 – Propriedades das redes.

Propriedades	Nível de análise	Definição	Efeitos
Centralidade	Ator	Ator centraliza as relações com os outros atores da rede (posição estratégica)	Acesso a recursos, informação, status e poder
Autonomia Estrutural	Ator	O ator ocupa um buraco estrutural entre dois atores com quem está conectado	Aumentam os benefícios da informação (<i>broker</i>), recursos, controle dos atores e status
Equivalência Estrutural	Pares de atores	Atores têm estruturas de relações similares dentro da rede	Atores tendem a ter comportamentos similares (ativos, informação e status similares) e simétricos
Densidade	Rede	É a extensão da interconexão entre os atores da rede. Maior a interconexão maior a densidade	Facilita o fluxo de informações e recursos. Sistema fechado de confiança e normas compartilhadas. Facilita a atribuição de sanções
Coesão	Pares de atores	Compreendida através da intensidade do relacionamento (forte ou fraco). Interações frequentes com uso de recursos	Relações coesas estão relacionadas ao ganho de informações refinadas, conhecimento tácito, controle social e reciprocidade

Fonte: Adaptado de Sacomano Neto (2004).

Como observado, as propriedades descrevem níveis de análise aos quais as redes são passíveis; esse modelo descreve as propriedades estruturais e estão relacionadas às relações entre atores dentro da rede. Tais propriedades permitem desde a identificação do grau com que alguns atores centralizam relações dentro da rede, passando pelos buracos estruturais existentes e a similaridade das relações, bem como o nível de interconexão existente e a intensidade das conexões.

Apresentado o referencial teórico, passamos à metodologia adotada nesse trabalho.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Evidenciadas as bases teóricas sobre as quais se estabeleceu a análise da pesquisa, e buscando construir um diálogo entre as correntes teóricas abordadas, apresenta-se agora a metodologia e as ferramentas de pesquisa utilizadas na coleta dos dados e nas análises.

3.1 Delineamento da Pesquisa

Ao analisar as relações existentes entre organizações, o pesquisador busca complementar lacunas de conhecimento existentes a respeito de uma realidade, tornando esta pesquisa de natureza aplicada. Neste sentido, a abordagem é qualitativa, uma vez que os dados coletados serão interpretados à luz da análise do discurso. Esse tipo de abordagem possibilita ao pesquisador a faculdade de poder interpretar os dados coletados, o que segundo Creswell (2010, p. 43) permite:

explorar e entender o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. E realizar a análise dos dados indutivamente construídos a partir das particularidades para os temas gerais e as interpretações feitas pelo pesquisador acerca do significado dos dados.

A abertura para expressão por parte dos entrevistados se mostrou fundamental para a obtenção de todas as informações pertinentes e para posterior análise do complexo ambiente em que se encontram as organizações estudadas. Abertura essa só propiciada, no estudo das ciências sociais, pelo método qualitativo. A utilização de tal abordagem visou à obtenção de dados que descrevessem a realidade, apresentando suas características mais intrínsecas de forma a possibilitar o estabelecimento de comparações entre ambientes e variáveis.

Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa é descritiva, uma vez que busca identificar e descrever as características existentes nas relações da COOPERACRE com as demais organizações que atuam na lida com a Castanha-da-Amazônia, no Estado do Acre.

Quanto aos procedimentos técnicos adotados, utilizou-se para os dados secundários a pesquisa bibliográfica e documental num primeiro momento, com vistas à obtenção de informações preliminares do objeto estudado. Posteriormente, foi utilizado o levantamento de dados em campo. Para isso, foram aplicados

questionários fechados e realizadas entrevistas semiestruturadas que possibilitaram uma análise mais próxima das relações existentes.

Os dados coletados foram analisados a partir da metodologia de análise de conteúdo, que possibilita a descrição sistemática dos dados e propicia a reinterpretção das mensagens oportunizando ao pesquisador um nível de compreensão que este não alcançaria somente com a leitura comum (MORAES, 1999).

A princípio, qualquer material oriundo de comunicação pode ser examinado através da metodologia de análise de conteúdo, mas como a comunicação possui diversas formas e grande diversidade, nesse trabalho foram utilizados para análise os conteúdos das entrevistas semiestruturadas e os documentos disponibilizados pelas organizações. Esses dados foram analisados conforme os passos abaixo, de forma a facilitar o trabalho de compreensão, interpretação e inferência a serem realizados.

Na operacionalização do método, foram utilizadas cinco etapas no processo de análise de conteúdo:

- i) Preparação das informações, onde são identificadas as amostras de informações a serem analisadas, sendo posteriormente realizado o processo de codificação dos materiais;
- ii) Unitarização ou transformação do conteúdo em unidades – nesta etapa são relidas as entrevistas com a finalidade de definir as unidades de análise que são os elementos de unitários de conteúdo a ser submetido, posteriormente, à classificação; as unidades de análise podem ser palavras, frases, temas etc. Após esta fase, releem-se novamente as entrevistas identificando as unidades de análise nelas;
- iii) Isolar cada uma das unidades de análise – nesta etapa as entrevistas são reescritas e reelaboradas, a fim de que possam ser compreendidas fora do seu contexto original;
- iv) Definir as unidades de contexto, que são unidades mais amplas que servem de limites contextuais para interpretação das unidades de análise; e,
- v) Categorização – neste momento os dados são agrupados levando-se em consideração a parte comum entre eles. A classificação é feita por analogia ou semelhança, seguindo critérios previamente estabelecidos.

A análise de redes sociais (ARS) foi a metodologia utilizada para estabelecer os vínculos entre os atores organizacionais da pesquisa; para a ARS, foram utilizados os questionários fechados da pesquisa.

O próprio conceito de rede social como sendo um conjunto de relações ou ligações sociais entre um conjunto de atores aponta para o uso da metodologia para medir os níveis em que essas relações ocorrem e quais as ramificações com maior influência dentro da rede; foi nessa perspectiva que a análise de rede social foi empregada nesse estudo. Assim, foram analisados aspectos como centralidade, densidade, intermediação, proximidade e distanciamento dos atores na rede. Para o cálculo destas medidas foi utilizado o software UCINET 6.619.

Tal abordagem possibilitou, entre outros ganhos, uma descrição da estrutura da rede e o estabelecimento dos tipos de relações presentes entre os atores. Nesse trabalho foram utilizados os seguintes procedimentos metodológicos.

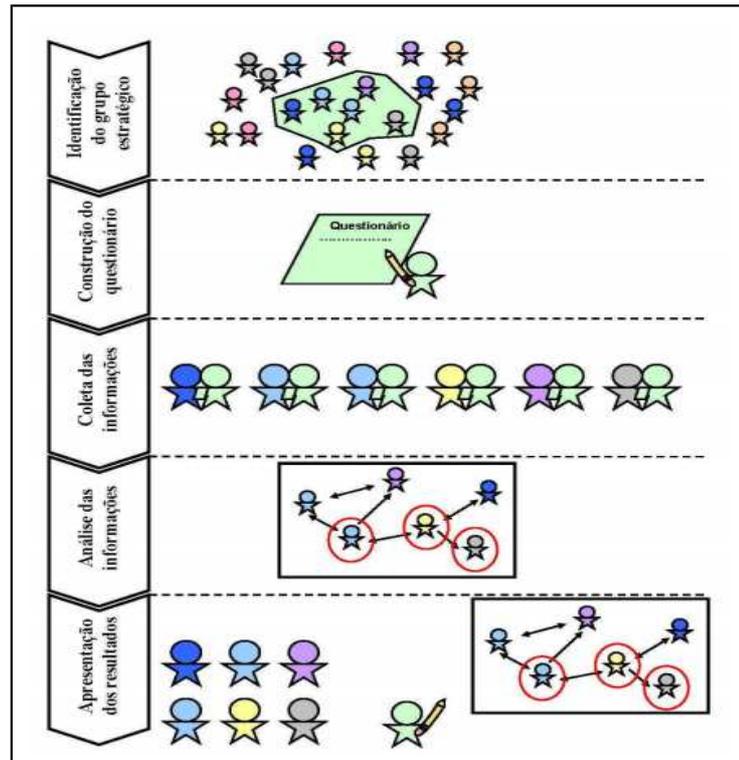
3.2 Procedimentos

A construção do modelo adotado na pesquisa segue os passos sugeridos por Cross e Parker (2004). A proposta dos autores para o mapeamento e para a análise de redes organizacionais é: primeiramente, identificar o grupo estratégico, após o que se constrói o questionário, coletam-se as informações para, posteriormente, analisá-las e apresentar os resultados.

A utilização do modelo é importante por possibilitar a sistematização das ações da pesquisa, possibilitando uma construção mais uniforme e onde o pesquisador possa avaliar cada passo da pesquisa, reavaliando posições e estratégias e reposicionando a pesquisa conforme a realidade se apresentar.

Outro aspecto importante da padronização dos passos da pesquisa é permitir uma maior rigidez metodológica, uma vez que as etapas são monitoradas mais adequadamente, sendo possível a verificação dos procedimentos utilizados em cada etapa da pesquisa. Isso possibilita, também, correções posteriores de material e método, já que o material coletado fica dividido conforme vai se realizando a pesquisa. Para melhor ilustrar o modelo, a Figura 03 serve de subsídio para retirar dúvidas.

Figura 03 – Passos do mapeamento da rede de relacionamentos.



Fonte: Guimarães e Melo (2005).

Seguindo este modelo, inicialmente foram realizadas pesquisas bibliográficas e entrevistas com atores para identificar o grupo estratégico ou aquelas organizações que são centrais no campo organizacional em estudo. Depois desta etapa, foram realizados estudos voltados para a construção do questionário. Após análises e em decorrência das similaridades encontradas, optou-se pela adoção de questionário utilizado em pesquisa correlata e que já se encontrava testado e apto para utilização, poupando tempo e recursos para outras etapas da pesquisa.

O questionário utilizado foi o da dissertação de mestrado de Coser (2003) intitulada: “Relações Interorganizacionais e Estruturas Institucionais – um estudo no espaço social de Videira”, que após algumas adaptações se mostrou perfeitamente adequado para a coleta dos dados, uma vez que estudou as mesmas estruturas em outro contexto, mas que guardava semelhanças com o trabalho desenvolvido na COOPERACRE.

Os dados coletados por meio do questionário aberto foram posteriormente tabulados no programa Excel 2010, onde foram classificados por categoria. Já os dados coletados via questionário fechado foram inseridos no programa UCINET versão 6.619, software na versão freeware, especializado em análise de redes

sociais. Uma vez inseridos os dados, foram analisados aspectos como: tamanho e densidade da rede, base predominante dos relacionamentos, intensidade e importância das interconexões, grau e centralidade da rede.

A utilização deste software proporcionou uma análise quantitativa mais completa das estruturas e das variáveis envolvidas nas relações presentes no campo. Para tanto, equações matemáticas derivadas das matrizes inseridas no Programa UCINET 6.619 proporcionaram resultados com alto grau de fidelidade às realidades encontradas em campo, proporcionando análises e sínteses mais completas da realidade estudada.

Para facilitar o entendimento são expostas matrizes geradas a partir dos dados da pesquisa lançados no software UCINET 6.619. Na Tabela 01 é apresentada a forma como os dados de configuração das relações dos atores são expostos, sendo que cada número 1 representa que existem vínculos entre as organizações e cada número zero representa a inexistência de vínculos. Neste sentido, o tamanho da rede é medido pelo número de vínculos diretos, expressos pelo número de linhas que ligam os atores individuais na rede (WASSERMAN; FAUST, 1999). Para obtenção dos valores foi solicitado a cada ator que indicassem na lista com quais organizações se relacionavam.

Tabela 01 – Modelo de matriz de relações entre organizações.

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18
A1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
A2	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A3	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1
A4	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0
A5	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0
A6	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
A7	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
A8	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0
A9	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0
A10	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0
A11	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0
A12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0
A13	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0
A14	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0
A15	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1
A16	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1
A17	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0
A18	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0

Fonte: Dados da pesquisa.

A matriz é um modelo de relações entre organizações que sintetiza os dados interpretados e demonstra as relações existentes entre os atores. Foram atribuídas siglas para identificação dos atores nas matrizes e em alguns gráficos. Quanto a coleta dos dados, são apresentados a seguir os procedimentos adotados.

3.3 Levantamento de Dados

Optou-se pela utilização de questionários fechados (anexo – I) para o levantamento de dados que pudessem ser quantificados pelos entrevistados, como no caso a valoração de proximidade, o poder e a graduação de importância, bem como a aplicação de questionários abertos (anexo – II) nos casos em que as respostas exigissem dos entrevistados opiniões mais abstratas, como nos casos de opiniões sobre comportamentos e atitudes por parte dos atores. Tal abordagem permitiu, além da análise da rede, a investigação das estruturas institucionais presentes como os isomorfismos.

Para as entrevistas, a seleção dos atores seguiu os aspectos considerados importantes neste tipo de estudos, quais sejam: possuir envolvimento com o fenômeno estudado, ter conhecimento geral e irrestrito das circunstâncias enredadas na questão de pesquisa e, finalmente, capacidade para apresentar em essência e detalhes aspectos que facilitem a compreensão do fenômeno (TRIVIÑOS, 1987).

Como os procedimentos utilizados no estudo são de natureza descritiva, com análise qualitativa posterior, foram abordados durante as entrevistas somente aspectos das relações existentes, que posteriormente foram aprofundados com pesquisas sobre esses fenômenos em trabalhos realizados anteriormente no campo organizacional. Como exemplo, temos os trabalhos de Sales (2009), Justen (2014), Peixoto (2014), Meneguetti e Paes-de-Souza (2015), entre outros, que compõem a base de dados do projeto “Mudança da Rota da Castanha: organizando sustentavelmente comunidades tradicionais baseado no macromarketing” (PAES-DE-SOUZA et al., 2011), financiado pelo CNPq do qual esta pesquisa deriva.

Neste caso, a análise qualitativa se mostrou a mais indicada para planificação da estruturação da rede de relações dentro do campo organizacional, uma vez que permite a inferência de aspectos muitas vezes não quantificáveis ou somente percebidos pela conexão deste com outros aspectos do espaço em estudo, fato que ocorre pela interação do pesquisador com os entrevistados.

Para a planificação dos dados da rede foi utilizado o software UCINET 6 versão 6.619, desenvolvido pelos professores Steve Borgatti, Everett e Martin Freeman Lin, que se tornou um dos principais softwares de análise de rede do

mundo, sendo que a versão utilizada nesse trabalho é uma versão de testes que, contudo, atendeu perfeitamente os objetivos da pesquisa (BORGATTI; EVERETT, 1992).

Esse trabalho é de natureza transversal contendo elementos do passado e do presente intercambiando-se no processo de explicação da realidade atual. O nível de análise é o de rede interorganizacional, sendo que a unidade de análise é cada organização participante da rede de relacionamentos da COOPERACRE. Para análise da rede interorganizacional foram utilizados instrumentos que são descritos a seguir.

3.4 Instrumentos de Coleta de Dados

Foram utilizados nesta pesquisa, para a coleta dos dados de campo, dois instrumentos: questionários abertos e questionários fechados.

Os questionários fechados foram utilizados para coletar informações quantificáveis; essas informações servem, principalmente, para análise das estruturas da rede, indicando os padrões de comportamento adotados pelos atores nas suas relações. O preenchimento dos questionários, na maioria dos casos, foi acompanhado pelo pesquisador no sentido de dar maior uniformidade às interpretações dos atores entrevistados.

Os questionários abertos, por sua vez, foram utilizados nas entrevistas com os atores; possuem questões abertas que possibilitam aos entrevistados expressar opiniões e esclarecer fatos ligados ao objeto da pesquisa. A opção pela entrevista semiestruturada é por possibilitar o conhecimento do fenômeno com mais detalhes, permitindo, assim, análises mais precisas do objeto estudado (GUNTHER, 2003).

Os questionários utilizados sofreram adequações onde foram considerados aspectos importantes como:

- a) O balanceamento de aspectos como completude e relevância;
- b) Evitar ambiguidade no entendimento das questões;
- c) A escolha de palavras que apresentem o mesmo significado para todos os respondentes; e,
- d) A limitação de cada item a uma ideia evitando assim confusão por parte dos entrevistados/respondentes.

Foram também analisados aspectos como os níveis de mensuração das escalas que possibilitassem análises mais completas dos vários temas, no que se optou pela adoção dos níveis nominal, ordinal (NOGUEIRA, 2002). Quanto às classes ou categorias de variáveis, optou-se pelas que representam a realidade a ser analisada, no que foram utilizadas as comportamentais, de conhecimentos e de atitudes, por expressarem a essência do que se busca identificar (NOGUEIRA, 2002; GUNTHER, 2003).

Para medir aspectos de atitudes foram utilizadas as escalas de soma constante e a escala likert, adotando-se a inversão de parte das questões para se evitar o efeito de halo nos respondentes (NOGUEIRA, 2002). Outro instrumento utilizado foi o software Microsoft Excel 2010, em que foram organizados os dados das análises documentais, os dados secundários de fontes governamentais e demais fontes como mídias jornalísticas e de pesquisas realizadas anteriormente.

Para o estudo em questão foram identificadas e delimitadas a população e a amostra do estudo, como seguem.

3.5 Delimitação da População e Amostragem do Estudo

A amostragem deve ser representativa da população a ser estudada; uma amostra é considerada representativa quando apresenta as mesmas características gerais do fenômeno estudado e de onde foi extraída. Um dos fatores que diferenciam a pesquisa qualitativa da quantitativa, com relação à amostragem, é a quantidade dos sujeitos sociais pesquisados.

Minayo (2001) observa que, na pesquisa qualitativa, há uma menor preocupação com a generalização, pois o que realmente importa neste tipo de pesquisa é o aprofundamento e a abrangência da compreensão do fenômeno estudado. Assim, nesta abordagem o importante não é o tamanho da amostra, mas sim que o pesquisador seja capaz de compreender o objeto de estudo, as análises do ambiente e as características dos atores que devem ocupar o espaço de destaque, apresentando um quadro maior que a simples análise dos indivíduos retratados na pesquisa. Esse aspecto condiz com o tipo de estudo em questão, uma vez que o objetivo aqui é identificar características específicas do ambiente estudado, conhecendo melhor a realidade dos atores envolvidos no fenômeno.

O Quadro 08, abaixo, apresenta as organizações identificadas como atores importantes pelos membros pesquisados.

Quadro 08 – Participantes da pesquisa.

Organização	Entrevistados	Questionários
COOPERACRE	01	02
COMPRADOR AUTONOMO	01	02
COOPERATIVA	01	01
W.W.F.	01	01
G.I.Z.	01	01
BASA	01	02
UFAC	01	02
IFAC	01	02
EMBRAPA	03	02
MAPA	01	02
CONAB	01	02
ICMBIO	01	02
SEMA	02	04
SEPLAN	01	02
SEAPROF	01	02
SEDENS	01	02
MPAC	01	02
SEBRAE	01	01
TOTAL	21	34

Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro apresenta as 18 organizações participantes e o número de questionários aplicados (34), bem como a quantidade de entrevistados (21). Em algumas organizações se fez necessário mais de um entrevistado por questionário, já que possuíam pessoas com conhecimentos específicos sobre as áreas pesquisadas. A pesquisa realizada envolveu as organizações acima, todas localizadas no Estado do Acre, onde estão presentes alguns aspectos e organizações que apresentam singularidade relativa em relação a outras regiões que também compõem o campo organizacional da Castanha-da-Amazônia.

A presença da COOPERACRE traz um grande diferencial, o que foi referido em estudos como os de Sales (2009) e de Peixoto (2014), que apontam a importância de sua ação para o bom desempenho do campo no Estado do Acre. Por isso, esta pesquisa iniciou sua investigação pelas possíveis ligações da cooperativa com outros atores locais, de onde foram elencadas as organizações acima que compõem a rede de relacionamentos da organização focal.

O estudo contemplou as principais organizações envolvidas no processo produtivo dentro do Estado do Acre, distribuídas pelos processos de extração,

processamento e comercialização da castanha, além de organizações das áreas de pesquisa, fiscalização, controle e treinamento. A escolha das organizações ocorreu por meio de análises preliminares em estudos anteriores sobre o tema e em entrevistas com atores identificados nas análises. Dessas entrevistas foram selecionadas as organizações citadas mais vezes e que se mostrassem envolvidas com aspectos institucionais do campo, de tal sorte que fossem selecionadas as organizações que, em conjunto, representassem a vida institucional no campo organizacional, constituindo-se, então, na população amostral dessa pesquisa.

Cabe realçar, antes de tudo, que as organizações ora estudadas são parte de um espaço social maior formado por todos os entes presentes no Estado do Acre e fora dele, e que o recorte aqui apresentado representa apenas parte das relações que essas organizações realizam, ficando aqui restritas às relações envolvendo o campo organizacional da Castanha-da-Amazônia no Estado do Acre.

Foram entrevistadas 21 pessoas em 18 organizações que compõem o campo organizacional da Castanha-da-Amazônia no Estado do Acre. Para melhor adequação dos dados aos formulários e para melhor visualização dos gráficos foi desenvolvida uma tabela e foram criados códigos que facilitassem a identificação dos atores e suas posições em tabelas e gráficos de rede.

O Quadro 09 apresenta as organizações estudadas e os códigos a elas atribuídos para fins de facilitar a interpretação dos dados apresentados.

Quadro 09 – Organizações participantes da pesquisa e respectivos códigos de identificação.

Organização	CÓDIGO
COOPERACRE	A1
COMPRADOR AUTONOMO	A2
COOPERATIVA	A3
W.W.F.	A4
G.I.Z.	A5
BASA	A6
UFAC	A7
IFAC	A8
EMBRAPA	A9
MAPA	A10
CONAB	A11
ICMBIO	A12
SEMA	A13
SEPLAN	A14
SEAPROF	A15
SEDENS	A16
MPAC	A17

SEBRAE	A18
--------	-----

Fonte: Elaborado pelo autor.

As organizações foram ordenadas pela área de origem. Assim, as envolvidas na produção vêm primeiro, seguidas pelas ONGs, organizações ligadas à pesquisa, órgãos reguladores e de fomento e, por fim, as organizações atreladas à regulação e à disseminação de conteúdos dentro do campo.

Apresentada a metodologia adotada, iniciamos a discussão dos resultados encontrados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa com base no objetivo geral e nos objetivos específicos, buscando responder a pergunta de pesquisa que deu origem a esse trabalho.

4.1 Contextualização da Rede de Relacionamento da COOPERACRE

Consoante o primeiro objetivo específico e a partir da análise dos dados secundários, pode-se fazer a contextualização político-econômica do espaço social em estudo. Destaca-se o início da rede de relacionamento, considerando a combinação financeira de grandes compradores de Castanha-da-Amazônia que desenvolveram laços com políticos locais e com organizações financeiras regionais que lhes davam legitimidade, permitindo, assim, que esses estabelecessem as instituições presentes no campo, forçando, inclusive, isomorfismos e o estabelecimento de relações dentro do campo.

Conforme apontado por Peixoto (2014), nas últimas três décadas do século XX ocorreram mudanças significativas no campo, como a entrada de exportadores bolivianos que passaram a comprar castanha no Brasil e exportar para a Europa e Estados Unidos, principais compradores mundiais da castanha. Esses novos atores provocaram mudanças nesse campo organizacional ao investirem no processamento da castanha, com fins de atender as exigências do mercado internacional, principalmente exigências fitossanitárias.

Nesse sentido, a Bolívia passou à frente do Brasil sendo o principal exportador mundial de castanha processada, atendendo uma demanda que não para de crescer. Todas essas mudanças, no entanto, tiveram pouco impacto direto para os extrativistas que continuavam reféns dos atravessadores (SOUZA FILHO et al., 2011), mas, ao menos, provocou um aumento no número de compradores, uma vez que os bolivianos, com o passar do tempo, também passaram a comprar a castanha diretamente dos ribeirinhos. Essa demanda provocou aumentos de preços, que mantinham oscilações significativas de ano para ano antes da entrada dos bolivianos e, agora, dos peruanos.

Outro fenômeno que provocou mudanças no campo foi o movimento de união dos extratores, que passaram a se unir em associações e cooperativas buscando melhorar as condições de venda da Castanha-da-Amazônia. Conforme os estudos de Peixoto (2014), Justen (2015) e Silva (2015), a formação dessas associações começou a surtir efeito, embora de forma lenta. No ano de 2001, no Estado do Acre – principal mercado brasileiro na produção de Castanha-da-Amazônia – foi fundada a Cooperacre, que passou a comercializar os produtos de várias associações e cooperativas (SALES, 2009; PEIXOTO, 2014; JUSTEN, 2015).

Em 2006, o governo do Acre cedeu para a Cooperativa Central uma usina de processamento de Castanha-da-Amazônia, situada em Brasileia, que, em pouco tempo, passou a processar a castanha antes de vender. Isso possibilitou ganhos consideráveis aos extrativistas, que passaram a vender seus produtos diretamente a Cooperacre e esta aos grandes compradores finais do Brasil e do exterior. Essa mudança impulsionou o movimento associativo e cooperativo no Acre, possibilitando uma mudança significativa nas regras de funcionamento do campo naquele Estado, impactando inclusive o campo como um todo (SALES, 2009; PEIXOTO, 2014; JUSTEN, 2015).

O Quadro 10, a seguir, apresenta a cronologia dos principais eventos econômicos ocorridos no Estado do Acre.

Quadro 10 – Cronologia dos principais eventos socioeconômicos ocorridos no Estado do Acre, período de 1870 a 2006.

Evento	Ano	Consequências	Autores
Primeiro Ciclo da Borracha	A partir da década de 1870 até meados de década de 1910	<ul style="list-style-type: none"> - Migração de seringueiros nordestinos, atraídos pela exploração da seringueira; - O Acre produzia cerca de 60% da borracha, ou seja, 12 mil toneladas; - Por volta de 1900, iniciou-se o cultivo de seringueiras na Ásia; - Por volta de 1914, a produção asiática já era mais que o dobro da Amazônica; - Forte redução dos preços internacionais da borracha. 	Souza (2008) Costa Filho (1995) Maciel (2003)
Segundo Ciclo da Borracha	De 1943 a 1945	<ul style="list-style-type: none"> - Grande demanda de borracha pelos países aliados na segunda guerra mundial; - Produtores asiáticos se desorganizam com a guerra; - Brasil entra na guerra no lado dos aliados e inicia um sistema de produção em massa de Borracha. 	Furtado (1995)
Implantação do Governo Militar	1964	<ul style="list-style-type: none"> - Novo estilo de desenvolvimento para a região Norte, denominado desenvolvimentismo; - Desenvolveu-se a agropecuária em detrimento 	Maciel (2003) Hall (2000) Fearnside (2000)

		da atividade extrativista tradicional, considerada arcaica.	Machado e Aguiar (2000)
Invasão dos fazendeiros Paulistas	1970	<ul style="list-style-type: none"> - Fazendeiros incentivados pelo governo federal invadem áreas de grandes seringais e florestas, expulsando ou matando seringueiros; - Saída dos povos da floresta para a capital do Estado ou outros estados; - Transformação das áreas extrativistas e florestas em pastagens para gado; - Degradação das áreas desmatadas com grande perda de fauna e flora; - Brasil se torna líder mundial em desmatamento florestal e ameaça a biodiversidade. 	Souza (2008) Cunha (2003) Oliveira (1985)
Morte de Chico Mendes	1985	<ul style="list-style-type: none"> - Governo brasileiro, sob forte pressão internacional, cria o IBAMA; - Fim do Governo Militar; - Promulgação da Constituição de 1988, que fomenta o surgimento de políticas públicas e desenvolvimento ambiental. 	Costa Filho (1995) Costa (2003) Kitamura (1995)
Criação da Cooperacre	2001	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliação dos movimentos em favor da preservação da floresta; - Surgimento de diversas associações e cooperativas; - Necessidade de se estabelecer formas mais justas para a comercialização dos produtos extrativistas. 	Andrade (2006) Peixoto (2014) Souza Filho et al (2011)
Primeira usina de beneficiamento da Castanha da Cooperacre	2006	<ul style="list-style-type: none"> - Cooperacre recebe em cessão pelo governo do Estado do Acre, sua primeira usina de beneficiamento de castanha, na cidade de Brasiléia. 	Peixoto (2014)

Fonte: Adaptado de Peixoto (2014).

A partir da história da COOPERACRE, observa-se que, sob a liderança do Sr. Manoel José da Silva, esta sofreu nos primeiros anos. Estando deficitária e em dificuldades financeiras sérias, foi se arrastando, até que no ano de 2006, com a cessão pelo Estado do Acre da usina de beneficiamento de castanha de Brasiléia, a situação começou a mudar. Com as instalações paradas, os cooperados arregaçaram as mangas e, em menos de 30 dias, a fábrica voltou a funcionar, promovendo novo ânimo e melhores condições para a volta por cima da cooperativa. Embora nunca tivessem trabalhado industrialmente o processo de beneficiamento da castanha, a vontade os levou a conseguir rapidamente desenvolver as habilidades necessárias para fazê-lo, começando a vender os primeiros lotes de castanha processadas já com a marca da cooperativa (COOPERACRE, 2016).

O passo seguinte foi firmar parceria com vários órgãos governamentais – como a Embrapa –, que atuou para melhorar os processos de manejo da castanheira que, se feita de forma inadequada, poderia contaminar o fruto com o fungo “Aspergillus”, o qual, após infectar a castanha, produz uma toxina chamada

“Aflatoxina”, que se ingerida em grande quantidade pode ser cancerígena, segundo consta no documento de divulgação institucional da COOPERACRE (COOPERACRE, 2016).

Para viabilizar o financiamento da safra e a venda de toda a sua produção de Castanha-da-Amazônia, a partir do ano de 2002, a COOPERACRE começou a buscar parcerias junto ao governo do Estado do Acre, com o intuito de utilização da castanha na merenda escolar, o que só se consolidou com a promulgação da Lei nº 11.947, de junho de 2009, que regulamenta o gasto de 30% dos recursos do Fundo Nacional do Desenvolvimento da Educação (FNDE), com aquisição de alimentos de produtos da agricultura familiar. Com esse passo, a COOPERACRE conseguiu garantir um escoamento perene para sua produção, propiciando uma renda contínua para os extrativistas e passou a contar com outras ações do governo para vender seus produtos. A COOPERACRE comercializa, além da castanha, látex e polpas de frutas que compõem seu mix de produtos.

Com o apoio institucional e organizacional do governo do Estado do Acre, os investimentos em novas unidades não pararam de crescer, e a COOPERACRE já administra quatro unidades fabris, estando a 5ª em operação. No momento, a COOPERACRE é a maior processadora de Castanha-da-Amazônia no Acre, com uma produção anual, em 2015, de um milhão e trezentos mil quilos; a produção de polpa de frutas também é significativa, com 400 mil toneladas/ano, a segunda maior do Estado do Acre. Ainda, o látex retirado dos seringais é outro importante produto comercializado pela cooperativa (COOPERACRE, 2016).

A configuração da rede de relacionamentos da COOPERACRE congrega apoio das comunidades locais, notadamente dos municípios de Sena Madureira, Rio Branco, Acrelândia, Bujari, Capixaba, Plácido de Castro, Porto Acre, Senador Guimard, Assis Brasil, Brasiléia, Epitaciolândia e Xapuri, entre outros.

Neste sentido, evidencia-se a Teoria Institucional ao afirmar que, em ambientes dominados por demandas sociais, as organizações mais bem sucedidas o são pelo fato de possuírem apoio social e legitimidade. Estes elementos são adquiridos com o atendimento de demandas institucionais através da adequação a valores, normas, regras e crenças vigentes na sociedade. Meyer e Rowan (1977) apontam que uma das formas de as organizações alcançarem legitimidade ocorre com a utilização de argumentos racionalizados, que tomam a forma de mitos que não podem ser objetivamente testados, mas que são adotados como racionais, no

que todos reconhecem como verdadeiros. Tais mitos racionalizados são parte do contexto no qual as organizações operam a fim de manterem legitimidade social.

Compõe essa rede, também, os órgãos governamentais como a Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), o Instituto Chico Mendes da Biodiversidade (ICMBIO), a Secretaria de Meio Ambiente do Estado do Acre (SEMA), a Secretaria de Planejamento do Estado do Acre (SEPLAN), a Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado do Acre (SEDENS), o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), entre outros.

A presença desses órgãos na rede demonstra que a COOPERACRE se tornou uma instância legítima para discussão das demandas sociais, principalmente evidenciando que esta possui competências ligadas aos ambientes técnicos e institucionais. A percepção de tais competências é explicada pela teoria institucional como sendo respostas do ambiente a fluxos de demandas; quando as demandas de natureza técnica ou econômica são atendidas de forma eficiente, o ambiente retribui às organizações conferindo-lhes maior legitimidade e maior acesso a recursos (MEYER; ROWAN, 1977). O fato de se tornar parceiro estratégico para um grande número de organizações concedeu a COOPERACRE a condição de se tornar ator central na rede de relações estabelecidas em torno da produção da Castanha-da-Amazônia, conferindo-lhe a posição de organização focal no campo organizacional.

Destaca-se, então, o apoio de instituições de ensino e pesquisa, como a Universidade Federal do Acre (UFAC) e a Empresa Brasileira de Pesquisas Agropecuárias (EMBRAPA), e de Organizações Não Governamentais (ONGs) como a *World Wide Fund for Nature Brasil* (WWF) e *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit* (GIZ), que percebem nesses empreendimentos legitimidade para exercer papel central no planejamento e na apropriação de valores visando à construção e à transformação de ambientes.

A discussão que se coloca aqui é: quais os motivos que levam essas organizações a estabelecerem parcerias para o desenvolvimento científico ou a transferência de tecnologias com essa organização e não com outras, ou melhor, porque a COOPERACRE? A resposta a essa pergunta encontra novamente respaldo na Teoria Institucional, que explica esse fenômeno como sendo derivado da legitimidade alcançada pela organização junto a instâncias da sociedade que lhe outorgam a condição de representante, confiando em resultados anteriormente conquistados e na condição técnica dessa organização para responder às

demandas sociais existentes. O modelo proposto por Meyer e Rowan (1977) apresenta as organizações detentoras de redes de relações estabelecidas como possuidoras de legitimidade para servir de ponto de ligação entre atores dentro do campo organizacional, servindo inclusive de modelo para outras organizações que adotam aspectos técnicos e sociais dessa organização como parâmetro para obtenção de legitimidade no campo.

Essas organizações, por possuírem processos já legitimados, são consideradas dotadas de competência técnica que as habilita dentro do campo organizacional, provocando isomorfismos de seus processos ao mesmo tempo em que se tornam atores dotados de capacidade de influírem na criação de instituições adotadas dentro do campo. Por isso, tornam-se naturalmente atores estratégicos para alianças dentro do campo.

O fato de estar presente em um momento de transformação dentro do campo organizacional e de ter contribuído para o desenvolvimento de outra forma de organização dos extrativistas, via ações cooperadas ou associativas, deu à Cooperacre status diferenciado dentro do espaço social do qual faz parte no Estado do Acre. Essa condição diferenciada a capacitou a atuar nas esferas institucionais do campo ao mesmo tempo em que promovia o desenvolvimento sócio técnico do setor.

Aspectos como a reunião das cooperativas e associações dos extrativistas, operação de fábricas de processamento, melhorias no preço da Castanha-da-Amazônia, acesso dos extrativistas a organismos e políticas públicas, gestão responsável de recursos e cumprimento de prazos de contratos, deram a COOPERACRE credibilidade junto à parte representativa da sociedade, tornando-a representante natural dos setores extrativistas no Estado. Esse aspecto habilitou a COOPERACRE a buscar legitimidade institucional através da formação de parcerias com outros organismos, criando, assim, ampla rede de relações que dessem sustentação às ações da COOPERACRE e de seus associados em diversas esferas do poder público e da sociedade, a ponto de a mesma ganhar notoriedade internacional e conseguir, então, alcançar mercados fora do país.

Esse ambiente formado por órgãos públicos, instituições financeiras, de fomento e pesquisa, entre outros, forma a base sobre a qual se assenta a institucionalização do campo no Estado do Acre.

Apresentado o ambiente do estudo, inicia-se a análise das institucionais do ambiente, a começar pela estrutura.

4.2 Análise das Estruturas Institucionais Identificadas

Segundo Zucker (1977), em um ambiente marcado por relações cada vez mais próximas entre organizações, as instituições existentes tendem a se tornar mais fortalecidas, arbitrando comportamentos e evitando atritos. Isso é o que começa a acontecer no campo organizacional da Castanha-da-Amazônia, no Estado do Acre, com a COOPERACRE e o conjunto de organizações centrais se utilizando de novos mecanismos de atuação para evidenciar as instituições a serem seguidas dentro do campo. Esse processo ainda novo dentro do campo no Estado pode ser evidenciado pelas novas posturas adotadas em relação a aspectos antes negligenciados, como: i) preocupação com a manipulação e conservação da castanha; ii) busca de parcerias e conhecimentos sobre novas formas de gestão e melhoria de processos; iii) adequação dos espaços produtivos para certificações; e, iv) busca por novos mercados, e outras formas de apresentação do produto. Esses novos comportamentos foram identificados através das entrevistas e nos contratos firmados entre a cooperativa e outras organizações, como SEAPROF, SEBRAE, WWF, MAPA, EMBRAPA, todas voltadas para a capacitação e o desenvolvimento de novos produtos e serviços a serem agregados dentro do campo.

Esses novos comportamentos são relevantes para as organizações presentes no campo no Estado de Acre, que buscam cada vez mais reduzir distúrbios que possam provocar perdas em seus processos produtivos ou na competitividade. O campo organizacional, nesse aspecto, tornou-se relevante espaço produtivo onde as organizações buscam estabelecer regramentos sociais comuns e encontrar espaço propício para se desenvolverem; é certo que, também, existem tensões e disputas, como entre as cooperativas e os atravessadores e entre os extrativistas e os órgãos reguladores. Contudo, as instituições presentes estão conseguindo promover, através de suas estruturas regulativas, principalmente, uma harmonização em níveis que evitem perdas para os envolvidos, como fica evidenciado pelo crescimento da cooperativa e de seus associados que avançam não só em volume produzido, mas também em variedade de produtos oferecidos.

Nesse sentido, o campo organizacional está funcionando como um polo irradiador de soluções que vêm ao encontro das necessidades que essas

organizações têm, e que buscam suprir ao se relacionarem, o que se encontra de acordo com o proposto por Powell (1991), que descreve o campo como um espaço potencializador de recursos e soluções a ser utilizado pelos que o compõem.

Como as fronteiras dos campos organizacionais, segundo Powell (1991), tendem a ser delimitadas pelos níveis de interação dentro deste, e como as interações entre os principais atores no Estado do Acre seguem esse padrão, foi possível estabelecer, a partir das relações existentes, uma delimitação do campo dentro do Estado do Acre. Como a presença de atores externos não é significativa dentro do campo no Estado, uma vez que não foram citados como atores importantes pelos entrevistados, observa-se a existência de poucas formas organizacionais presentes, assim como proposto por Powell (1991) quando afirma que quanto mais atores externos ao campo interagirem dentro do campo, mais suas fronteiras se tornam difíceis de serem definidas, favorecendo a heterogeneidade de formas organizacionais e práticas dentro do campo.

No campo organizacional da Castanha-da-Amazônia no Estado do Acre foram identificadas algumas características que corroboram com alguns elementos apontados por autores como relevantes fatores institucionais presentes nos campos. Dentre eles se destacam: i) grau significativo de interações entre as organizações presentes no campo, onde ocorrem 62,09% das interações possíveis de existir dentro do campo, que é explicado por DiMaggio e Powell (2005) pelo aumento de interação entre os atores dentro do campo, devido principalmente ao aumento da carga informacional e pelo surgimento de uma consciência mútua entre as organizações de que fazem parte de um empreendimento comum; ii) conforme demonstra a Tabela 02 sobre a matriz de relações por grau de importância atribuído, existem grupos de organizações que se relacionam mais entre si que com outras organizações do campo, demonstrando que o primeiro grupo (core ou centro), formado por atores com domínio sobre recursos econômicos, de produção, informação ou detentores de autoridade formal, regulam a vida dentro do campo através de suas ações. Ainda consoante DiMaggio e Powell (2005), a existência de estruturas de dominação com a proeminência de relações entre algumas organizações dentro do campo representa um modelo de dominação no qual as organizações dotadas de maior poder de coerção que se estruturam para definir regras e normas a serem aplicadas dentro do campo; e, iii) os atores periféricos atuam mais com os atores centrais que entre si.

Contudo, possui razoável número de relações também entre eles, sem que sejam atribuídos graus altos de importância a essas relações, que se situam entre aquelas nas quais os atores estabelecem relações por conveniências momentâneas mais que estratégicas. Esse fato ocorre devido aos atores centrais concentrarem a difusão das estruturas institucionais normativas e cognitivas, o que, em conjunto com os isomorfismos normativo e mimético, conformam boa parte da vida institucional no campo. Outros aspectos relevantes para essa situação são as posições desses atores dentro da rede, uma vez que são canais de acesso a recursos e poder dentro do campo.

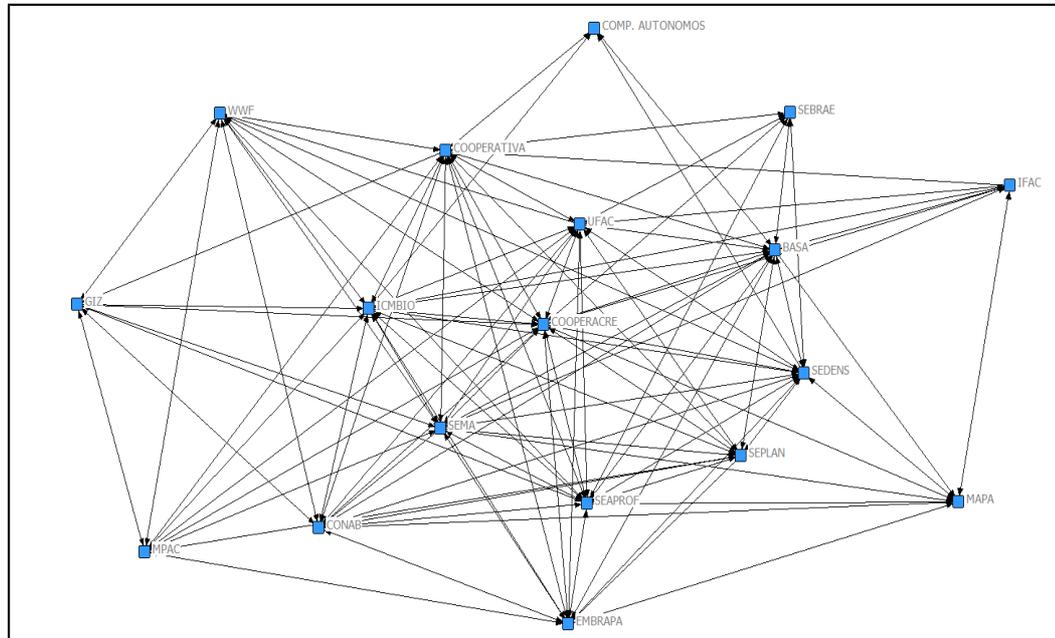
Esses aspectos são importantes por demonstrarem que as relações existentes no espaço social não são meramente comerciais, pois possuem significados ligados a vida desses atores que possuem visões comuns da realidade que os cercam, atribuindo valores compartilhados e estabelecendo parcerias e/ou disputando os recursos disponíveis; neste sentido, enriquecem o ambiente envolvido, caracterizando-o como ambiente institucionalizado. Como afirmam Meyer e Rowan (1977), tais ambientes possuem mitos institucionalizados onde a busca por cumprimento dos ritos cerimoniais é mais importante que a busca por eficiência, embora essa também ocorra.

A rede se desenvolve principalmente a partir das relações entre os atores centrais que, nesse processo, desempenham seu papel de regulador da vida institucional do campo, conforme prescrito por Scott (2008), que apresenta os atores com poder de disseminação de instituições e recursos como aqueles mais influentes dentro do campo; esses atores são descritos como pontos centrais que facilitam as ligações entre atores dentro da rede. Essa característica se aplica aos casos dos atores centrais do campo, não só a COOPERACRE, mas também a SEMA, ao ICMBIO, BASA, SEDENS, UFAC, SEAPROF e as cooperativas extrativistas. Esses atores, pelas características de ação dentro do campo, tornaram-se centros de disseminação de instituições – pelo poder regulador ou de acesso a recursos que possuem –, uma vez que são responsáveis pelas áreas extrativistas e pelo aporte de recursos dentro do campo, mais principalmente pela absorção e disseminação de políticas que colaboram para a construção de valores dentro do campo, possibilitando, com isso, o processo de institucionalização.

Esse processo, conforme descrevem Meyer e Rowan (1977), ao mesmo tempo em que possibilita a ação dentro do campo habilita os atores para o

desenvolvimento de relações, o que lhes fornece legitimidade para reiniciar o processo. A rede formada por esses atores é apresentada no Gráfico 01 a seguir.

Gráfico 01 – Rede de relações.



Fonte: Dados da pesquisa.

No gráfico, os atores centrais possuem um maior número de links, o que lhes facultava a capacidade de intermediar relações dentro da rede; esse papel, por sua vez, possibilita-lhes acesso a recursos ou aos atores que os detêm, num processo de retroalimentação. Os atores centrais (Cooperacre, Sema, Seaprof, Sedens, Basa, lcmBio e cooperativas) possuem papel central nas relações dentro do espaço social, servindo como disseminadores de estruturas institucionais e/ou como promotores de isomorfismos. Nesse processo, esses atores tornam o campo mais estável ao evitar conflitos e possibilitar o estabelecimento de relações entre os componentes do campo.

Na Tabela 02 são apresentados os valores atribuídos às relações, onde cada campo da matriz demonstra quão importantes são as relações desses membros do campo e como são centrais na definição da estrutura de poder. Os dados apresentados nessa tabela expressam como se posicionam os entrevistados diante da importância atribuída aos demais atores da rede. A importância atribuída às relações pelos atores demonstra quais organizações possuem mais capital institucional, ou em outras palavras, quais são mais poderosas dentro da rede.

Esse aspecto é importante uma vez que as organizações operam dentro de um espaço social de lutas e de relações de dependência, em que a estrutura determina valores e crenças no campo organizacional. Assim, as organizações que obtiveram maior pontuação na avaliação são aquelas que possuem maior poder de persuasão nas lutas travadas no campo. Esse poder se expressa através dos interesses implícitos nos discursos e nas ações empreendidas, bem como nos recursos dominados por determinados atores e nas regras socialmente aceitas que definem o jogo por controle dos recursos que determinam a dinâmica de estruturação do campo.

Tabela 02 – Matriz de relações por grau de importância atribuído.

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18
A1	0	0	5	3	2	4	3	2	3	5	4	4	4	3	4	3	2	2
A2	2	0	4	0	0	5	2	2	2	4	4	0	0	2	2	2	0	2
A3	5	2	0	3	2	4	2	1	3	2	3	5	4	2	3	2	0	2
A4	5	1	5	0	3	3	2	2	3	3	3	4	4	2	3	2	3	2
A5	4	0	4	2	0	3	2	1	2	2	2	3	4	2	3	3	3	2
A6	4	2	5	0	2	2	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
A7	4	0	4	3	2	3	0	2	3	3	2	4	4	3	3	3	3	2
A8	4	1	4	2	2	3	3	0	3	2	2	4	4	2	3	2	2	2
A9	5	0	5	0	0	3	3	0	0	0	0	3	3	0	0	0	2	1
A10	4	0	0	3	0	2	3	3	4	0	4	2	3	0	3	3	2	1
A11	5	0	5	3	3	3	2	0	3	5	0	0	0	0	3	3	0	0
A12	4	1	2	4	3	4	4	2	4	0	3	0	4	2	4	3	2	1
A13	4	0	4	5	4	3	4	3	5	2	4	4	0	5	5	4	3	2
A14	4	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	4	0	4	4	2	2
A15	4	0	4	3	0	2	3	3	3	2	3	3	3	5	0	5	2	2
A16	4	0	4	3	3	3	4	2	4	2	3	3	5	5	5	0	2	1
A17	4	0	0	3	3	0	4	0	3	0	0	5	5	3	0	0	0	0
A18	4	0	4	3	0	4	3	2	3	2	4	3	3	4	4	4	0	0

Fonte: Dados da pesquisa.

O aumento na carga informacional no campo é reflexo das mudanças pelas quais passou, podendo ser claramente notada na atribuição de importância a fatores como capacitação e treinamento. Especificamente no que tange à castanha, um fator importante é tratar a mesma como um alimento que necessita de cuidados especiais na sua extração, no seu processamento e na sua comercialização, o que tem demandado um aumento significativo no fluxo de informações dentro do campo.

A estruturação da cadeia produtiva também provocou maior volume de informações, com um acréscimo no fluxo e na intensidade das relações entre atores. Tais aspectos podem ser percebidos por respostas a questões como grau de

importância das relações e intensidade dessas relações, quando os respondentes se expressaram assim:

“Nossa, antes quase não nos falávamos, agora quase diariamente.” (A13)

“Sim, é muito importante as informação que eles trazem sobre manejo, nos ajudam nos controles.” (A1)

“Estamos sempre nos reunindo para discutir os problemas, isso tem ajudado bastante.” (A12)

Essas constatações corroboram com a análise do crescimento no fluxo de informações e contribuem para demonstrar que é um fluxo contínuo e nos dois sentidos. O desenvolvimento de consciência mútua entre os participantes acontece na medida em que as instituições presentes são comuns a todos no grupo. Nesse sentido, percebe-se que as ações que movem a maioria dos membros são no sentido de criar um sistema que permita, ao mesmo tempo, a sobrevivência do homem da floresta e a manutenção do meio ambiente. A sustentabilidade dessa equação mostra o principal objetivo dos atores envolvidos e a presença desse componente demonstra quão institucionalizado se encontra o campo.

Por isso, os atores presentes no campo apresentam formas organizacionais socialmente construídas, bem como se orientam por normas e valores presentes num contexto institucionalizado que lhes permite desenvolver suas atividades produtivas e sociais em um ambiente estruturado. Assim, esse ambiente tem conseguido prover os atores da legalidade e das competências necessárias à existência e à reprodução produtiva das organizações presentes.

Uma vez diagnosticada que existe uma estrutura organizacional vigente no campo, torna-se importante qualificar essa estrutura classificando suas nuances normativas, cognitivas e regulativas, bem como seus mecanismos de isomorfismo. Então, realça-se que tal classificação ocorre com a utilização de recursos teóricos de interpretação da realidade, sendo muito difícil sua classificação empírica, pois os fenômenos não surgem de uma única fonte, mas derivam de diversas fontes, podendo um mesmo fenômeno receber influências de várias influências isomórficas ou institucionais.

4.2.1 Estruturas institucionais

As abordagens institucionalistas têm se dedicado, especialmente no campo da análise de campos organizacionais, muito mais aos estudos das

homogeneidades que das heterogeneidades – entendendo-se que as primeiras evidenciam muito mais os aspectos institucionalistas que as segundas. Tal perspectiva se deve, principalmente, pelo aspecto hegemônico estar mais ligado a comportamentos reproduzidos ou associados a outros atores, de tal sorte que estabelecem relação entre o comportamento e as normas e regras vigentes no ambiente (DIMAGGIO; POWELL, 1991).

No entanto, não se desconsidera, de forma alguma, a existência de aspectos competitivos, de disputas por poder, conflitos e outras formas de relações dentro do campo; apenas se considera que, pelas características do campo, as relações harmônicas e a homogeneidade convivem com as relações de conflito e de heterogeneidade, no que as primeiras fornecem elementos mais adequados para a análise dos fenômenos.

Dentro do campo organizacional foram identificadas estruturas institucionais alimentadas pelos isomorfismos: coercitivo, mimético e normativo que, oriundos das inter-relações presentes no campo, constituíram-se em elemento ao mesmo tempo constrangedor de comportamentos e habilitador para a ação dos atores envolvidos.

Análise das Estruturas Normativas – as estruturas normativas são responsáveis por dimensionar, dentro da vida social, os aspectos de ordenação, avaliação e obrigatoriedade a que todos estão submetidos (SCOTT, 2008). Assim sendo, os atores estão submetidos a estas influências e podem ser direcionados por princípios que tenham compartilhado e internalizado emoções e hábitos, bem como por regras e coerções que sofram no ambiente em que atuam. As estruturas e os sistemas são dotados de intencionalidades que se disseminam ao serem incorporadas por intenções e aspirações de atores poderosos (SCOTT, 2008; CORONNA, 2004).

As organizações, como parte do meio social, são influenciadas, também, por aspectos presentes ali. Desta forma, fatores como ocupações e profissões e sistemas de governança exercem influências sobre as organizações e seus membros. Esse aspecto subjacente às relações entre entidades se torna especialmente importante quando se trata de análises de ambientes institucionais, uma vez que esses fatores influenciam diretamente o ambiente ao desenvolverem normas próprias a serem seguidas por organizações e indivíduos ligados a essas representações ocupacionais (CARVALHO; VIEIRA, 2003).

Essas estruturas existentes no ambiente tornam-se importantes fatores de normatização organizacional, influenciando os comportamentos dos atores e do campo organizacional na medida em que se tornam regramentos obrigatórios a serem seguidos para obtenção de legitimidade e, em muitos casos, de legalidade das ações dos atores.

Além desses fatores, outros oriundos do campo organizacional também influenciam as decisões dentro das organizações e do campo, pois tais aspectos estão relacionados à liderança dentro do campo. Os rumos das organizações são diretamente influenciados pelas escolhas tomadas dentro do campo, seus desenhos organizacionais e de funcionamento refletem as perspectivas dos líderes e aspectos de legitimação presentes no campo que podem se manter ou mudar de acordo com o surgimento de novos valores legitimados (FLIGSTEIN, 1990; CHILD, 1972).

As estruturas normativas estão vinculadas às normas e aos valores existentes em determinado campo e servem para orientar as ações dos atores, apresentando os meios aceitos no campo organizacional para atingir fins justificados. Formas comuns de interpretação das normas, presentes no campo, vão se formando pelo compartilhamento dessas normas entre os atores, orientando e legitimando ações previamente definidas que levam a uma homogeneização dessas ações, o que é denominada de isomorfismo normativo.

A busca por soluções de problemas existentes dentro do campo faz com que os atores se utilizem dos conhecimentos produzidos nas universidades, centros de pesquisa e de consultores externos que, ao propagarem essas soluções, disseminam isomorfismos dentro do campo pela adoção de normas comuns e de tecnologias iguais ou semelhantes. Esses aspectos são encontrados no campo em estudo, uma vez que a ação de entidades não governamentais e governamentais, além das cooperativas, está desencadeando um rápido processo de isomorfismo normativo, onde as organizações rapidamente adotam normas e procedimentos oriundos de outros atores ou disseminados por estes no sentido de se legitimarem para ação no campo.

Tal aspecto é muito percebido nas falas dos atores periféricos que buscam uma adaptação a essas normas, esperando aumentar sua participação nos processos vigentes no campo.

“O mercado tá muito exigente e o conhecimento das normas é muito importante para quem quer vender seus produtos.” (A2)

“Existem normas para poder agir e tem que seguir.” (A3)

“Sabemos que nosso papel é transferir tecnologia para facilitar os processos de extração e processamento da castanha.” (A8)

O elemento principal realçado é a perspectiva de que as normas definem a ação; esse posicionamento é novo no campo e está sendo fortemente induzido pela profissionalização cada vez maior das relações entre as organizações que agora se veem como parte de um processo maior no qual estão envolvidos, desde o extrativista até o exportador de castanha.

Os atores centrais veem com naturalidade esse processo de isomorfismo e o consideram como parte do sucesso obtido na transformação da cadeia. Essa perspectiva pode ser observada nas seguintes falas:

“Foi um processo longo de aprendizado, mas estamos aprendendo a lidar com isso (castanha).” (A15)

“Não sei até que ponto temos controle, mas é importante que ele ocorra para sabermos o que está acontecendo e como ajudar.” (A15)

“Estamos trabalhando para obter certificações importantes para poder comercializar com o exterior, isso poderá mudar muitas coisas aqui.” (A1)

“Muita coisa já foi feita, agora é necessário que todos tenham consciência da importância do que está se fazendo aqui.” (A14)

Como se percebe, a perspectiva é de ação coordenada no sentido de tornar o processo o mais homogêneo possível, garantindo confiança e apoio dos outros atores e o acesso a novos recursos. Aspectos como a inserção de novas tecnologias e melhoria de processos são fortemente incentivados pela organização focal que atua, insistentemente, no sentido de que os parceiros cooperados e outros atores do campo ofereçam e se capacitem para as demandas planejadas. Tal tem acontecido com a atuação de ONGs e atores das áreas de pesquisa que atuam para transferir conhecimentos aos cooperados e extrativistas da cadeia produtiva.

As ações da organização focal também estão voltadas para os atores governamentais no sentido de contribuírem com normativas que facilitem as relações dentro do campo. Isso aconteceu, especialmente, com os atores voltados para o fomento das atividades extrativistas, que modificaram algumas regras para facilitar o acesso de cooperados e cooperativas as seus programas. O mesmo aconteceu com a Cooperacre que acabou adotando procedimentos contábeis e financeiros para facilitar as relações com agentes de fomento e financeiros.

Análise das Estruturas Cognitivas – os elementos cognitivos provêm às estruturas sobre as quais os sistemas normativos e regulativos são montados. A legitimidade cognitiva pode ser expressa pela constância ou intensidade de uma forma ou prática presente em um campo organizacional, sendo percebida quando atores identificam determinadas normas ou regras como naturalmente ligadas a objetivos.

As estruturas cognitivas surgem principalmente da dificuldade dos atores em controlar as variáveis ambientais, que, devido ao grande volume de informações, torna impossível o seu processamento. Para poder interpretá-las, os atores acabam construindo categorias que lhes possibilitem processar as informações e tomar decisões adequadas para cada situação; nesse processo, os atores acabam compartilhando essas categorias de interpretação via interação com outros atores, possibilitando assim o surgimento de interpretações comuns da realidade que passam a nortear a vida institucional no campo (MEYER; ROWAN, 1977).

Tais aspectos podem ser notados no comportamento dos atores do campo, quando estes apresentam leituras semelhantes da realidade, como nos casos abaixo:

“A Cooperacre desenvolve ações que buscam valorizar os extrativistas e, ao mesmo tempo, preservar a natureza; o lucro é consequência do trabalho.” (A1)

“A cadeia melhorou muito com Cooperacre, pelo menos os extrativistas estão conseguindo viver melhor.” (A11)

“Era um mercado prostituído. Agora está melhorando, o preço subiu e tem gente ganhando dinheiro, antes eram uns poucos.” (A11)

“A preservação é uma consequência direta da melhor condição de vida dos extrativistas.” (A13)

“A floresta é nossa maior riqueza.” (A9)

A percepção comum é que a COOPERACRE melhorou o mercado da castanha e que sua atuação tem garantido sucessivos aumentos nos preços e na melhoria da vida dos catadores de castanha. Essas manifestações apresentam uma leitura comum da realidade, que demonstra ação das estruturas cognitivas na formação dessa visão, o que corrobora com Meyer e Rowan (1977) que apontam essas características como resultantes da ação da estrutura cognitiva.

Por outro lado, algumas organizações optam por adotar estratégias, arranjos e estruturas de outras organizações e que sejam considerados legítimos dentro do

campo organizacional; a esse processo dá-se o nome de isomorfismo mimético (SCOTT, 2008). Essa perspectiva é a adotada aqui, onde foram observados os discursos dos atores de forma individual, buscando-se identificar as origens das normas e dos procedimentos adotados em cada organização. Conforme descrito, os atores têm forte preocupação com aspectos legais e de legitimidade.

“Existem diversas formas de atuação, mas optamos pela que atenda melhor os extrativistas e as normas do órgão.” (A15)

“Adotamos as normas que nos são repassadas! Não tem como trabalhar de qualquer jeito, é preciso ter critérios.” (A3)

“Existe as normas do banco, dos compradores, dos órgãos de fiscalização. Têm muitas normas, mas fazemos o que podemos.” (A1)

“Nós fazemos o que todo mundo faz.” (A2)

Os isomorfismos podem ser identificados principalmente pelas falas de atores não governamentais, embora existam também evidências de isomorfismo mimético nas organizações públicas.

“Da Cooperacre não usamos nada não, mas usamos alguns modelos que o SEBRAE sugeriu.” (A2)

“Fizemos algumas mudanças para poder oferecer informação quando precisa.” (A13)

“Só naquilo que os bancos pedem, para facilitar na hora que precisa.” (A1)

“Buscamos informação com especialistas quando precisa.” (A14)

“Adotamos alguns procedimentos que Brasília exigiu, mas só.” (A11)

“Nós temos buscado estagiários da UFAC que têm trazido novidades, mas nada específico de outros órgãos, a gente já tem a sistemática que Brasília indica e nós usamos.” (A12)

“A SEPLAN tem pedido alguns relatórios e adotamos algumas mudanças para atender essa demanda.” (A16)

“Só naquilo que diz respeito a servidores; nas demais só os controles já existentes.” (A13)

Como percebido, há a preocupação com procedimentos que atendam demandas de outros órgãos ou da sociedade; essas demandas parecem fornecer algum grau de legitimidade, na medida em que facultam aos atores acesso a recursos e/ou informação, bem como facilitam a interação desses com órgãos e organizações dentro do campo organizacional, consoante preconiza Scott (2008) ao descrever as características do isomorfismo mimético.

Os isomorfismos miméticos foram identificados, também, em aspectos como embalagem de produto (a vácuo), utilização de equipamentos semelhantes (processamento da castanha) e comportamento dos atores que atribuem valores provenientes de outros atores. Outra estrutura que influencia comportamentos é a regulativa, apresentada a seguir.

Análise das Estruturas Regulativas – a estrutura regulativa se associa ao isomorfismo coercitivo e, nesse aspecto, um complementa o outro consolidando estruturas que enfatizam dinâmicas de regulação explícitas de sanção e de monitoramento. A ação regulatória age inibindo ações de mudanças que não se associem aos padrões de justificativa e confiança vigentes no campo; essa ação ocorre pela criação de rotinas que induzem a inércia. Nos campos organizacionais são desenvolvidos mecanismos regulatórios no intuito de criar e manter estruturas e rotinas que atuem no sentido de prover as organizações com noções de responsabilidade e de confiança, que possibilitem as demais organizações do campo a se relacionarem com estas ao menor custo possível. As organizações pertencentes ao campo que não se enquadram nesses padrões correm o risco de perder credibilidade e legitimidade para atuar, o que resulta em dificuldades para conseguir suporte externo às suas atividades (HANNAM; FREEMAN, 1984; CARONNA, 2004).

O isomorfismo coercitivo aparece principalmente nas situações em que uma organização cria vínculos de dependência com outra, passando a empresa dependente a cumprir determinados requisitos da empresa líder. O cumprimento desses requisitos torna condição para que a empresa líder demande produtos ou serviços da empresa dependente, criando, assim, um círculo de isomorfismos em que os processos das empresas tornam-se complementares e cada vez mais parecidos (SCOTT, 2008), tais como expressos nas falas:

“Sim, adotamos as recomendações do MAPA e da EMBRAPA para poder melhorar o produto.” (A1)

“O processo de extração é muito artesanal, mas dá para adotar técnicas que permitam a sanidade do produto.” (A9)

“O nosso papel é orientar para que todos cumpram as regras (de extração).” (A12)

Esses relatos exemplificam que a adoção de determinadas práticas encontram-se justificadas entre os atores, cujo entendimento é que se trata de

adequação para a melhoria dos produtos, o que demonstra uma visão comum dos aspectos importantes para o campo. Esses aspectos são definidos pela teoria como sendo de dependência, onde as empresas dependentes que são comuns em linhas de produção e desenvolvem essa característica quando um demandante adquire, de várias demandadas, produtos com alto grau de especificidade e singularidade, geram uma dependência entre quem fabrica e quem compra.

Durante a pesquisa foram identificadas situações de isomorfismo coercitivo estabelecendo estruturas regulativas, principalmente da parte dos órgãos fomentadores e fornecedores de recursos financeiros, que passaram a exigir determinados comportamentos e controles que lhes possibilitassem certo nível de acesso ao que acontecia nas organizações demandantes desses recursos, conforme os aqui identificados:

“Sabemos que eles precisam ter controle também, por isso sempre que pedem e nós fazemos para poder ajudar.” (A3)

“Se não houver controle fica difícil confiar no que eles estão fazendo. Por isso exigimos que apresentem documentos que comprovem o que dizem. Brasília também exige isso de nós.” (A11)

“O nosso papel é orientar para que todos cumpram as regras (de extração).” (A12)

Outras organizações governamentais ligadas à gestão das áreas de extração também demandaram mudanças nas formas de manejo e de organização social dos extratores, o que foi providenciado através de parcerias com ONGs e com a própria Cooperacre, que passou a fomentar tais mudanças. A própria organização focal também fez adequações de suas normas e de seus procedimentos para atender demandas de órgãos fomentadores e fiscalizadores que exigiram conformação a alguns processos para que os produtos fossem certificados.

A organização focal, por sua vez, teve atuação de destaque no isomorfismo coercitivo dos processos de extração e manejo da castanha na floresta e sua estocagem nas cooperativas regionais. Isso se deu principalmente por motivo de adequação dos processos a normas sanitárias, que são exigidas para evitar contaminação por fungos. Assim, é possível observar as falas dos atores quanto à presença de isomorfismo coercitivo.

“Não há como certificar se não conseguirmos observar no processo segurança, por isso exigimos que as normas de sanidade sejam cumpridas.” (A10)

“Sim, adotamos as recomendações do MAPA e da Embrapa para poder melhorar o produto (castanha).” (A1)

“Se não fizermos da forma correta (coleta e armazenagem) como tem que ser feito, pode dá problema na castanha e prejudicar todo mundo.” (A1)

“Tem as formas de fazer certo e nós fazemos.” (A3)

Como expresso pelas falas, há um claro processo de isomorfismo coercitivo que ocorre de forma sutil ou por pressão, mas que tem conformado o campo em torno de determinados procedimentos que se tornam comuns à maioria dos participantes. Outro aspecto relevante é a presença de muitos órgãos governamentais que adotam critérios específicos para se relacionar, tal como nos casos de ações conjuntas que só podem ser firmadas por Acordo de Cooperação Técnica ou Parceria, envolvendo regras previamente estipuladas e formalmente estabelecidas.

A COOPERACRE também desenvolve ações que podem ser descritas como de isomorfismo coercitivo, que podem ser observados pelas falas de alguns atores.

“Se existem formas de fazer melhor nós temos de fazer.” (A3)

“São as regras! Nós seguimos e conseguimos fazer nosso trabalho.” (A2)

“A Cooperacre é nosso parceiro nessa tarefa de melhorar o produto (castanha).” (A10)

Percebe-se que a ação da cooperativa contribui com o trabalho desenvolvido pelos órgãos do governo no sentido de fazer chegar aos extrativistas determinados comportamento que são favoráveis às políticas adotadas e, ao mesmo tempo, de interesse da COOPERACRE por conta de aspectos como legitimidade e confiança. O que reafirma a teoria, quando esta descreve essas relações como de atendimento a requisitos que se tornam condição para que a empresa líder demande produtos ou serviços da empresa dependente, criando, assim, um círculo de isomorfismos onde os processos das empresas tornam-se complementares e cada vez mais parecidos, conforme descrito por DiMaggio e Powell (1991), Mizruchi (1999) e Scott (2008).

As estruturas institucionais regulativas estão ligadas aos isomorfismos coercitivos, promovendo estabilidade e previsibilidade para as ações dos atores. Esse componente estabilizador é especialmente importante para o campo, pois propicia condições para que as organizações desenvolvam suas atividades. As estruturas regulativas presentes no campo se originam, principalmente, dos entes

estatais e da organização focal, o que se deve à natural propensão do Estado para a regulação legal e social.

Assim, a ação dos isomorfismos coercitivo, mimético e normativo vem provocando uma rápida adaptação dos atores a pressupostos institucionais, que facultam acesso a recursos e legitimidade para ação. Esses isomorfismos sustentam a institucionalização de padrões próprios e oriundos de outras esferas do campo, provocando o surgimento de novas instituições que nascem desse encontro. Esses aspectos são apresentados no próximo quadro, levando-se em consideração os pilares institucionais, suas referências teóricas, os objetos identificados e as variáveis de ação do objeto.

Quadro 11 – Construto das estruturas institucionais.

Pilar	Referências	Objeto	Variável
Normativo (valores, crenças e regras informais)	Estruturam as expectativas e garantem mútuas obrigações entre os atores no campo (SCOTT, 2008)	Melhoria da qualidade de vida	Adoção de um preço justo do produto na aquisição
			Possibilitar acesso a novos recursos e materiais
			Acesso à educação
		Tratamento equânime	Recursos compartilhados de acordo com a produção
			Respeito às práticas e aos valores vigentes
			Oportunidades de crescimento aos participantes
		Respeito ao meio ambiente	Preservação da floresta
			Utilização de manejo sustentável das áreas produtivas
			Conscientização para preservação
Regulatório (sistema de regras)	Capacidade de estabelecer regras, inspecionar a conformidade a elas e aplicar sanções (SCOTT, 2008)	Qualidade dos produtos	Testes de qualidade
			Acompanhamento fitossanitário
			Adequação às normas sanitárias
		Responsabilidade social	Garantia dos direitos trabalhistas
			Ações afirmativas
			Tratamento igualitário entre os membros
		Conservação ambiental	Reflorestamento
			Uso de técnicas de preservação das áreas utilizadas
			Investimento em recomposição de áreas degradadas

Cognitivo (concepções e percepções)	Perspectivas compartilhadas acerca da natureza da realidade e os quadros interpretativos para criação de significados (SCOTT, 2008)	Cooperacre como responsável pelas melhorias alcançadas no campo da castanha	A organização COOPERACRE é vista como a responsável pelas melhorias alcançadas dentro do campo da Castanha-da-Amazônia.
		A castanha como fator de proteção da floresta	A extração da castanha é vista como fator de preservação da floresta
		Extrativismo como fator de preservação	Os extrativistas são reconhecidos como defensores da floresta

Fonte: Dados da pesquisa.

Uma vez analisadas as estruturas institucionais, passamos ao exame de outros comportamentos presentes nas relações.

4.3 Cooperação, Competição e Conflito entre as Principais Organizações do Campo Organizacional

Em um ambiente cada vez mais complexo e onde as mudanças se tornaram constantes, fatores como competitividade e adequações estruturais tornaram-se naturais. Como forma de adaptação a esses ambientes, as organizações passaram a estabelecer relações mais consistentes umas com as outras, formando alianças estratégicas que lhes possibilitassem alcançar seus objetivos com os menores custos possíveis. Essas alianças fizeram surgir estruturas organizacionais peculiares e muito diferentes das que possuíam originalmente. Essas organizações ao estabelecerem as redes de relações desenvolvem lógicas próprias de ação que lhes facultam aproveitar aspectos como cooperação e competição, autonomia e dependência, usados na obtenção de recursos importantes para sua sobrevivência dentro do campo (SCOTT, 2008; FAERMAN; MCCAFFREY; SLYKE, 2001).

O modelo de estruturação do campo organizacional, com suas múltiplas inter-relações, demonstra como tais fatores estão presentes. Ao estabelecer alianças com o Estado, ONGs e organismos de pesquisa, as cooperativas conseguiram uma formidável fonte de recursos que se traduziu na capacidade empreendedora representada pela COOPERACRE.

As relações estabelecidas entre organizações lhes proveem recursos, como informação, capital, insumos, serviços e influência, entre outros, de onde podem surgir redes que se estruturam das mais diversas formas e com características como: cooperação e reciprocidade, poder e força, de formas coercitivas ou espontâneas. Desse modo, dependendo das características de cada organização e do ambiente em que se encontrem inseridas, um ou vários desses modelos podem surgir e coexistir ao mesmo tempo (CABRAL, 1999; CARVALHO; FISHER, 2003).

Esses processos de cooperação interorganizacional se desenvolvem a partir de quatro premissas básicas: 1) interesse mútuo como premissa inicial da cooperação; 2) pragmatismo presente nas relações sociais, econômicas e tecnológicas; 3) surgimento de lideranças com base na legitimação das formas de atuação no grupo; e, 4) diversidade das organizações envolvidas, de tal sorte que quanto mais semelhantes às organizações, mais fácil será o desenvolvimento de relações, contando que possuam número de organizações suficientes para que exista comunicação, e número de relações suficientes para gerar resultados positivos para os membros. A existência ou inexistência desses fatores pode colaborar ou prejudicar com o processo de cooperação (FAERMAN; MCCAFFREY; SLYKE, 2001; WEYMER; MACHADO-DA-SILVA, 2006).

Cooperação – as redes envolvendo organizações proporcionam a cooperação, uma vez que, individualmente, não possuem recursos suficientes para realizar todo o processo, e através de parcerias acrescentam criatividade e diminuem os riscos e custos de um processo de inovação. Por outro lado, a inexistência de relações de confiança dentro de um espaço social ou campo organizacional provoca comportamentos oportunistas por parte dos atores, diminuindo assim as vantagens de pertencer à rede (PEREIRA et al., 2010). No espaço social em questão, o formato das organizações influenciou na formação de parcerias, como descrito no que segue:

“O surgimento das cooperativas foi fundamental para que a ação do Estado fosse mais efetiva.” (A11)

“Sem as cooperativas seria difícil atender todas as demandas dos extrativistas.” (A15)

As ações de cooperação são assentadas em concepções de comportamento que se encontram presentes dentro do campo e essas concepções devem ser entendidas como regras de conduta que permeiam as relações oferecendo

condições para que elas se confiem, umas nas outras, a ponto de se associarem para melhorar suas condições de atuação. Quando esse componente não está muito desenvolvido ou não existe no campo, os comportamentos tendem ao individualismo organizacional, buscando negociações unilaterais e outras formas em que prevalecem os ganhos individuais, que se sobrepõem aos interesses coletivos.

No campo em estudo estão estruturados e em estruturação diversos mecanismos de cooperação, que vão desde parcerias e acordos de cooperação técnica até acordos informais firmados por entes privados, cooperativas, extrativistas e as cooperativas.

“Antes não tínhamos como fomentar ações porque não havia mecanismos disponíveis. Agora temos!” (A11)

“Sem essa organização, que veio com a Cooperacre, não teríamos avançado muito.” (A15)

As cooperações entre entes governamentais e ONGs ou cooperativas ainda são a maioria, contudo começa a crescer as ações voltadas para a formação de cooperação entre os próprios cooperados e entre estes e as cooperativas que já buscam mais parcerias com outros entes não governamentais.

O próprio processo de formação das cooperativas já evidencia o quanto esses atores buscam a cooperação como forma de obtenção de recursos no campo que, sozinhos, não haviam alcançado. Os entes governamentais veem como bom esse movimento de cooperação porque, assim, suas ações se tornam mais efetivas, atingindo um maior número de atores ao mesmo tempo. Isso pode ser percebido pelas falas dos atores governamentais sobre as cooperativas.

“O surgimento das cooperativas foi fundamental para que a ação do Estado fosse mais efetiva.” (A11)

“Sem as cooperativas seria difícil atender todas as demandas dos extrativistas.” (A15)

“É inimaginável colocar a castanha no patamar que ela está no Estado do Acre, sem a formação das cooperativas.” (A9)

Quanto às relações de cooperação é possível notar que estão embebidas no tecido social do campo pela própria proposta de ação dos atores.

“A ação conjunta nos torna fortes.” (A1)

“Nós temos a condição de mudar nossas vidas, se trabalhar juntos.” (A3)

“É um projeto comum do Estado, cooperativa e ONGs pelo desenvolvimento sustentável do Estado (do Acre).” (A14)

Evidências de cooperação são também notadas pelas parcerias firmadas para o desenvolvimento de tecnologias (EMBRAPA, UFAC), melhoria das condições de vida dos extrativistas (SEAPROF, COOPERACRE), busca de novos mercados (SEBRAE, COOPERACRE, MAPA) e outros projetos comuns no campo.

Competição – no campo organizacional, a interação entre organizações e atores relevantes possibilita sua estruturação em torno da competição, cooperação e coalisão, desenvolvendo mecanismos que possibilitem às organizações se protegerem de agentes danosos ao equilíbrio no campo. Os campos organizacionais, assim, viabilizam um espaço para que as organizações aumentem o nível de interação, desenvolvendo estratégias que lhes assegurem legitimidade no campo. Isso pode se dar pela aproximação de padrões adotados por atores com maior grau de legitimidade e sucesso ou pela busca de cooperação com outros atores. Em ambos os casos, as organizações acabam se identificando como fazendo parte de um empreendimento comum, entendendo as dependências que existem entre elas e as outras organizações do campo. A adoção de estratégias de convergência dotam as organizações de possibilidades de ação gerenciadas em momentos de crise (DIMAGGIO; POWELL, 1991; MACHADO-DA-SILVA; GUARIDO FILHO; ROSSONI, 2006). No campo, as ações da organização focal têm respaldo dos demais atores o que a torna naturalmente a responsável pelas estratégias adotadas e, ao mesmo tempo, uma proteção contra ações externas ao campo. Os atores, assim, expressam essa condição:

“As demandas são trazidas pela Cooperacre e nós buscamos resolver.” (A9)

“Era preciso alguma organização que fizesse o papel de voz do setor e que, ao mesmo tempo, trouxesse segurança para os envolvidos.” (A6)

“Nem sempre foi assim. Antes era só reclamação e ninguém ouvia.” (A3)

Contudo, quando os campos organizacionais já estão estruturados se tornam espaços de intensas interações entre atores, possibilitando uma maior troca de informações e controle do comportamento das organizações concorrentes. Essas organizações promoverão disputas pelos recursos disponíveis no campo, buscando se adequar aos ambientes institucional e técnico para alcançar legitimidade para suas ações e práticas dentro do campo (MACHADO-DA-SILVA; GUARIDO FILHO; ROSSONI, 2006).

“Não vemos melhorias, só uma empresa que se utiliza dos recursos do governo para oferecer o que os outros oferecem.” (A2)

As ações das organizações do campo sofrem, também, a influência de atores mais influentes, que podem agir criando ou promovendo regulações, normas e modelos cognitivos que conformem o campo em torno de padrões e práticas aceitas (DIMAGGIO; POWELL, 1991), que, no caso do campo da castanha, apresentam-se na forma de órgãos de fiscalização e controle como:

“O que nós fazemos é garantir a sanidade dos produtos, e a verificação se os processos seguem as normas.” (A10)

“A exploração não se dá pela vontade dos extrativistas somente, se dá, também, em conformidade com regulamentos ambientais pré-estabelecidos.” (A12)

As relações dentro do campo organizacional da Castanha-da-Amazônia no Estado do Acre encontram-se em fase avançada de estruturação, contando com diversas organizações que o compõem e influenciam seus rumos. Cada interação dentro do campo pode ser entendida como uma tentativa de estabilizar transações entre as organizações pelo estabelecimento de ligações que possibilitem: acesso aos recursos, manutenção dos resultados e/ou controle do ambiente. A descrição acima se aproxima da teoria dos custos de transação proposto por Williamson (1981), onde as instituições proporcionam uma redução nos custos dos contratos e de eventuais oportunismos por habilitar os atores para as relações criando um ambiente com regulações próprias de conduta.

Tal fenômeno ocorreu no espaço social em estudo, pois a presença de instituições proporcionou uma diminuição da complexidade nas relações entre os atores. Contudo, estes ainda disputam espaço e recursos num processo que mistura competição e cooperação. As organizações com mais influência têm agido no sentido de limitar as ações de concorrência predatória através da aplicação de sanções e da divulgação de tais ações; entretanto, elas ainda ocorrem, principalmente, entre os atores da ponta da cadeia, extrativistas, compradores autônomos e as associações e cooperativas.

As regulações de caráter competitivo, nesse setor, são implementadas pela organização focal e por órgãos de governo com poder de imposição da força, como os órgãos de controle do meio ambiente e o Ministério Público. Contudo, são ações que visam mais a proteção do patrimônio natural e das partes menos favorecidas

que propriamente de controle da competição entre atores; essas ações são bem vistas pela maioria das organizações do campo.

Situações de competição no campo podem ser percebidas nas falas seguintes:

“As ações da Cooperacre afetam todo mundo, eles têm dinheiro do governo a juros baixos e nós não temos.” (A2)

“Cada órgão cuida da sua área, tem espaço para todos desenvolverem suas atividades.” (A13)

“Nosso papel é transferir tecnologias, o que muitas vezes não é entendido por alguns órgãos.” (A5)

“Procuramos trabalhar de forma honesta, por isso os órgãos nos procuram.” (A1)

“Todos os órgãos têm que cumprir seu papel; se alguém não cumpre, temos que providenciar formas de chamar a atenção dele para isso. Talvez não estejam percebendo que podem prejudicar a todos, mas acho que no nosso caso todos cumprem seu papel.” (A13)

Pelo exposto, é fácil perceber que a competição ocorre principalmente pela disputa de recursos e espaços, o que resulta em poder para as organizações que conseguem alcançar mais relações com outras. Esse aspecto é inerente aos processos produtivos e, mesmo com a forte presença de órgãos públicos, a situação não se modificou, talvez pelo fato de esses órgãos também estarem envolvidos no fomento de uma área que se tornou importante fonte de legitimidade e poder para atores políticos do Estado.

A competição tem provocado mudanças significativas nas pontas da cadeia, tanto na extração como na comercialização, onde são intensos os processos de competição. Percebe-se, no entanto, que com a crescente industrialização outros aspectos competitivos começam a se apresentar, como as estratégias de proteção de tecnologias e informações, adotadas pela organização focal no sentido de se preservar contra atores do campo, oriundos de outros estados e que ameaçam se tornar concorrentes dentro do Estado.

Conflito – dentro dos campos organizacionais, os atores estão em constante disputa pelos recursos de poder disponíveis, que são alocados e realocados conforme as configurações de poder do momento. Nesse contexto, as inter-relações são primordiais para configuração e reconfiguração do campo (VIEIRA; CARVALHO, 2003).

O campo organizacional, por suas características relacionais, influencia e é influenciado pelas organizações, dotando-as dos valores e das crenças disseminadas no campo. Essa característica dota o campo de aspectos envolvendo poder e disputas para determinar quais valores serão aceitos e quais recusados. Nesse processo, os campos vão sendo moldados, operando num processo de lutas e relação de dependência, onde os discursos, as ações, o domínio de recursos e as regras estabelecidas e socialmente aceitas definem os atores de destaque que controlarão os principais recursos que propiciam a estruturação do campo (LEÃO JÚNIOR, 2001; MACHADO-DA-SILVA; GUARIDO FILHO; ROSSONI, 2006).

Também como produto das relações, uma vez que os conflitos se originam das relações existentes entre os atores do campo, surgem conflitos gerados pelos posicionamentos divergentes dos atores. Como os conflitos estão situados entre os principais desencadeadores de mudanças institucionais dentro do campo, isso pode possibilitar alterações no jogo de poder no campo organizacional.

Como evidência dessas relações, no campo, podem ser observadas disputas acirradas entre os compradores autônomos e a COOPERACRE e seus parceiros, pela hegemonia na aquisição dos produtos com forte intervenção de atores externos, sejam de outros estados do país ou da Bolívia que, por sua proximidade geográfica e recente avanço industrial nessa área, tornou-se importante processador do produto. Contudo, as ações da Cooperativa no sentido de fortalecer instituições e sua capacidade empreendedora têm gerado um ambiente cada vez mais favorável a suas ações a ponto de provocar mudanças de comportamento de outros atores que começam a promover a industrialização da castanha dentro do Estado como forma de se legitimar dentro do campo no Estado.

No Estado do Acre o campo organizacional encontra-se em processo de reestruturação das suas instituições, onde atores tradicionais perdem espaços que são ocupados por novos atores. As atividades envolvendo organizações governamentais e não governamentais também ganharam importância no campo, provocando disputas pelo acesso aos recursos disponibilizados e às informações, que se tornaram importante fonte de poder aos detentores.

Nesse cenário, foram localizadas áreas de conflito tanto entre os atores públicos como entre os da sociedade civil, como segue nos diálogos.

“As situação de conflito que surgem, nós sentamos e resolvemos.” (A1)

“Como são órgãos públicos, há um certo respeito, mas de vez em quando surgem problemas.” (A13)

“Não sei se são conflitos, mas sempre tem alguém querendo se sobressair [...] mas nada que uma reunião não resolva.” (A9)

“De vez em quando pedimos informação e não nos enviam, o que gera certo stress.” (A13)

“Só quando atravessam as compras, aí dá briga.” (A2)

“Eles (os compradores autônomos) sempre se aproveitaram da situação e agora eles não fazem mais como querem, por isso reclamam.” (A3)

“Se os órgãos não se falarem, sempre vai haver problemas.” (A7)

Como se percebe, os conflitos dizem respeito à ocupação de espaço ou à disputa pelos recursos disponíveis; no entanto, indicam que a reestruturação do campo encontra-se em fase de consolidação dos papéis de cada ator no campo, o que provoca as disputas por espaço. A forte procura pela castanha fez com que os compradores autônomos e as cooperativas passassem a disputar mais os produtos e o acesso aos extrativistas, o que provocou aumento no preço e nas disputas pela aquisição dos produtos.

A disputa por informação evidencia que os atores começam a perceber que estas detêm valiosos recursos não financeiros, que os habilitam e legitimam. Embora abordadas aqui de forma separada, cabe ressaltar que estas configurações estão ligadas a busca por obtenção de recursos, legitimidade e vantagem competitiva, e que tais disputas não se configuram como elementos isolados em si, mas compõem o intrincado tecido social formado no campo com todas as nuances a eles ligadas. De toda sorte, estes aspectos identificados são importantes elementos para interpretar o espaço social em estudo.

Examinadas as relações de cooperação, competição e conflito o estudo se volta para a análise da rede de relações, conforme apresentado a seguir.

4.4 Estrutura da Rede de Relações da COOPERACRE com as Principais Organizações no Espaço Social do Campo Organizacional

O desenvolvimento de relações dentro do campo se tornou fator importante para o desenvolvimento da organização focal, que buscou, desde o início, se

estabelecer como representante de um setor produtivo carente de interlocutor, mas que desempenhava papel importante para a economia e a sociedade acreana.

Na sequência deste trabalho, é apresentada a rede de relações estabelecida em torno da COOPERACRE.

4.4.1 Análise de rede

A Tabela 03, abaixo, apresenta as organizações que compõem a rede de relações em torno da Castanha-da-Amazônia no Estado do Acre.

Tabela 03 – Matriz de grau de relações na rede.

	Organizações	Grau de Saída (Outdegree)	Grau de Entrada (Indegree)	Percentual Saída	Percentual Entrada
1	COOPERACRE	16.000	16.000	94.118	94.118
13	SEMA	15.000	14.000	88.235	82.353
12	ICMBIO	15.000	14.000	88.235	82.353
6	BASA	14.000	13.000	82.353	76.471
7	UFAC	14.000	13.000	82.353	76.471
16	SEDENS	13.000	12.000	76.471	82.353
15	SEAPROF	13.000	14.000	76.471	70.588
11	CONAB	11.000	13.000	64.706	82.353
9	EMBRAPA	11.000	12.000	64.706	76.471
3	COOP. EXTRATIVISTA	11.000	14.000	64.706	70.588
14	SEPLAN	10.000	8.000	58.824	82.353
17	MPAC	9.000	7.000	52.941	47.059
4	WWF	9.000	10.000	52.941	58.824
10	MAPA	7.000	8.000	41.176	47.059
8	IFAC	7.000	6.000	41.176	35.294
5	GIZ	7.000	7.000	41.176	41.176
18	SEBRAE	6.000	6.000	35.294	35.294
2	COMP. AUTÔNOMA	2.000	3.000	11.765	17.647

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Os atores estão relacionados em ordem decrescente, de cima para baixo, pelo número de relações estabelecidas do maior para o menor. A primeira coluna apresenta o grau de saída de cada ator, que é a quantidade de relações diretas que cada ator mantém com outros, ou seja, aquelas que o ator atribui para si. Já a segunda coluna apresenta o grau de entrada, que são as relações que outros atores mantêm com este, ou seja, aquelas que outros atores disseram ter com este.

Na terceira e quarta colunas encontram-se os graus de saída e de entrada normalizados, que são as representações percentuais dos graus de entrada e saída em relação à quantidade possível de graus existentes na rede. Essa medida apresenta o quanto um ator é central na rede, uma vez que os atores que mantêm

mais relações possuem mais possibilidades de influenciar outros atores ou até configurar relações de poder dentro da rede.

Os dados apontam a organização focal como sendo a que possui mais vínculos, seguida pela Secretaria Estadual de Meio Ambiente (SEMA) e pelo Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBIO).

Esses atores, não por acaso, surgem como principais na rede, pois são os responsáveis pelo processamento e pela comercialização da Castanha-da-Amazônia, e os outros dois pelas áreas onde são extraídas as castanhas, ou seja, as florestas. Essas características tornam esses atores importantes pontos de contato dentro da rede, uma vez que são responsáveis por aspectos importantes da vida institucional do campo organizacional. Essa posição estratégica evidencia a teoria que aponta os atores centrais como possuidores de vantagens em relação aos demais, por disporem de maior número de contatos na rede, possuindo maior número de contatos por possuírem vantagens nas relações estabelecidas com outros atores, isto é, os atores adquirem vantagens em se relacionar com eles (WASSERMAN; FAUST, 1999).

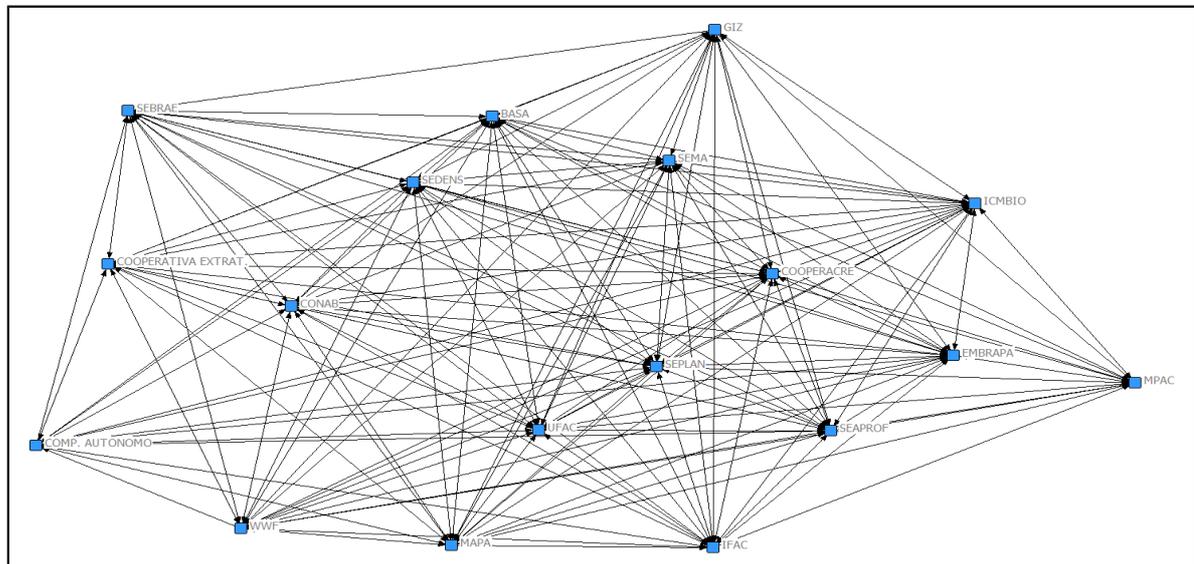
Outro aspecto relevante na rede é a presença de tantos atores públicos, o que se justifica pela natureza de conservação obrigatória, por força de lei, de muitas das áreas onde se situam a extração da castanha, bem como pelo caráter social e ambiental envolvidos pela atividade. Todos esses aspectos atraem a atenção das autoridades públicas, que se fazem presentes em muitos aspectos dessa atividade.

Na quarta posição do ranking encontra-se uma organização estatal do setor financeiro, que se tornou um dos grandes financiadores de projetos envolvendo a castanha. Nas demais posições, encontramos organizações de pesquisa (UFAC 5º, EMBRAPA 9º, IFAC 15º), organizações de fomento de atividades industriais e extrativas (SEDENS 6º, SEAPROF 7º, CONAB 8º, SEPLAN 11º), outras organizações são de controle e fiscalização de produtos e ação predatória (MPAC 12º e MAPA 14º), organizações não governamentais (WWF 13º e GIZ 16º), compradores ligados diretamente aos extrativistas (Cooperativa 10º e Compradores Autônomos 17º) e uma organização ligada à capacitação gerencial (SEBRAE 17º).

Todas essas relações demonstram como o espaço social é diverso, característica que, conforme apontado por DiMaggio e Powell (1983), acontece com campos novos e que se encontra em fase de estruturação, ou de campos ainda não totalmente institucionalizados onde as estruturas institucionais e os mecanismos isomórficos ainda não homogeneizaram o campo, possibilitando a coexistência de

diversos modelos organizacionais. Essas relações são apresentadas no Gráfico 02 a seguir.

Gráfico 02 – Relações na rede.



Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico apresenta como alguns atores são mais centrais que outros, sendo possível observar que alguns atores possuem um maior número de conexões que outros, demonstrando que estes possuem mais facilidade de acesso aos demais atores, o que é explicado pela condição que possuem de oferecer recursos necessários aos outros atores. Essas medidas, apesar de demonstrarem uma predominância de alguns atores sobre outros, não explicita a intensidade das relações estabelecidas, mas aponta apenas para o volume destas.

Densidade das relações na rede – a densidade das relações é medida pela quantidade de relações existentes em comparação à quantidade de relações possíveis. Essa proporção em relação à quantidade de nós possíveis apresenta o quão densa é a rede em termos de relações entre organizações. Há que se ressaltar que se trata de proporção e não de percentual.

Para o cálculo da densidade da rede, utilizaremos a fórmula:

$$D = RE/RP \times 100$$

Onde:

D = densidade

RE= Relações Existentes

RP= Relações Possíveis.

Para se chegar às relações possíveis, utiliza-se outra fórmula:

$$RP = NTN \times (NTN - 1)$$

Onde: NTN= número total de nós (interconexões).

Assim, no estudo em questão, a densidade se dá por:

$$D = (190/306) \times 100$$

$$D = 62,09.$$

Conforme demonstrado, a densidade da rede é alta com mais da metade das relações possíveis estabelecidas. Nesse contexto, torna-se importante identificar como se dão essas relações e quais organizações se apresentam mais ao centro, com maior número de relações estabelecidas e quais estão mais às margens com menos relações estabelecidas.

Esse volume de densidade da rede pode ser explicado em decorrência do tamanho da rede e pelas características colaborativas da mesma, uma vez que rede com padrões de cooperação tendem a apresentar maior volume de relações estabelecidas já que a colaboração, por natureza, gera contatos entre os atores. Outro ponto relevante é a presença de aspectos comuns da vida institucional que ligam esses atores; eles se relacionam muito porque possuem visões comuns sobre o ambiente e mantêm essas relações porque trabalham em prol dessa visão (WASSERMAN; FAUST, 1999; MACHADO-DA-SILVA; GUARIDO FILHO; ROSSONI, 2006).

Para a identificação das organizações centrais, os atores foram questionados quanto à importância atribuída aos demais atores na rede, escalonadas em: 1 para sem importância, 2 para pouco importante, 3 para importante, 4 para muito importante e 5 para crucial. Dessa escala, originou-se a Tabela 04.

Tabela 04 – Matriz de importância das relações.

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18
A1	0	0	5	3	2	4	3	2	3	5	4	4	4	3	4	3	2	2
A2	2	0	4	0	0	5	2	2	2	4	4	0	0	2	2	2	0	2
A3	5	2	0	3	2	4	2	1	3	2	3	5	4	2	3	2	0	2
A4	5	1	5	0	3	3	2	2	3	3	3	4	4	2	3	2	3	2
A5	4	0	4	2	0	3	2	1	2	2	2	3	4	2	3	3	3	2
A6	4	2	5	0	2	2	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
A7	4	0	4	3	2	3	0	2	3	3	2	4	4	3	3	3	3	2
A8	4	1	4	2	2	3	3	0	3	2	2	4	4	2	3	2	2	2
A9	5	0	5	0	0	3	3	0	0	0	0	3	3	0	0	0	2	1
A10	4	0	0	3	0	2	3	3	4	0	4	2	3	0	3	3	2	1
A11	5	0	5	3	3	3	2	0	3	5	0	0	0	0	3	3	0	0
A12	4	1	2	4	3	4	4	2	4	0	3	0	4	2	4	3	2	1
A13	4	0	4	5	4	3	4	3	5	2	4	4	0	5	5	4	3	2
A14	4	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	4	0	4	4	2	2
A15	4	0	4	3	0	2	3	3	3	2	3	3	3	5	0	5	2	2
A16	4	0	4	3	3	3	4	2	4	2	3	3	5	5	5	0	2	1
A17	4	0	0	3	3	0	4	0	3	0	0	5	5	3	0	0	0	0
A18	4	0	4	3	0	4	3	2	3	2	4	3	3	4	4	4	0	0

Fonte: Dados primários da pesquisa.

A partir dos dados apresentados na Tabela 014 é possível identificar quais atores são possuidores de mais influência na rede. Para facilitar a visualização, eles foram separados em grupos pelo grau de importância atribuído.

Na Tabela 05 é possível identificar os atores agrupados pelo nível de importância para os atores dentro da rede, o que estabelece a relação centro/periferia (core/periphery) que esses atores ocupam na rede. Desse modo, foi possível determinar quais atores compõem o núcleo central da rede e quais estão posicionados na periferia; pertencer ao núcleo da rede é importante porque possibilita acesso aos outros atores centrais, o que se traduz em facilidade para acessar os recursos dentro do campo organizacional, proporcionando a esses atores maior influência e poder dentro do campo. Esse aspecto pode explicar a posição de destaque de alguns atores de outras áreas, como bancos e universidades, dentro do campo, o que é facilitado pela abrangência de suas relações e pela densidade de relações que detêm dentro do campo.

Tais aspectos são explicados por Bourdier (1989), para quem os campos se apresentam como palco de disputa pelo domínio do poder, refletidos na disputa pela alocação e realocação dos recursos dos atores e suas influências sobre os demais membros do campo.

Tabela 05 – Matriz de relações centrais e periféricas.

		COOPERACRE BASA	COOPERATIVA EXTRATIVISTA SEMA	SEPLAN	ICMBIO	UFAC	SEDENS	SEAPROF	COMPRADOR AUTÔNOMO EMBRAPA	MAPA	WWF	GIZ	CONAB	IFAC	MPAC	SEBRAE					
1	COOPERACRE		4	5	4	3	4	3	3	4			3	5	3	2	4	2	2	2	
6	BASA	4		5	5	5	5	3	5	5			2	5	5		2	5	3	5	5
3	COOPERATIVA EXTRATIVISTA	5	4		4	2	5	2	2	3			2	3	2	3	2	3	1		2
13	SEMA	4	3	4		5	4	4	4	5			5	2	5	4	4	3	3	3	2
14	SEPLAN	4	3	3	4		3	3	4	4			2	3	2	3	2	3	2	2	2
12	ICMBIO	4	4	2	4	2		4	3	4			1	4		4	3	3	2	2	1
7	UFAC	4	3	4	4	3	4		3	3			3	3	3	2	2	2	3	2	2
16	SEDENS	4	3	4	5	5	3	4		5			4	2	3	3	3	2	2	1	1
15	SEAPROF	4	2	4	3	5	3	3	5				3	2	3		3	3	2	2	2
2	COMPRADOR AUTÔNOMO	2	5	4		2		2	2	2				2	4			4	2		2
9	EMBRAPA	5	3	5	3		3	3												2	1
10	MAPA	4	2		3		2	3	3	3			4		3		4	3	2	2	1
4	WWF	5	3	5	4	2	4	2	2	3			1	3	3		3	3	2	3	2
5	GIZ	4	3	4	4	2	3	2	3	3			2	2	2		2	1	3	2	2
11	CONAB	5	3	5			2	3	3				3	5	3	3					
8	IFAC	4	3	4	4	2	4	3	2	3			1	3	2	2	2	2		2	2
17	MPAC	4			5	3	5	4					3		3	3					
18	SEBRAE	4	4	4	3	4	3	3	4	4			3	2	3		4	2			

Fonte: Dados da pesquisa.

É possível observar, pela Tabela 05, que o campo está dividido em duas partes e quatro quadrantes. Na parte superior encontram-se o primeiro quadrante com os atores centrais (A1, A6, A3, A13, A14, A12, A7, A16, A15) e o grau de importância atribuído às relações que estes estabelecem entre si, na parte de baixo da matriz, no segundo quadrante, os atores periféricos (A2, A9, A10, A4, A5, A11, A8, A17, A18), e, da mesma forma, o grau de importância atribuído pelos atores periféricos às relações que estabelecem com os atores centrais. No terceiro quadrante, à direita do primeiro, está o grau de importância atribuído pelos atores centrais às relações com os atores periféricos; já no quarto quadrante, à direita do segundo, está o grau de importância atribuído pelos atores periféricos às relações estabelecidas entre si.

Observa-se que a densidade de relações no campo é alta, promovida tanto entre os atores centrais como destes com os demais; contudo, as relações entre os atores centrais apresentam uma densidade maior, sendo superiores a densidade destes com os atores periféricos. O que se explica pelas possibilidades de ação destes atores que, por deterem maior volume de conexões, acabam desempenhando papéis centrais nas definições de rumos do campo.

A Tabela 06 apresenta os graus de densidade entre os atores centrais (grupo 1) e os atores centrais e os periféricos (grupo 2). Entre os atores periféricos e centrais, e entre os atores periféricos.

Tabela 06 – Densidade da matriz.

Componentes	Grupo 1	Grupo 2
Grupo 1	3.778	2.469
Grupo 2	2.753	1.681

Fonte: Dados da Pesquisa

As relações estabelecidas no centro estão mais voltadas para a estruturação do campo, composto pelas organizações que atuam no planejamento e a frente da execução dos processos que organizam e estruturam o campo, em seus aspectos produtivos e institucionais.

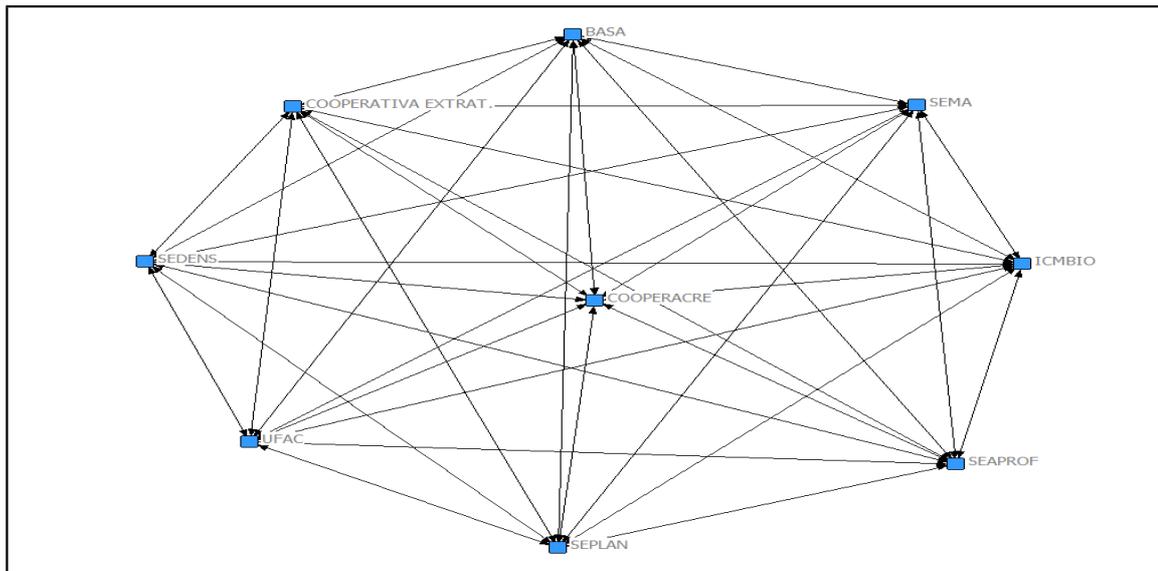
A matriz demonstra ainda que embora periféricos os atores do segundo grupo mantém um bom nível de relações tanto com os atores centrais como com os periféricos o que demonstra certo amadurecimento do campo, com as organizações buscando ocupar espaços disponíveis. Isso demonstra que o campo embora possua uma organização focal esta não consegue monopolizar as relações a ponto de evitar relações entre os seus membros. Um fator que pode ser apontado como provável inibidor de tal comportamento é o fato de o campo ser formado por várias organizações públicas, e a presença de ONGs e organizações de pesquisa que agem como difusora de conhecimentos e instituições. O que provoca uma divisão de poder de institucionalização entre a organização focal e estas.

Essas relações entre os atores centrais e os periféricos demonstram uma estrutura estabelecida dentro do campo, que se sustenta nas relações de dependência dos atores periféricos com os atores centrais.

Esses atores centrais detêm uma parcela significativa dos recursos do campo e se utilizam dessa condição para aumentar sua influência sobre os demais atores. Essa perspectiva corrobora com os estudos de redes sociais que atribuem a atores com uma densidade maior de relações acesso a recursos em maior volume, ou melhor, condição que os demais.

Os gráficos abaixo apresentam as relações entre os atores centrais e os atores periféricos.

Gráfico 03 – Relações das organizações centrais (Core).



Fonte: Dados da pesquisa.

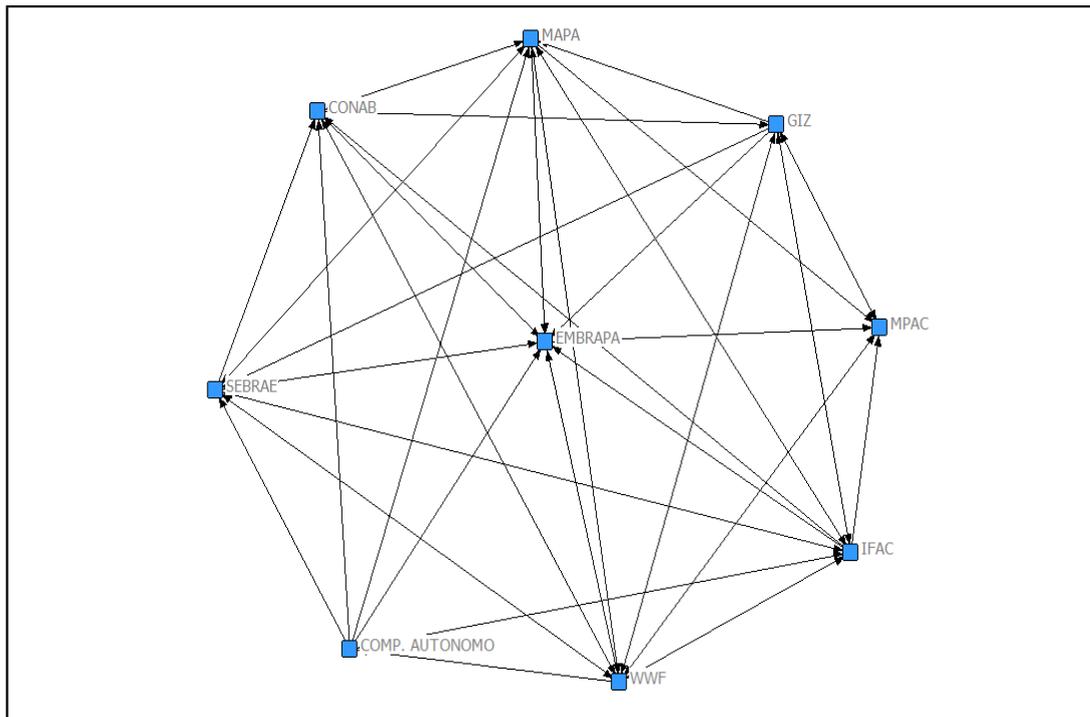
O gráfico demonstra que as relações entre as organizações centrais são mais intensas chegando a quase 100% das possibilidades existentes. O que confirma os postulados teóricos que apontam serem esses atores mais propensos a se relacionarem devido a complementação de recursos que um oferece ao outro. Atores centrais tendem a concentrar as relações devido ao fato de possibilitarem acesso a recursos escassos ou por servirem de ponte entre para outros atores, que se conseguem acesso a recursos através das conexões desses atores.

Assim, é possível observar que todos os atores alcançam a totalidade de relações possíveis entre eles, ou seja 8 ligações.

Por possuírem posições privilegiadas na rede esses atores detêm a hegemonia das comunicações, isso ocorre devido as fortes ligações que existem entre eles, o que faz com que as comunicações entre esses atores sejam mais intensas que com o resto da rede que recebe parcialmente as informações.

Por outro lado as relações entre os atores periféricos não alcança a mesma intensidade, demonstrando que esses atores dependem dos atores centrais no estabelecimento de comunicações com outros atores centrais e com os demais atores periféricos. Isso ocorre principalmente pelas características produtivas dos atores centrais no campo. Esses atores estão envolvidos com as atividades voltadas aos processos de difusão de tecnologias e informação, demandados pelos demais.

Gráfico 04 – Relações entre organizações periféricas (Periphery).



Fonte: Dados da pesquisa.

Outro aspecto, também relevante para esta situação, é o fato de a organização focal ser uma cooperativa formada por outras cooperativas, o que lhe fornece condições limitadas para o estabelecimento de monopólio de relações das organizações dentro do campo.

Grau de centralidade dos atores na rede – O grau de centralidade ou (*Centrality Degree*) é o número de conexões estabelecidas por cada ator na rede, está dividido em graus de entrada e de saída. O grau de entrada são conexões que outros atores estabelecem com o ator. Enquanto grau de saída são conexões que o ator estabelece com os outros atores. É importante identificar o grau de centralidade por possibilitar medir quantos contatos cada ator tem, uma vez que quanto maior o número de contatos maior a influência do ator no meio.

Outro aspecto importante aferido pelo grau de centralidade é quanto ao grau de centralização da rede. Redes com altos graus de centralidade em alguns atores indicam maior concentração de relações com esses atores, o que os torna mais influentes na rede. Enquanto que redes com baixos graus de centralidade evidenciam uma correlação de forças mais equânime entre os atores favorecendo o surgimento de relações entre vários dos atores da rede, o que torna essas redes mais propícia para uma distribuição do poder.

No caso em estudo a rede apresenta baixa centralização, expressa pelos índices de medição de centralização da rede.

Tabela 07 – Índices de mediação da centralização da rede.

Centralização de Entrada (Indegree)	33,564%
Centralização de saída (Outdegree)	33,564%

Fonte: Dados da pesquisa.

O indicador de centralização mede quão central é o nó mais central em relação aos outros nós da rede. Assim se determinado ator possui muitas relações ele desenvolverá muitos nós e estes determinarão seu grau de centralidade na rede.

Neste caso a centralidade do ator principal COOPERACRE é 33,564%, ou seja, um terço da rede passa por esse ator. Considerando-se que ao mesmo é atribuída a maior relação de importância na rede, esse fenômeno é natural.

A tabela abaixo apresenta os graus encontrados dos atores estudados, demonstrando quais atores são centrais dentro do campo.

Tabela 08 – Matriz de grau de relações entre atores.

Qt.	Organizações	Grau de Saída (Outdegree)	Grau de Entrada (Indegree)	Percentual Saída %	Percentual Entrada %
1	COOPERACRE	16.000	16.000	94.118	94.118
13	SEMA	15.000	14.000	88.235	82.353
12	ICMBIO	15.000	14.000	88.235	82.353
6	BASA	14.000	13.000	82.353	76.471
7	UFAC	14.000	13.000	82.353	76.471
16	SEAPROF	13.000	14.000	76.471	82.353
15	SEDENS	13.000	12.000	76.471	70.588
3	COOPERATIVA EX	12.000	14.000	70.588	82.353
9	EMBRAPA	11.000	12.000	64.706	70.588
11	CONAB	11.000	13.000	64.706	76.471
14	SEPLAN	10.000	8.000	58.824	47.059
17	MPAC	9.000	7.000	52.941	41.176
4	WWF	9.000	10.000	52.941	58.824
10	MAPA	7.000	8.000	41.176	47.059
8	IFAC	7.000	6.000	41.176	35.294
5	GIZ	7.000	7.000	41.176	41.176
18	SEBRAE	6.000	6.000	35.394	35.294
2	COMP. AUTÔNOM	2.000	4.000	11.765	23.529

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que os atores principais da rede são aqueles que estão envolvidos com o processo de estruturação do campo organizacional. Por isso mesmo, são importantes pontos de contatos dos demais atores. Esses atores

desenvolvem papéis ligados ao espaço de produção (florestas), aos espaços de processamento (fábricas), comercialização e financiamento dos projetos e da atividade. Sendo assim naturalmente buscados pelos demais atores em suas demandas.

Grau de intermediação – A intermediação é importante fator para medir a relevância de um ator dentro da rede. Tal se expressa pela capacidade que determinado ator possui de intermediar as comunicações entre outros atores do campo. Esse grau trabalha com a condição que um ator tem de intermediar relações entre atores, uma vez que se encontre posicionado de forma privilegiada no caminho mais curto entre atores na rede (TOMAÉL; MARTELETO, 2006).

O papel de mediador é muito importante dentro de uma rede, pois possibilita que atores, mesmo os que se posicionem periféricamente na rede, possam se conectar com outros, mais centrais ou mesmo periféricos e com isso possibilitam uma integração maior dentro da rede.

Esse papel é importante na rede, pois possibilitar intermediações confere poder ao ator, uma vez que acaba por controlar as informações dentro da rede definido os trajetos e os fluxos dessa informação entre os atores que dependem de intermediação (TOMAÉL; MARTELETO, 2006).

Para que se constitua um intermediador em uma rede um ator deve possuir pelo menos um grau de entrada e outro de saída e encontrar-se nos caminhos geodésicos de outros atores que desejam se ligar.

Os atores com poder de mediação possuem condição especial dentro da rede uma vez que podem tanto facilitar quanto dificultar o acesso à informação por parte de outros atores, tal característica faz destes atores especialmente relevantes para análise, uma vez que são possuidores de condições especiais que podem usar para usufruir ou possibilitar a outras vantagens excepcionais dentro do campo organizacional.

Esses atores se tornam centrais na medida em que possuem acesso aos demais atores e podem determinar o acesso a recursos e os canais de distribuição desses recursos. A Tabela 09 apresenta os atores e seus graus de intermediação.

Tabela 09 – Grau de intermediação dos atores.

N.	Organizações	Grau de intermediação (Betweenness)	Percentual % (nBetweenness)
1	COOPERACRE	17.206	6.326
6	BASA	16.554	6.086
3	COOPERATIVA EXTRATIVISTA	15.831	5.820
12	ICMBIO	12.918	4.749
13	SEMA	11.432	4.203
16	SEDENS	8.925	3.281
7	UFAC	8.723	3.207
15	SEAPROF	7.984	2.935
11	CONAB	4.994	1.836
9	EMBRAPA	3.813	1.402
4	WWF	2.185	0.803
17	MPAC	1.638	0.602
10	MAPA	1.386	0.510
8	IFAC	0.845	0.311
5	GIZ	0.706	0.260
14	SEPLAN	0.591	0.217
18	SEBRAE	0.183	0.067
2	COMPRADOR AUTÔNOMO	0.083	0.031

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se observar que os atores mais relevantes são novamente aqueles envolvidos na estruturação do campo. É interessante notar que a organização promotora de recursos financeiros, muda de posição em relação a outras instâncias de análise passando a ocupar o segundo lugar nas intermediações. Tal pode ser entendido pelo papel de intermediário que realiza ao ligar os tomadores de recursos com os fornecedores desse, de tal sorte que se mostra importante ator para criar pontes entres os atores centrais e os demais atores presentes no campo.

A média de centralização de intermediação ou grau de intermediação é de apenas 6,44 ou 2,37%. Pode ser considerado baixo, mas é explicado pelo fato de a rede ser pequena, o que facilita o contato direto.

Há uma grande variação na capacidade de intermediação dos atores indo de 17 a 0,083. Cinco atores não possuem poder de intermediar e outros cinco atores obtiveram índices superiores a 10 que os capacitam para exercer esse papel de intermediador com mais desenvoltura que os demais.

Outros oito atores que possuem índices entre 1 e 9 possuem mediana capacidade de servir de ponte, embora possam exercer o papel de intermediadores ficam restritos a possibilidades pequenas de ação.

Tabela 10 – Estatística descritiva geral do grau de intermediação.

Nº	Elementos Estatísticos	Grau de Intermediação (Betweenness)	Percentual %
01	Média	6.444	2,369
02	Mínimo	0,083	0,031
03	Máximo	17,206	6,326
04	Atores	18.000	18,000

Fonte: Dados da Pesquisa

O índice de centralização de intermediação da rede é de 4,19% sendo considerado baixo.

Os atores Cooperacre, Basa e cooperativa são os que possuem os maiores poderes de mediar contatos dentro da rede, por isso podem ser considerados como atores com alto poder de influência dentro do campo.

Outro indicador importante para a análise da rede é o de grau de proximidade.

Grau de proximidade e de distanciamento – O grau de proximidade (*closeness*) é a capacidade que um ator possui de se conectar com todos os outros atores da rede. Mede a distância de um ator em relação aos demais. O modelo está baseado nas distâncias geodésicas entre os atores (MARTELETO, 2001).

Para um ator, possuir bons indicadores de proximidade significa que possui independência em relação a outros atores uma vez que não depende de outros atores para se relacionar na rede. O grau de proximidade confere ao ator poder e independência dentro da rede.

O grau de proximidade é medido na relação: maior para menor, ou seja, quanto maior o indicador maior a proximidade que o ator tem dos demais. Já o grau de distanciamento (Farness) funciona ao contrario, quanto menor o indicador menor a distância do ator para os demais.

Os graus de proximidade e distanciamento demonstram que alguns atores são mais requisitados que outros nas relações do campo. Esse aspecto demonstra que no campo os atores centrais possuem razoável nível de independência dos demais o que lhe é facultado pelo acesso a outros atores sem intermediários.

A Tabela 11 apresenta os valores encontrados no campo da castanha no Estado do Acre.

Tabela 11 – Grau de distanciamento e proximidade dos atores por ordem de entrada.

N.	Organizações	Grau de Distanciamento Entrada (InFarness)	Grau de Distanciamento Saída (outFarness)	Grau de Proximidade Entrada (inCloseness)	Grau de Proximidade Saída (OutCloseness)
1	COOPERACRE	18.000	18.000	94.444	94.444
15	SEAPROF	20.000	21.000	85.000	80.952
3	COOPER. EXT.	20.000	22.000	85.000	77.273
13	SEMA	20.000	19.000	85.000	89.474
12	ICMBIO	20.000	19.000	85.000	89.474
7	UFAC	21.000	20.000	80.952	85.000
6	BASA	21.000	20.000	80.952	85.000
11	CONAB	21.000	23.000	80.952	73.913
9	EMBRAPA	22.000	23.000	77.273	73.913
16	SEDENS	22.000	21.000	77.273	80.952
4	WWF	24.000	25.000	70.833	68.000
10	MAPA	26.000	27.000	65.385	62.963
14	SEPLAN	26.000	24.000	65.385	70.833
5	GIZ	27.000	27.000	62.963	62.963
17	MPAC	28.000	25.000	60.714	68.000
8	IFAC	28.000	27.000	60.714	62.963
18	SEBRAE	28.000	28.000	60.714	60.714
2	COMP. AUTÔN.	30.000	33.000	56.667	51.515

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados estão expostos em ordem de entrada e saída. Sendo que o ranking esta estabelecido em ordem de entrada.

Na primeira coluna estão os indicadores de grau de distanciamento de entrada, posicionando a COOPERACRE em primeiro lugar, com a SEAPROF sendo a segunda mais bem colocada. É interessante observar que a partir do segundo lugar o ranking se altera se considerarmos como critério não mais a entrada mais a saída. Tal se dá pelas características de cada organização que podem buscar mais interação com outros atores ou ser procurada pelos outros atores para interação, essas relações se estabelecem em muitos casos pelas necessidades de recursos das organizações ou pela obtenção de legitimidade dos atores no campo.

As organizações melhor ranqueadas no critério de entrada o são por possuir diferencial que fazem com que outras organizações procurem se relacionar mais com elas para obtenção de benefícios. Essas vantagens podem ser: desde a possibilidade de firmar contatos com outros atores até a possibilidade de ser associado a um ator central e adquirir legitimidade dentro do campo. Outro aspecto diz respeito ao fato de esses atores possuírem maior volume de informações, uma

vez que estão mais próximos dos demais atores, e com isso podem influenciar decisões ou oferecer suporte a atores menos centrais. Já as organizações que estão mais bem posicionadas no critério de saída, buscam na interação com outros atores para complementar suas demandas por recursos, ou agem no intuito de normatizar e fiscalizar o ambiente, tornando-o mais propenso a suas pretensões organizacionais, conforme prescrito por (TOMAÉL; MARTELETO, 2006).

É importante salientar que o ambiente em questão é altamente normatizado, requerendo que vários atores atuem no controle e fiscalização.

Tabela 12 – Grau de distanciamento e proximidade dos atores por ordem de saída.

N.	Organizações	Grau de Distanciamento Entrada (OutFarness)	Grau de Distanciamento Saída (InFarness)	Grau de Proximidade Entrada (OutCloseness)	Grau de Proximidade Saída (inCloseness)
1	COOPERACRE	18.000	18.000	94.444	94.444
13	SEMA	19.000	20.000	89.474	85.000
12	ICMBIO	19.000	20.000	89.474	85.000
7	UFAC	20.000	21.000	85.000	80.952
6	BASA	20.000	21.000	85.000	80.952
15	SEAPROF	21.000	20.000	80.952	85.000
16	SEDENS	21.000	22.000	80.952	77,273
3	COOP. EXTRA.	22.000	20.000	77.273	85.000
11	CONAB	23.000	21.000	73.913	80.952
9	EMBRAPA	23.000	22.000	73.913	77.273
14	SEPLAN	24.000	26.000	70.833	65.385
4	WWF	25.000	24.000	68.000	70.833
17	MPAC	25.000	28.000	68.000	60.714
10	MAPA	27.000	26.000	62.963	65.385
5	GIZ	27.000	27.000	62.963	62.963
8	IFAC	27.000	28.000	62.963	60.714
18	SEBRAE	28.000	28.000	60.714	60.714
2	COMP. AUTÔNOM	33.000	30.000	51.515	56.667

Fonte: Dados da pesquisa.

As proximidades e os distanciamentos da rede demonstram quanto um ator necessita de intermediários ou quanto possui de acesso direto a outros atores, essas medidas demonstram que a Cooperativa é o ator mais bem posicionado seja em distanciamento ou proximidade se habilitando para servir de intermediário para os outros atores.

No geral, por se tratar de rede pequena as relações diretas são mais comuns, no entanto a organização focal por ter se tornando importante fonte de isomorfismos e disseminadora de estruturas institucionais o que a torna fonte natural para relações por parte dos outros atores da rede.

Apresentadas as discussões e resultados resta fazer as considerações finais e demonstrar as implicações do estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entender o funcionamento das muitas dinâmicas envolvidas em um processo produtivo se constitui uma tarefa das mais complexas. Entender esse mesmo processo sob seus aspectos sociais torna esse desafio maior ainda uma vez que vislumbra um aspecto encoberto, muitas vezes, pelas demandas técnicas de produção. Por isso mesmo faz-se tão necessário se abordar essa outra faceta dos processos produtivos, ou seja, os processos sociais envolvidos.

Esse trabalho tem como objetivo Identificar os relacionamentos interorganizacionais da Cooperativa Central de Comercialização Extrativista do Acre – COOPERACRE, verificando os tipos de as estruturas institucionais presentes nas relações entre os principais atores organizacionais levantados na pesquisa.

Essa tarefa envolveu a busca por características envoltas em aspectos pouco aparentes das relações produtivas. Que as organizações se comunicam entre si é obvio, mas essa comunicação avança para uma relação estabelecida em que momento? O simples fato de se comunicar não habilita organizações para ações mais estratégicas, e muito menos torna as organizações parceiras na realização das atividades que lhes são atribuídas como missão. Assim tem que haver um aprofundamento das relações existentes entre as organizações para que essas possam desempenhar papeis mais elaborados que dependam de confiança, cooperação, dependência e muitas vezes competição sem que as organizações venham a ter perdas com essas posições adotadas.

Com o objetivo de identificar os relacionamentos interorganizacionais estabelecido o primeiro passo é contextualizar a rede de relações da Cooperacre, principal organizações a compor esse ambiente.

O ambiente em que se encontram inseridos os atores compõem o espaço social em estudo, é diverso e bastante específico em se tratando de ambiente organizacional, afora as características de formação do ambiente envolto em disputas sociais que vão desde a conquista do território até a criação de um modelo de desenvolvimento que respeitasse as características regionais e ao mesmo tempo possibilitassem uma melhor condição de vida para a população local.

Nesse contexto, as organizações que compõem o espaço social buscam se adequar-se as diversas políticas instituídas para o setor, ao mesmo tempo em que disputam a hegemonia institucional e produtiva.

Esses aspectos tornam a presença da organização focal Cooperacre especialmente estratégico já que aglutina diversas forças em seu entorno tornando-se fonte para o surgimento de novas instituições e ao mesmo tempo transformadora das instituições existentes no campo organizacional.

Essa dualidade faz com a COOPERACRE tenha que estabelecer fortes relações com as outras organizações influentes do meio, que lhe proporcione legitimidade para atuar no campo. Essas relações por sua vez se estruturaram em uma rede composta por diversas organizações e que funciona como elemento ao mesmo tempo estruturante e regulador das ações dos atores, no espaço social.

Como a rede se estruturou em torno da Cooperativa, mas é composta por outros atores, também importantes na difusão de instituições no campo mostra-se importante demonstrar a estrutura da rede de relações da Cooperativa com as principais organizações no espaço social do campo organizacional da castanha-da-Amazônia.

Esse espaço social onde atua COOPERACRE se estrutura em forma de uma rede de relações composta pelas seguintes organizações: Organizações comerciais: Cooperacre, Cooperativas, compradores autônomos, processadores e exportadores da castanha; organizações financeiras principalmente o Banco da Amazônia; órgãos de pesquisa: Embrapa, UFAC, IFAC; organizações de fomento ao desenvolvimento: SEPLAN, SEDENS; Organizações do terceiro setor: WWF, GIZ; organizações de preservação ambiental: SEMA, ICMBIO; organismo de controle legal: MPAC; organização de transferência de tecnologias: SEBRAE; Organizações voltadas para a segurança alimentar: SEAPROF, CONAB e MAPA. Todos esses atores possuem em comum dentro do campo à perspectiva de desenvolver ações que promovam desenvolvimento social, econômico e ambiental de forma sustentável e em consonância com as instituições presentes dentro do campo.

A rede estruturada em torno da extração e comercialização da Castanha é composta por dois grupos em se tratando do volume de relações estabelecidas e da importância dessas relações para os atores. Um grupo formado por: Cooperacre, Cooperativas e Associações, BASA, UFAC, ICMBIO, SEMA, SEPLAN, SEAPROF, SEDENS, e outro formado por: Compradores autônomos, WWF, GIZ, IFAC, EMBRAPA, MAPA, CONAB, MPAC e SEBRAE. O primeiro grupo apresentou maior volume de relações entre si que com os do segundo grupo, muito embora suas relações com aquele grupo fossem também significativas. A importância atribuída às relações entre os membros do primeiro grupo também foi maior que a atribuída às

relações com os membros do segundo grupo. O que demonstra que esse grupo possui relações diferenciadas mais pautadas por ações estratégicas que de conveniência. Já o segundo grupo atribui maior importância às relações estabelecidas com o primeiro grupo que entre seus membros. Demonstrando que as relações dentro do grupo estão mais pautadas por conveniência momentânea que por relações de caráter estratégico.

As relações dentro do primeiro grupo se apresentam com características mais duradouras, já que essas organizações demonstram desempenhar papel mais regulador dentro do contexto envolvendo essas organizações. Essa característica pode ser percebida pela forma como são descritas e valoradas essas relações demonstrando uma relação ao mesmo de cooperação e competição entre os atores. Faz-se necessário destacar que as organizações desse grupo embora não assumam em seus discursos uma condição de competição, estão buscando estabelecer parâmetro de liderança que as qualifiquem para o desenvolvimento de instituições dentro do campo. Em ambientes com disputa, surge naturalmente aspectos de poder desempenhados pelos atores que detém mais recursos ou que sejam facilitadores da obtenção desse.

Dentro do campo organizacional da castanha, os atores centrais ou do grupo 1 (um) citado acima são os que reúnem mais influência e poder dentro do campo. Desse poder, derivam aspectos como o isomorfismo que se torna instrumento para as organizações menos poderosas auferirem legitimidade para suas ações. Ao conformar suas ações aos modelos utilizados ou ditados por outras organizações o ator está buscando apresentar-se como detentor das mesmas condições que possui a empresa que este originária do modelo. No campo esse aspecto se apresenta nas ações dos atores cooperativas, compradores autônomos, IFAC que se utilizam das formas de atuação de outros atores ou seguem normas ditadas por estes. O ator que mais serve de parâmetro para os demais é a COOPERACRE, seguida pelo BASA e SEMA e ICMBIO, isso pode ser explicado pelo acesso que estes atores possuem aos recursos e pelo fato de serem grandes propagadores de instituições dentro do campo.

Aspectos como poder e isomorfismos são encontrados também em organizações com grande poder como a Cooperativa que se utiliza de modelos do BASA, e do MAPA, em seus processos administrativos e financeiros o que é explicado pelos poder financeiro, que dão ao primeiro, condições para impor

modelos e pelos aspectos reguladores do segundo que fiscaliza os processos de produção.

Em se tratando de um espaço social as relações que envolvem a cooperação, competição e conflito são comuns e se constituem como parte da dinâmica do campo organizacional, que as utilizam como parte dos processos de institucionalização.

As ações envolvendo cooperação acontecem principalmente devido à necessidade de melhorar os produtos e processos dentro do campo, como esses processos interessam a maioria do campo os processo de cooperação têm sido incentivados pelos atores principais que vêm nessa iniciativa potencial para desenvolvimento de novos modelos organizacionais e institucionais que lhes sejam mais favoráveis. Esse comportamento é previsível e como apontado por Faerman, McCaffrey e Slyke (2001) são as características do meio o motivador desse comportamento, assim as turbulências ambientais e a interdependência organizacional fazem com que as organizações busquem adequar suas estratégias através de parcerias, buscando se tornar mais competitivas.

Os atores da rede de relacionamentos da Cooperacre apontam como objetivo comum tornar a região o maior produtor exportador de Castanha-da-Amazônia do mundo e para isso estão se estruturando cada vez mais. Buscando parcerias com varias instituições de outras áreas e até regiões, afim de, tornar a região não só o maior produtor de castanha, mas principalmente o maior processador e exportador de castanha do mundo.

Já a competição dentro do campo pode ser vista como um processo de ajuste com vários atores buscando ocupar espaços e desenvolver suas atividades. Esse processo que num primeiro momento poderia provocar desagregação se tornou ao contrario fator de desenvolvimento dentro do campo que assimilou os aspectos da competição como instrumentos de melhoria dos seus processos e da sua ação. Atores com maior potencial para a competição como os extrativistas e os compradores autônomos buscam cada vez mais aprimorar suas ferramentas de gestão e processos para que possam desempenhar papeis mais centrais dentro do espaço social.

As cooperativas que estão integradas a COOPERACRE, têm nesta uma fonte de recursos, legitimidade e tecnologia. Com o crescimento da organização focal e a conseqüente ocupação de espaço institucional, os outros compradores de castanha começam a buscar formas de competir, seja a través da criação de

empreendimentos para processar a castanha no estado do Acre, seja através da melhoria de infraestrutura de transporte e com isso alcançar extrativistas mais distantes dos centros compradores.

O fato de muitos atores da rede serem órgãos públicos não diminuía competição dentro do campo e mesmo estes competem pelos recursos dentro do espaço social.

Os processos de competição não são os únicos elementos desagregadores que podem ocorrer nas relações interorganizacionais, conflitos têm potencial para gerar grandes demandas por recursos e quando administrados indevidamente podem destruir organizações ou segmentos inteiros. No caso do segmento no Acre os conflitos têm servido de motor para o crescimento, mas não foi sempre assim e os atores têm se mostrado engajados para que não voltem a ser prejudiciais para o campo. Os conflitos que ocorreram entre os extrativistas e órgãos públicos bem como os que ocorreram entre organizações dentro do campo fizeram os atores perceberem que eles têm mais em comum que em desacordo e que se completam mais do que desagregam.

Essa noção deu ao campo em um momento de transformação condição de entender os papéis dos diversos atores conduzindo-os em busca do desenvolvimento de um empreendimento maior que eles individualmente. Com isso o campo passou a desenvolver instituições que lhes possibilitassem discutir seus problemas sem necessariamente gerar conflitos que viessem a prejudicar o espaço social como um todo.

Essa perspectiva condiz com os estudos de Dias e Loiola (2001) que afirmam serem as tensões e visões múltiplas condição essencial para a construção de novos sentidos e incorporação de novos padrões, uma vez que a interação negociada provocam mudanças tanto da dimensão técnico-econômica quanto na dimensão político-institucional.

O campo organizacional da castanha no estado do Acre apresenta-se como formidável campo para estudos futuros principalmente na sua vertente institucional onde elementos como os custos de transação, as relações de dependência existentes e a estruturas de propagação de instituições e isomorfismos poderiam ser estudadas para melhor compreensão do fenômeno. Estudar mais amplamente o campo da Castanha-da-Amazônia também contribuiria para aprofundar os conhecimentos de fenômenos que ocorrem dentro do Estado.

As limitações desse estudo se deram na medida em que alguns atores não puderam ser analisados devido a fatores como: distância, indisponibilidade dos

atores em participar ou dificuldades e comunicação com estes. Fatos que, contudo não se tornaram impedimento para uma análise adequada do fenômeno.

REFERÊNCIAS

ALDRICH, H. E.; PFEFFER, J. Environments of organizations. **Annual Review of Sociology**, p. 79-105, 1976.

ALDRICH, H. **Organizations and environments**. Stanford: University Press, 2008.

AUGUSTO, P. O. M. Teoria institucional: qual o lugar da agência. In: **ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO**, v. 31, 2007.

BARLEY, S. R.; TOLBERT, P. S. Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution. **Organization Studies**, v. 18, n. 1, p. 93-117, 1997.

BARRINGER, B. R.; HARRISON, J. S. Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. **Journal of Management**, v. 26 n. 3, p. 367-403, 2000.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 24. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

BERKOWITZ, S. D. **An introduction to structural analysis: the network approach to social research**. Canada: Butterworth, 1982.

BLAU, P. M. Exchange and power in social life. **Department of Sociology**, University of North Carolina, Chapel Hill, 1989.

BOLTANSKI, L.; THÉVENOT, L. A sociologia da capacidade crítica. **European Journal of Social Theory**, p. 359-377, 1999.

BORGATTI, S. P.; EVERETT, M. G. Notions of position in social analysis. **Sociological Methodology**, v. 22, p. 1-35, 1992.

BOURDIER, P. **O Poder simbólico**. Lisboa: Difel/Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil, 1989.

_____. **Questões de Sociologia**. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983.

BRITO, J. **Cooperação Industrial e Redes de Empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BURNS, T. R.; MEEKER, L. D. A multi-level, structural theory of social behavior. **Quality & Quantity**, v. 9, n. 1, p. 51-89, 1975.

CABRAL, A. C. Novos arranjos cooperativos: alianças estratégicas e transferência de tecnologia no mercado global. In: RODRIGUES, S. B. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 123-149.

CARONNA, C. A. The misalignment of institutional "pillars": consequences for the US health care field. **Journal of Health and Social Behavior**, p. 45-58, 2004.

CARVALHO, C. A. P.; VIEIRA, M. M. F.; LOPES, F. D. Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – XXIII EnANPAD. **Anais...** Foz do Iguaçu, 1999.

CARVALHO, C. A. P.; VIEIRA, M. M. F. **Organizações, Instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

CARVALHO, C. A. P.; VIEIRA, M. M. F.; SILVA, S. M. G. A trajetória conservadora da teoria institucional. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 10, n. esp., p. 469-496, dez. 2012.

CASTELLS, M. **A Era da Informação – Economia, Sociedade e Cultura – A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. **Sociology**, v. 6, n. 1, p. 1-22, 1972.

COOPERACRE. Site da Cooperativa Central de Comercialização Extrativista do Acre. Disponível em: <http://www.cooperacre.com>. Acesso em: 13 mar. 2016.

COSER, C. **Relações Interorganizacionais e Estruturas Institucionais**: um estudo no espaço social de Videira. Curitiba: 2003. 340 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná.

CRESWELL, J. W.W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CROSS, R. L.; PARKER, A. **The hidden power of social networks**: understanding how work really gets done in organizations. Harvard: Business Review Press, 2004.

CUNHA, C. R. Perspectivas Teóricas de Análise das Relações Interorganizacionais, In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2, 2002, Recife. **Anais...**

Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD.

DIAS, C. C.; LOIOLA, E. A dimensão político institucional das estratégias construídas nos complexos agroindustriais: proposta de um modelo de análise. **Organizações & Sociedade**, v. 9, n. 24, p. 139-150, 2002.

DIMAGGIO, P. J. Cultural Capital and School Success: The Impact of Status Culture Participation on the Grades of U.S. High School Students. **American Sociological Review**, v. 47, n. 2, p. 189-201, abr. 1982.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A Gaiola de Ferro Revisitada: Isomorfismo Institucional e Racionalidade Coletiva nos Campos Organizacionais. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. (eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

FAERMAN, S. R.; McCAFFREY, D. P.; SLYKE, D. M. V. Understanding Interorganizational Cooperation: Public-Private Collaboration in Regulating Financial Market Innovation. **Organization Science**, v. 12, n. 3, p. 372-388, maio-jun. 2001.

FLIGSTEIN, N. Habilidade social e a teoria dos campos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47 n. 2, p. 61-80, 2007.

_____. Fields, power, and social skill: a critical analysis of the new institutionalisms. **Center for Culture, Organizations and Politics**, 1999.

_____. **The transformation of corporate control**. Harvard: University Press, 1990.

FONSECA, V. S. da. A abordagem institucional nos estudos organizacionais: bases conceituais e desenvolvimento contemporâneo. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (orgs.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003. p. 47-66.

GALASKIEWICZ, J. The structure of community organizational networks. **Social Forces**, v. 57, n. 4, p. 1346-1364, 1979.

_____. **Central problems in social theory: action, structure, and contradiction in social analysis**. University of California Press, 1979.

_____. **A Constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

GODARD, O. Environment, modes de coordination et systèmes de légitimité: analyse de la catégorie de patrimoine naturel. **Révue Économique**, Paris, n. 2, p. 215-242, 1990.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

GRANOVETTER, M. Ação econômica e estrutura social: O problema da imersão. **RAE- Eletrônica**, v. 6, n.1, jan./jun. 2007.

GREENING, D. W.; GRAY, B. Testing a model of organizational response to social and political issues. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 3, p. 467-498, jun. 1994.

GUIMARÃES, F. J. Z.; MELO, E. S. **Diagnóstico utilizando análise de redes sociais**. Rio de Janeiro: 2005. Monografia (Especialização) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE/UFRJ.

GUNTHER, H. **Como elaborar um questionário**. Laboratório de Psicologia Ambiental. Série Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais. Brasília: 2003.

HALL, P. M. Interactionism, social organization, and social processes: looking back and moving ahead. **Symbolic Interaction**, v. 26, n. 1, p. 33-55, 2003.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro** – estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Harvard Business Press/Campus, 1994.

HANNAN, M.T.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v. 82, n. 5, p. 924-929, 1977.

_____. Structural inertia and organizational change. **American Sociological Review**, p. 149-164, 1984.

HATCH, M. J. **Organization Theory**. New York: Oxford University Press, 1997.

HODGSON, G. M. Is social evolution Lamarckian or Darwinian. **Darwinism and Evolutionary Economics**, n. 120, p. 87-120, 2001.

HOFFMAN, A. J. Institutional evolution and change: Environmentalism and the U.S. chemical industry. **Academy of Management Review**, v. 42, n. 4, p. 351-371, 1999.

HOFFMAN, A. J. Linking organizational and field-level analyses: the diffusion of corporate environmental practice. **Organization & Environment**, v. 14, n. 2, p. 133-158, 2001.

JUSTEN, G. S. **Estruturas de governança nos Arranjo Produtivo Local (APL) de Castanha-da-Amazônia no Estado do Acre**. Porto Velho: 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Rondônia.

KLIJN, E. H. Rules as institutional context for decision making in networks: the approach to postwar housing districts in two cities. **Administration & Society**, v. 33, n. 2, p. 133-164, 2001.

LEÃO JÚNIOR, F. P. S. Formação e estruturação de campos organizacionais: um modelo para análise do campo cultural. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais...** Campinas, 2001.

LEBLEBICI, H.; SALANCIK, G. R.; COPAY, A.; KING, T. Institutional change and the transformation of interorganizational fields: an history of the U.S. radio broadcasting industry. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 3, p. 333-363, 1991.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. da; FERNANDES, B. H. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: EnANPAD, 22,1998. Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: Anpad, 1998.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GUARIDO FILHO, E. R.; ROSSONI, L. Campos Organizacionais: Seis diferentes leituras e a perspectiva de estruturação. **RAC**, ed. esp., p. 159-196, 2006.

MARCH, J.; OLSEN, J. **Rediscovering institutions**: the institutional basis of politics. New York: Free Press, 1989.

MARTELETO, R. M. Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ciência da Informação**, v. 30, n. 1, p. 71-78, 2001.

MENEGUETTI, N. F. S. P.; SOUZA, M. P.; SOUZA FILHO, T. A. Estruturas de governança na cadeia produtiva da Castanha-da-Amazônia. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade**, v. 5, n. 3, p. 26-43, 2015.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structures as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, p. 341-363, 1977.

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.

MISOCZKY, M. C. Pelo primado das relações nos estudos organizacionais: algumas indicações a partir de leituras enamoradas de Marx, Bourdieu e Deleuze. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais...** Atibaia, 2003.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

NOGUEIRA, R. **Elaboração e análise de questionários**: uma revisão da literatura básica e a aplicação dos conceitos a um caso real. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2002.

OLIVEIRA, R. F.; GUERRINI, F. M. Características das tipologias de redes de cooperação entre empresas. In: XXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIAS DE PRODUÇÃO. **Anais...** Curitiba, 2002.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

_____. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.

OLIVER, A.; EBERS, M. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, v. 4, n. 19, p. 549-583, 1998.

PAES-DE-SOUZA, M.; SILVA, T. N.; PEDROZO, E.; SOUZA FILHO, T. A. O Produto Florestal Não Madeirável (PFNM) Amazônico açaí nativo: proposição de uma organização social baseada na lógica de cadeia e rede para potencializar a exploração local. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia RARA**, v. 3, n. 2, p. 44-57, maio/ago. 2011.

PARK, R. E.; BURGESS, E. W. Competição, conflito, acomodação e assimilação. **RBSE – Revista Brasileira de Sociologia da Emoção**, v. 13, n. 38, p. 129-138, ago. 2014.

PEDROSO, E. A. et al. Relações de cooperação e confiança entre organizações cooperativas promovendo capital social. **Administração em Diálogo**, São Paulo, n. 6, p. 37-45, 2004.

PEIXOTO, E. N. **Cooperativa central de comercialização extrativista-COOPERACRE e as políticas públicas de incentivo à produção da Castanha-da-Amazônia no Estado do Acre**. Porto Velho: 2014. 105 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração, Universidade Federal de Rondônia.

PEREIRA, B. A. D.; VENTURINI, J. C.; WEGNER, D.; BRAGA, A. L. Desistência da cooperação e encerramento de redes interorganizacionais: em que momento essas abordagens se encontram? **RAI: Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 1, p. 62-83, 2010.

PORTUGAL, S. **Contributos para uma discussão do conceito de rede na teoria sociológica**. 2007. Disponível em: <http://www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/ficheiros/271.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2016.

POWELL, W. Neither market nor hierarchy. **The sociology of organizations: classic, contemporary, and critical readings**, n. 315, p. 104-117, 1990.

POWELL, W. W. Expanding the scope of institutional analysis. In: POWELL, W.; DIMAGGIO, P. J. (eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991. p. 183-203.

POWELL, W. W.; KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, p. 116-145, 1996.

POWELL, W. W.; SMITH-DOERR, L. Networks and economic life. In: SMELSER, N. J.; SWEDBERG, R. **The Handbook of economic sociology**. Princeton: Princeton University Press, 1994. p. 379 - 402.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. Developmental process of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 90-118, 1994.

SACOMANO NETO, M. Morfologia, propriedades e posicionamento das redes: contribuições às análises interfirmas. In: XI SIMPEP. **Anais...** Bauru, 2004.

SALES, G. O. **Arranjo produtivo local como estratégia de desenvolvimento para a cadeia produtiva da Castanha-do-Brasil no Estado do Acre**. Rio Branco: 2009. 95 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional, Magister Scientiae.

SCOTT, W. R. **Institutions and Organizations: ideas and interests**. 3rd ed. Los Angeles: Sage Publications, 2008.

SCOTT, W. R.; MENDEL, P.; POLLACK, S. Environments and fields: studying the evolution of a field of medical care organizations. In: POWELL, W. W.; JONES, D. L. **Bending the bars of the iron cage: institutional dynamics and processes**. Chicago: University of Chicago. 1997. p. 01-48.

SCOTT, W. R.; MEYER, J. W. **Institutional environments and organizations: structural complexity and individualism**. London: Sage Publications, 1994.

SELZNICK, P. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972.

SMITH, K. G.; CARROLL, S. J.; ASHFORD, S. J. Intra and interorganizational cooperation: toward a research agenda. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 7-23, feb. 1995.

SILVA, J. M. **Políticas públicas para composição de custos e formação de preços da atividade extrativa da Castanha-da-Amazônia**. Porto Velho: 2015. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Universidade Federal de Rondônia.

SOUZA FILHO, T. A.; PEDROSO, E. A.; PAES-DE-SOUZA, M. Produtos Florestais Não-Madeiráveis (PFNMs) da Amazônia: uma visão autóctone da cadeia-rede da castanha-da-amazônia no estado de Rondônia. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia RARA**, Porto Velho, v. 3, n. 2, p. 58-74, maio/ago, 2011.

TOMAÉL, M. I.; MARTELETO, R. M. Redes sociais: posições dos atores no fluxo da informação. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 11, n. 1, p. 75-91, 2007.

TICHY, N. M.; TUSHMAN, M. L.; FOMBRUN, C. Social network analysis for organizations. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 507-519, 1979.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VEBLEN, T. **A teoria da classe ociosa: um estudo econômico das instituições**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1965.

VERMELHO, S. C.; VELHO, A. P. M.; BERTONCELLO, V. Sobre o conceito de redes sociais e seus pesquisadores. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, 2015.

VICENTIN, F. O. D. P.; PASSADOR, J. L. Análise institucional: um estudo dos programas de pós-graduação Stricto Sensu da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto/USP. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD – EnANPAD, 32. **Anais...** 2008.

VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. Campos organizacionais: de wallpaper à construção histórica do contexto de organizações culturais em Porto Alegre e em Recife. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUANDOS EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais...** Atibaia, 2003.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social network analysis: methods and applications**. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.

WEYMER, A.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Cooperação, competição e poder entre organizações do Porto de Rio Grande-RS. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30. **Anais...** Salvador, 2006.

WHITE, D. R.; OWEN-SMITH, J.; MOODY, J.; POWELL, W. W. Networks, fields and organizations: micro-dynamics, scale and cohesive embeddings. **Computational & Mathematical Organization Theory**, v. 10, n. 1, p. 95-117, 2004.

WILLIAMSON, O. E. The modern corporation: origins, evolution, attributes. **Journal of Economic Literature**, v. 19, n. 4, p. 1537-1568, 1981.

ZUCKER, L. G. The role of institutionalization in cultural persistence. **American Sociological Review**, v. 42, n. 5, p. 726-743, 1977.

ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO

1 - Sua organização certamente estabelece relações com muitas organizações. Por favor aponte a partir da lista abaixo as organizações locais com as quais sua organização se relaciona, apontando a ordem de importância das relações para sua organização.

Organizações	Mantém Relação?	Ordem de Importância
COOPERACRE		
BASA – Banco da Amazônia		
CONAB – Cia Nacional de Abastecimento		
SEAPROF – EMATER - Sec. de Est. de Extensão Agroflorestal e Agric. Fam.		
EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesq. Agropecuaria.		
UFAC – Universidade Federal do Acre		
IFAC – Instituto Federal do Acre		
MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento		
SEPLAN – Secretária de Planej. do Est. do Acre		
SEDENS – ANAC – Sec. de Est. de Desen. Florestal, Ind., Com. e Serv. Sustentáveis.		
WWF Brasil – World Wide Fund for Nature – Fundo Mundial para Vida Selvagem		
G.I.Z Brasil – Deutsche Gesellschaft fur Internationale Zusammenarbeit		
SEMA – Secretaria de estado do Meio Ambiente		
Compradores Autônomos de Castanha		
Cooperativas extrativistas		
ICMBIO – Instituto Chico Mendes da Bio – Diversidade		
MPAC – Ministério Público do Acre		
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas empresas		

2 - Se a sua organização mantém, ou manteve algum tipo de contato com alguma das organizações abaixo, por favor, aponte a periodicidade destas relações.

Frequência dos contatos:

Organizações	Frequência				
	Diário	Semanal	Mensal	Semestral	Anual
COOPERACRE					
BASA – Banco da Amazônia					
CONAB – Cia. Nacional de Abast.					
SEAPROF – EMATER - Sec. de Est. de Extensão Agroflorestal e Agric. Fam.					
EMBRAPA –Emp. Bras. Pesq. Agrope.					
UFAC – Universidade Federal do Acre					
IFAC – Instituto Federal do Acre					
MAPA – Min. da Agr., Pec. e Abaste.					
SEPLAN – Sec de Plan do Est do Acre					
SEDENS – ANAC – Sec. De Est. De Desen. Flore, Ind., Com. E Ser. Sustentáveis					
WWF Brasil – World Wide Fund for Nature – Fundo Mundial para Vida Selvagem					
G.I.Z Brasil – Deutsche Gesellschaft fur Internationale Zusammenarbeit					
SEMA – Sec. de est do Meio Ambiente					
Compradores Autôn. de Castanha					
Cooperativas extrativistas					
ICMBIO – Instituto Chico Mendes da Bio – Diversidade					

MPAC – Ministério Público do Acre					
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas empresas					

3 - Qual a razão predominante desse relacionamento?

Voluntária – relação com ganho mútuo entre as organizações e não obrigatoriamente recíproca.

Formal – relação voluntária, mas padronizada por meio de contratos;

Obrigatória – relação estabelecida por lei ou regulamento;

Dependência – sua empresa depende de produtos ou serviços da outra organização para existir;

Circunstancial ou momentânea – relação momentânea sem perspectiva de futuro.

Se não há relacionamento entre a sua organização e alguma organização da lista abaixo, deixe a respectiva linha em branco (Vale também para as questões seguintes):

Razão predominante – marque a principal

Organizações	Razão Predominante				
	Voluntária	Formal	Obrigatória	Dependênci a	Circunstanci al
COOPERACRE					
BASA – Banco da Amazônia					
CONAB – Cia Nac. de Abastecimento					
SEAPROF – Sec. de Est. de Ext. Agrof. e Agric. Fam.					
EMBRAPA – Emp. Brasileira de Pesquisa Agropecuária					
UFAC – Univ. Federal do Acre					
IFAC – Inst. Federal do Acre					
MAPA – Min da Agricul., Pecuária e Abastecimento					
SEPLAN – Sec. de Plan. do Estado do Acre					
SEDENS – ANAC – Sec. De Est. De Desen. Florestal, Ind., Com. E Ser. Sustentável					

WWF Brasil – World Wide Fund for Nature					
G.I.Z Brasil –					
SEMA – Secretaria de estado do Meio Ambiente					
Compradores Autônomos de Castanha					
Cooperativas extrativistas					
ICMBIO – Instituto Chico Mendes da Bio – Diversidade					
MPAC – Ministério Público do Acre					
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas empresas					

- 4 Como você qualifica a base predominante dos relacionamentos mantidos entre a sua organização e as organizações abaixo com as quais sua organização se relaciona?

Base predominante dos relacionamentos – marque a principal (marque com um X na base predominante dos relacionamentos)

Organizações	Razão Predominante
---------------------	---------------------------

	Amizade	Parentesco	status	Política	Econômica
COOPERACRE					
BASA – Banco da Amazônia					
CONAB – Cia Nac. de Abastecimento					
SEAPROF – EMATER - Sec. de Est. de Ext. Agrof. e Agric. Fam.					
EMBRAPA – Emp. Brasileira de Pesquisa Agropecuária					
UFAC – Univ. Federal do Acre					
IFAC – Inst. Federal do Acre					
MAPA – Min da Agricultura, Pecuária e Abastecimento					
SEPLAN – Sec. de Planej. do Estado do Acre					
SEDENS – ANAC – Sec. De Est. De Desen. Florestal, Ind., Com. E Ser. Sustentável					
WWF Brasil – World Wide Fund for Nature –					
G.I.Z Brasil –					
SEMA – Sec. de estado do Meio Ambiente					
Compradores Autônomos de Castanha					
Cooperativas extrativistas					
ICMBIO – Instituto Chico Mendes da Bio – Diversidade					
MPAC – Ministério Público					

do Acre					
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas empresas					

5 - Como você qualifica a importância do relacionamento da sua organização com as demais organizações que compõem a lista abaixo:

Importância do relacionamento – marque a principal (marcar com um X a importância do relacionamento)

Organizações	Razão Predominante				
	Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante	Crucial
COOPERACRE					
BASA – Banco da Amazônia					
CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento					

SEAPROF – EMATER - Sec. de Est. de Ext. Agrof. e Agric. Fam.					
EMBRAPA – Emp. Brasileira de Pesquisa Agropecuária					
UFAC – Univ. Federal do Acre					
IFAC – Inst. Federal do Acre					
MAPA – Min da Agricultura, Pecuária e Abastecimento					
SEPLAN – Secretária de Planej. do Estado do Acre					
SEDENS – ANAC – Sec. De Est. De Desen. Florestal, Ind., Com. E Ser. Sustentável					
WWF Brasil – World Wide Fund for Nature –					
G.I.Z Brasil –					
SEMA – Secretaria de estado do Meio Ambiente					
Compradores Autônomos de Castanha					
Cooperativas extrativistas					
ICMBIO – Instituto Chico Mendes da Bio – Diversidade					
MPAC – Ministério Público do Acre					
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas empresas					

6 - Que tipo de atividade é realizada em conjunto entre a sua organização e as demais organizações da lista?

Pressão política
Troca de Informações
Redução de custos
Atividades sociais (palestras, seminários, feiras)
Entrada em novos mercados

Nível de relevância da realização das atividades feitas em conjunto:

(1) Pouco relevante
(2) Relevante
(3) Muito relevante

Indicar o número correspondente ao nível de relevância (segundo quadro) na coluna correspondente ao tipo de atividade realizada entre a sua organização e as organizações da lista:

Organizações	Razão Predominante				
	Pressão Política	Troca de Informações	Redução de custos	Atividades Sociais	Entrada em novos Mercados
COOPERACRE					
BASA – Banco da Amazônia					
CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento					

SEAPROF – EMATER - Sec. de Est. de Ext. Agrof. e Agric. Fam.					
EMBRAPA – Emp. Brasileira de Pesquisa Agropecuária					
UFAC – Univ. Federal do Acre					
IFAC – Inst. Federal do Acre					
MAPA – Min da Agricultura, Pecuária e Abastecimento					
SEPLAN – Secretária de Planej. do Estado do Acre					
SEDENS – ANAC – Sec. De Est. De Desen. Flor, Ind., Com. E Ser. Sustentável					
WWF Brasil – World Wide Fund for Nature –					
G.I.Z Brasil –					
SEMA – Secretaria de estado do Meio Ambiente					
Compradores Autônomos de Castanha					
Cooperativas extrativistas					
ICMBIO – Instituto Chico Mendes da Bio – Diversidade					
MPAC – Ministério Público do Acre					
SEBRAE – Serviço Bras. de Apoio as Micro e Peq. empresas					

7 - Em que se baseia o comprometimento da sua organização com as organizações abaixo, com as quais são estabelecidas relações?

- (1) Não há comprometimento
- (2) Comprometimento com base em **obrigações** (leis, regras, regulamentos)
- (3) Comprometimento com base em **acordo** entre organizações (contato bilateral)
- (4) Comprometimento com base na **conveniência** (lógica do adequado)
- (5) Comprometimento **espontâneo/livre**

Comprometimento nos relacionamentos – marque a principal
(marcar com um X a base de compromisso entre a sua organização e as organizações com as quais se relaciona)

Organizações	Razão Predominante				
	Não há comprometimento	Obrigações	Acordo	Conveniência	Espontâneo
COOPERACRE					
BASA – Banco da Amazônia					
CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento					
SEAPROF – EMATER - Sec. de Est. de Ext. Agroflorestral e Agric. Familiar.					
EMBRAPA – Emp. Brasileira de Pesquisa Agropecuária					
UFAC – Univ. Federal do Acre					
IFAC – Inst. Federal do Acre					
MAPA – Min da Agricultura, Pecuária e Abastecimento					
SEPLAN – Secretária de Planej. do Estado do Acre					
SEDENS – ANAC – Sec. De Est. De Desen. Flor, Ind.,					

Com. E Ser. Sustentável					
WWF Brasil – World Wide Fund for Nature –					
G.I.Z Brasil –					
SEMA – Secretaria de estado do Meio Ambiente					
Compradores Autônomos de Castanha					
Cooperativas extrativistas					
ICMBIO – Instituto Chico Mendes da Bio – Diversidade					
MPAC – Ministério Público do Acre					
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas empresas					

ANEXO 2 – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Estruturas Institucionais

Regulativas

1. Quais regras vigoram na atividade da sua organização? Qual é a origem destas regras?

2. Existem regras que vigoram sobre as relações estabelecidas entre a sua organização e outras (lista)?

3. Como a sua organização percebe estas regras?

4. Como a organização se posiciona diante destas regras? (5 estratégias segundo Oliver: manipulação, ajuste, adaptação, conflito, afronta)

Normativas

5. Quais são os valores importantes / principais da sua organização? E como eles são transmitidos para a organização?

6. Que normas a organização segue quando se relaciona com outra(s) organização(ões)? Qual é a origem dessas normas? (lógica do adequado e conveniente)

7. Qual é o papel da sua organização no espaço / estado do Acre?

8. E também qual é o papel da organização dentro deste grupo de organizações (lista)?

9. Em que nível de profissionalização está sua organização? E como atingiu este nível?

10. Quais são as profissões mais valorizadas na sua organização? (3)

11. Como você percebe as práticas da Cooperacre dentro do estado do Acre? Qual é a intenção destas práticas?

Cognitivas

12. Como a sua organização percebe (define) o ambiente (interno e externo)?

13. O que é mais valorizado no ambiente do estado do Acre? (questões técnicas e institucionais)

14. Quais os componentes / fatores que mais orientam ou direcionam a sua organização? E quais sua organização atribui mais importância?

15. De onde sua organização absorve tecnologias? (de gestão e produção) Outras organizações também as utilizam?

16. Quais influências a Cooperacre exerce na forma de "atuação" da sua organização?

Isomorfismos

17. Qual é a importância atribuída pela sua organização a questões como produtividade, eficiência, eficácia? Sua organização tem ISO? Qual a importância deste certificado para a organização?

18. São realizados entre a sua organização e outras da lista atividades que podem ser caracterizadas como rituais e costumes ou tradição

Coercitivo

19. Quais organizações da lista têm força sobre outras organizações? Como essas forças são aplicadas?

20. Como a sua organização lida com estas coerções, caso existam? Implicam em vantagem ou desvantagem para a sua organização?

Normativo

21. Qual destas organizações (lista) influencia mais as suas decisões na organização?
Por quê?

22. Qual é a relevância destas influências para a sua organização?

23. Existem alguns padrões estabelecidos na sua atividade sugeridos como adequados por outra organização? Quais padrões? Oriundos de qual organização?

24. Qual é o relacionamento da sua organização com a universidade local?

25. Como sua organização percebe a Cooperacre e sua história no estado do Acre?

Mimético

26. Na sua opinião, qual destas organizações (lista) possui mais prestígio no estado do Acre? Por quê?

27. Qual organização você percebe como tendo mais sucesso e sendo a mais importante no espaço do estado? Por quê?

28. Sua organização busca se orientar por esta organização? Por quê? Como?

29. Qual foi a(s) última(s) importante(s) mudança(s) por que sua organização passou? O que motivou a essa(s) mudança(s)? Como ela aconteceu / se processou?

30. Como são percebidos os dirigentes da Cooperacre com os quais sua organização tem contato (dirigentes institucionalizados)

Cooperação

31. Um relacionamento de cooperação entre a sua organização e outras acontece por quê?

32. Os grupos com os quais sua organização se integra são os mesmos para os diversos objetivos?

33. A relação de aliança, cooperação permanece ou se encerra após atingidos os objetivos?

Competição

34. Com quais organizações sua organização mais presta atenção em relações de competição? Por quê?

35. Existem dificuldades nestas competições? Quais e como são superadas ou administradas?

Conflito

36. Acontecem conflitos entre as organizações da lista? Quais são mais comuns? Há conflitos que não aconteceram mas que sua organização entende que são potenciais?

37. Como são feitas as conversações e contatos entre a sua organização e outras em caso de conflito?

38. Se sua organização se relaciona com a Cooperacre. Como se dão estas relações?

Relações de Poder

39. Existe alguma forma de inspeção avaliação ou controle feito por outra organização sobre a sua? Qual organização? Quais mecanismos de avaliação? Razões?

40. Existe alguma relação de dependência entre a sua organização e outra(s)? Fatores?

41. Como é caracterizada a sua organização no interior desta rede (lista)? (influyente, importante, poderosa, dependente)

42. Você é capaz de apontar diferenças entre o discurso e a prática de alguns dirigentes de organizações da lista? Comente.

43. Sua organização é ou foi induzida a se orientar por alguma organização? Como?

44. Qual é a organização mais poderosa da rede? Por quê? E a segunda mais poderosa?

45. Quais ações desta(s) organizações você questiona?

46. Há hierarquia nas relações entre as organizações desta lista?

47. O que aconteceria com a sua organização sem a presença da Cooperacre?

Intensidade da rede

48. As organizações desta lista formariam ou consistem em uma rede de relações?

49. Quais são as principais formas de comprometimento da sua organização com aquelas que se relaciona? O que é julgado importante pela organização durante as relações estabelecidas com as organizações do espaço do Acre?
