

**João Batista Neroni Júnior**

União das Faculdades da Fundação Hermínio Ometto  
(UNIARARAS, Brasil)  
joao.neroni@uol.com.br

**Roni Piuchi**

Faculdade Anhanguera  
(ANHANGUERA, Brasil)  
roni.piuchi@gmail.com

**Ione Lopes**

Universidade Federal de São Paulo  
(UNIFESP, Brasil)  
ionelopes2201@gmail.com

**Ernesto Giglio**

Universidade Paulista  
(UNIP, Brasil)  
ernesto.giglio@gmail.com

**Universidade Federal do Espírito Santo**

**Endereço**

Av. Fernando Ferrari, 514, Goiabeiras  
29.075-910, Vitória-ES  
gestaoeconexoes@gmail.com  
gestaoeconexoes@ccje.ufes.br  
http://www.periodicos.ufes.br/ppgadm

**Coordenação**

Programa de Pós-Graduação em Administração  
(PPGADM/CCJE/UFES)

**Artigo**

Recebido em: 01/11/2018  
Aceito em: 08/11/2018  
Publicado em: 29/11/2018

# PROPOSIÇÃO DA GOVERNANÇA RELACIONAL COMO FACILITADORA DA FUNCIONALIDADE DE REDES

## PROPOSAL OF RELATIONAL GOVERNANCE AS FACILITATOR OF NETWORK FUNCTIONALITY

---

### RESUMO

O artigo analisa a produção acadêmica sobre as categorias governança e funcionalidade de redes, buscando evidências de uma relação entre as duas. Uma linha de autores afirma que a governança, no sentido de um conjunto de mecanismos, práticas, partilha de valores e normas, é a matriz central que orienta as ações na rede. Neste artigo isto é denominado de funcionalidade da rede. No entanto, tal relação carece de sustentação em pesquisas. Para buscar as evidências dessa proposição realizou-se uma pesquisa bibliográfica nas bases *Web of Science* e Portal Capes. A seleção e análise do material pesquisado possibilitou o desenvolvimento de um desenho de pesquisa onde se detalham as variáveis componentes das duas categorias, assim como, a apresentação de alguns indicadores, o que pode ser utilizado como matriz de planejamento e execução de pesquisas sobre esse tema.

**Palavras-Chave:** Redes; Governança; Mecanismos; Funcionalidade.

---

### ABSTRACT

The article reviews academic literature on governance and functionality of networks, looking for evidence of a correspondence between the two categories. Some authors state that governance, in the sense of a set of mechanisms, practices, sharing of values and norms, is the central matrix that guides the network's actions. In this article, this is called network functionality. However, it is necessary to find evidence to support such correspondence. In order to contribute to this purpose, this article develops a bibliographical analysis based on the Web of Science and Capes Portal. The selection and analysis of the researched material allowed the development of a research design that details the component variables of the two categories as well as the presentation of some indicators, which can be used as a matrix of planning and execution of research on this topic.

**Keywords:** Networks; Governance; Mechanisms; Functionality.

## 1. INTRODUÇÃO

O artigo analisa a produção acadêmica sobre as categorias governança e funcionalidade de redes, buscando evidências de uma correspondência entre as duas. Cada vez mais, as organizações percebem vantagens em se relacionarem umas com as outras no formato de redes. Estas uniões podem surgir por necessidades específicas de um setor mas, também, por coordenação para a solução de problemas comuns. Para a realização de ações coletivas, no entanto, é necessário algum tipo de coordenação, que é a governança da rede.

Governança é um tema relevante no campo de relações interorganizacionais (LIMA; CAMPOS FILHO, 2009). A expressão pode ser conceituada numa linha de gestão, incentivando e controlando o comportamento dos atores na direção dos objetivos (FAMA; JENSEN, 1983), ou como mecanismos de solução das questões econômicas (WILLIAMSON, 1975) ou, ainda, como modo racional e estratégico de tornar o grupo competitivo (PROVAN; KENIS, 2008) e, também, como construção social dos mecanismos, considerando a dinâmica (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997) e buscando solução dos conflitos e coesão do grupo. A leitura atenta da literatura relacionada mostra que há uma ideia, não claramente explicitada, de que a governança é a responsável pela eficiência da rede, tanto no sentido de um grupo que funciona (por exemplo, com coesão e ausência de conflitos), quanto no sentido de resultados (por exemplo, a realização da tarefa que a rede se propõe).

A respeito da funcionalidade, uma revisão prévia apontou que o conceito ainda é pouco explicitado nos estudos de redes, aparecendo de forma dispersa. Buscando uma primeira organização nessa tarefa preliminar, é possível afirmar que as ideias a respeito de funcionalidade das redes se expressam pela busca da solução de problemas, da coesão do grupo, da melhoria e maior rapidez na execução dos processos, da redução ou ausência de conflitos, da solução de assimetrias em grupo e do foco nas tarefas.

Apesar das várias afirmativas sobre ações coletivas, no entanto, não se encontram referências específicas sobre teorias de dinâmica de grupo. Assume-se, neste artigo, que esta é uma das lacunas da produção científica e que teorias das Ciências Sociais sobre dinâmica de grupos, encontradas em autores como Berstein (1989), Pichón-Rivière (1998) e Bleger (1991), indicariam um caminho de solução. Um exemplo dessa lacuna pode ser verificado no portal *Scopus*. Alguns trabalhos e autores aparecem como os mais citados, em se tratando do tema governança (GRANDORI, 1997; PROVAN; KENIS, 2008; BORZEL, 1998; KLIJN; EDELNBOS; STEIJN, 2010). Tais autores convergem na afirmativa da função reguladora e incentivadora da governança na rede, mas existem questionamentos,

especialmente, a respeito de como as regras ajudam na coesão do grupo e na sua funcionalidade.

No mesmo portal, o termo funcionalidade (com variações do termo na expressão de busca) e com filtro para artigos sobre redes, resultou em quatro indicações. Alguns dos autores mais citados são Berstein (1989), Pichón-Rivière (1998) e Bleger (1991), autores dos campos da Sociologia e a Psicologia. Apesar da raiz social dos autores mais citados, os artigos nos quais eles são citados investigam variáveis tais como redução de custos, tempo de processos, integração de informações, eficiência dos processos produtivos (qualidade e tempo), ou seja, variáveis da Economia, da Engenharia e da Administração. Este levantamento e análise prévia de um painel de artigos sobre governança e funcionalidade evidenciam uma lacuna de explicação e sustentação sobre como se estabelece a relação entre as duas categorias.

O presente trabalho busca contribuir na solução dessa lacuna e se justifica pela relevância de organizar os estudos sobre as duas categorias, considerando a importância destacada pelos autores mais citados. Além disso, em alguns campos de pesquisa, como políticas públicas e ações sociais, por exemplo, o paradigma da rede se mostra cada vez mais dominante, colocando o desafio da compreensão e ação gerencial sobre a dinâmica do grupo. Ao final pretende-se que a organização e desenvolvimento da pesquisa possibilite avanços no conhecimento sobre a temática, por meio da apresentação de uma proposta de correspondência entre as duas categorias e apresentando uma matriz de indicadores que possibilite o planejamento e execução de futuras pesquisas.

O caminho para a realização da tarefa é o seguinte: esta introdução, onde se apresentam os argumentos que levaram ao tema e sua justificativa. No Item 2 são apresentados os conceitos-chave adotados na Academia, identificados a partir de artigos e autores mais citados. Esse item representa o ponto de partida para as buscas e análises seguintes. No Item 3 apresenta-se o percurso metodológico adotado, seguindo orientações encontradas em Kuhn (1962) e Popper (2014). No Item 4 é apresentada a análise dos dados. No Item 5 apresenta-se a matriz proposta como resultado da pesquisa desenvolvida e, por fim, no Item 6 são apresentados os comentários finais, limites e sugestões para pesquisas futuras.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Tratando-se de um trabalho de busca e organização de conceitos, um primeiro passo foi estabelecer as bases do conhecimento já existente e legitimado, a partir de artigos e autores regularmente citados nos trabalhos. A fundamentação teórica explora duas vertentes:

(a) Por um lado, apresentam-se os conceitos de governança e funcionalidade de rede, a partir de artigos e autores mais frequentemente citados, para se estabelecer uma linha de base do conhecimento mais difundido e aceito. Por exemplo, o artigo de Provan e Kenis (2008), sobre governança, é um dos mais citados conforme *ranking* da base Scopus, tratando da gestão da rede, isto é, de como se obter resultados.

(b) Uma segunda vertente da análise bibliográfica é esclarecer os aspectos que orientam a busca e seleção dos trabalhos. Na presente proposta, por exemplo, as formas de análise são secundárias, enquanto que a definição operacional das categorias é fundamental.

### 2.1. Os pontos de partida dos conceitos

Para buscar a convergência de conceito sobre governança e funcionalidade realizou-se busca no portal *Web of Science*, utilizando os filtros “artigos”, a palavra “rede” no resumo ou como palavra-chave, com filtro para áreas das ciências sociais aplicadas. Nessas condições, foram encontradas 11 mil indicações para governança, 4 mil para funcionalidade e apenas uma referência que considerava ambos.

Nesse único artigo, Alexander et al. (2015) desenvolveram alguns indicadores para medir a funcionalidade em relação à governança em dois projetos de acessibilidade à água, em duas regiões da Etiópia. Com métodos de pontuação de funcionalidade, os autores demonstraram que os resultados mais efetivos foram associados à governança por meio da existência de registros/controles adequados, reuniões regulares dos participantes do processo, auditorias nos processos financeiros, entre outros.

Já no portal Periódicos Capes foram encontrados 360 resultados para governança, 202 para funcionalidade e zero intersecções. Estes dados indicam a raridade dos estudos que buscam a interface entre as duas categorias foco deste estudo. Em seguida, realizou-se a análise dos resumos dos trabalhos mais citados sobre cada expressão, seguindo o *ranking* Scopus, para estabelecer uma linha de base de teoria.

Sobre governança, há convergência na afirmativa que é a definição de regras, critérios para a tomada de decisão, responsabilidades e limites de autonomia e ação dos participantes, ou seja, é a matriz orientadora do comportamento dos atores. A partir dessa

convergência, surgem ramificações distintas. Há a corrente de governança como mecanismos de incentivo e controle de redes, conforme se encontra em Grandori (2006) e Provan e Kenis (2008). Segundo estes autores, sem governança, não existe o desenvolvimento do grupo. A governança é a coordenação de partes, por meio de processos e estruturas sociais que sustentam a integração das ligações, inseridas em ambientes incertos e/ou de alta competitividade, afirmativa também compartilhada por Jones, Hesterly e Borgatti (1997) e Benítez-Ávila et al. (2018). A governança age como facilitadora no desempenho de resultados da rede. Segundo nossa interpretação, o elo ausente nas afirmativas é que entre a governança e os resultados está o modo de operação da rede, isto é, a funcionalidade da rede.

Sobre funcionalidade, os artigos não são muito claros em separá-la de resultados e ela é definida como sendo os processos da rede, por exemplo, tempos de processos. Os resultados, por sua vez, são definidos como a oferta do serviço e do bem para a sociedade. As evidências de funcionalidade se referem a itens tais como tempos de processos, integração de informações e eficiência do sistema. Os indicadores sobre resultados se referem a itens como volume de vendas, quantidade de reclamações, redução do tempo de espera e qualidade dos serviços.

A revisão realizada indicou alguma convergência sobre governança e uma área nebulosa sobre funcionalidade da rede. Assim, surge a necessidade de buscar conceitos teóricos e operacionais das duas expressões, antes de seguir na busca de sua relação. Tudo começa no conceito de rede.

## 2.2. O conceito de rede como ponto de partida

Os conceitos de redes (TICHY; TUSHMAN; FOMBRUN, 1979; EBERS; JARILLO, 1998; GIGLIO; KWASNICKA, 2005) podem ser classificados em duas linhas teóricas. A primeira tem foco nos princípios racionais e econômicos de se construir e participar de uma rede de negócios, enquanto que a segunda tem foco nas relações sociais, como matriz influenciadora dos processos nas redes.

Estas duas abordagens abrigam uma gama de teorias e metodologias. Na abordagem racional e econômica encontram-se teorias econômicas, baseadas em conceitos de custos de transação (WILLIAMSON, 1985), teoria dos jogos e teoria das escolhas limitadas (CLEMENT, 1994). Na abordagem social encontram-se teorias sobre governança e imersão social (UZZI, 1997) e sobre conflitos de interesses (ROWLEY, 1997). O autor mais citado nesta segunda abordagem é Granovetter (1985), com seu conceito de *embeddedness*,

referindo-se ao imbricamento entre as relações sociais e econômicas, ressaltando a imersão dos fatores econômicos e tecnológicos nas relações sociais e que, por elas, são influenciados.

As duas abordagens levam a conceitos distintos de governança e de funcionalidade. Na abordagem denominada de racional e econômica, a governança se caracteriza por regras e práticas de operações, enquanto que a funcionalidade do grupo se caracteriza pela eficiência dos processos (nos tempos, qualidade e custos, por exemplo). Na abordagem denominada de social a governança se caracteriza por criações sociais das regras, isto é, o próprio grupo busca construir seu modo de operar, e a funcionalidade do grupo se caracteriza por coesão, ausência (ou baixa presença) de conflitos e jogos de poder.

Neste artigo privilegia-se a abordagem social, segundo a qual a rede se desenvolve a partir de relações sociais, onde cada ator está imerso e comprometido (GRANOVETTER, 1985). Justifica-se esta escolha pelo fato de uma das propostas deste artigo é defender o uso de teorias das Ciências Sociais que lidam com o tema de dinâmica de grupo, portanto, com princípios que se aproximam da abordagem social de redes.

### **2.3. Conceito de governança**

O conceito de governança não é único, havendo linhas conceituais que afirmam ser a governança uma estrutura de coordenação, ou uma forma de gestão das redes. Há outras linhas que classificam a governança em formal e informal e algumas aproximações entre a ideia de governança e os conceitos institucionais sobre práticas, normas e valores.

Em se tratando de governança em rede, há vários estudos que investigam as origens, a natureza, a implementação, a coordenação, a adaptação e as consequências de mecanismos de uma rede. Sorensen e Torfing (2007) apresentaram extensa descrição e análise das formas racionais e institucionais de governança. Em vários pontos do livro os autores se referem à governança como construção e ajuste de mecanismos entre os atores. Conforme Oliver e Ebers (1998), a governança pode ser entendida a partir de um ambiente organizacional de imprevisibilidades e oportunidades, a partir dos atributos dos atores (tais como objetivos e capacidades) e pelas formas de relacionamento no grupo.

Governança pode ser definida como o conjunto de mecanismos que permitem a coordenação dos atores envolvidos em redes. Diz respeito ao exercício de poder e autoridade, mas, sobretudo, com o exercício da influência e da negociação. Define regras, normas, processos, rotinas e outros procedimentos que estabeleçam os limites de autonomia, a divisão de responsabilidades, o estabelecimento de bases para o

compartilhamento de recursos e de resultados, entre outros aspectos relativos ao funcionamento da rede (ROTH et al., 2012).

Percebe-se que as diferenças conceituais se referem aos modos de construção desses mecanismos, à origem (se no mercado, se institucional, se a partir das interações dos atores), aos seus componentes (se de controle, se de incentivo, se de matriz de processos) e sua função (se coesão de grupo, se busca por resultados). A perspectiva da governança como construção social é definida por Jones, Hesterly e Borgatti (1997), como buscando coesão do grupo, incentivos, controles, construção da estrutura e solução dos conflitos. Para estes autores, a governança é a coordenação das ações coletivas por meio de processos e estruturas sociais que sustentam a integração das ligações. A mesma linha de pensamento é defendida por Theurl (2005) e Granovetter (1985), considerando a governança como construída pelos atores da rede.

Na linha de gestão, o trabalho de Provan e Kenis (2008) é uma referência. Segundo estes autores, a governança é um modo de gestão que permite e garante o envolvimento dos atores das redes nas ações coletivas, no apoio para a resolução dos conflitos e na alocação eficiente dos recursos, ou seja, na coordenação e controle da ação conjunta em toda a rede. Pesquisa desenvolvidas por brasileiros (WEGNER; PADULA, 2010, por exemplo) afirmam que a adoção de práticas de gestão a partir da governança possibilita o sucesso da rede, em virtude de maior alinhamento dos interesses individuais e coletivos.

Considerando os objetivos deste artigo, incluindo uma proposta de adição de teorias de dinâmica de grupo, escolhe-se a linha de definição de governança como originária das relações entre os atores, caracterizando-se como um conjunto de mecanismos criados por eles, com o objetivo de facilitar a ação coletiva, conforme defendida por Jones, Hesterly e Borgatti (1997). O objetivo da governança é criar uma coesão tal no grupo, que os conflitos se tornem mínimos e que as ações se realizem com menor esforço.

## 2.4. Conceito de funcionalidade

Funcionalidade é um conceito pouco explorado nos estudos de redes, conforme se concluiu na pesquisa bibliográfica inicial. Mesmo quando se buscam palavras sinônimas, tais como *operability*, *operacional*, *operative*, *effective*, *functional*, *eficiencia*, *effectiveness*, sugeridas pelos próprios bancos de dados, como do *Scopus*, ainda são raros os resultados sobre trabalhos que investigam redes. Aqueles estudos que apresentam uma discussão sobre a expressão, terminam por reduzi-la a alguma variável como comprometimento (YANG, 2014; KIMBROUGH et al., 2015). Autores brasileiros também seguem essa linha de redução

conceitual do fenômeno colocando, por exemplo, como estrutura hierárquica (GONÇALVES et al., 2015), ou como controle de regras (LIMA; D'ASCENZI, 2013). O que falta nesses trabalhos é uma construção mais detalhada das variáveis componentes e de teorias estabelecidas. Ao desenvolver um trabalho paralelo de busca de teorias sobre funcionalidade de grupo, identificamos alguns modelos aceitos na Psicologia, Sociologia e Antropologia. Seguem algumas referências.

Nas Ciências Humanas, Pichón-Rivière (1984) utiliza o termo “operatividade” para definir funcionalidade de um grupo, cujos participantes agem centrados na tarefa a ser executada e suas variáveis e não nos interesses e características dos atores da rede. Assim, os atores da rede focam no seu papel e atuam dentro da rede, em contínuo processo de aprendizagem social (PICHÓN-RIVIÈRE, 1998). Portanto, funcionalidade pode ser compreendida como “[...] uma forma de pensar e operar em grupos, que pode se aplicar à coordenação de diferentes tipos de grupos” (BERSTEIN, 1989, p. 136), e tal assertiva pode ser aplicada à diversas instituições e organizações. Para este estudo, assume-se que funcionalidade pode ser descrita como foco em tarefas e, não, em pessoas; na presença de coesão no grupo; na ausência, ou baixa frequência de conflitos e na transparência.

A funcionalidade de uma rede se evidencia nas condições em que há busca por solução de problemas, coesão do grupo, melhoria e maior rapidez na execução dos processos, redução ou ausência de conflitos, resolução de assimetrias em grupo, foco nas tarefas e na criação de situações que facilitem o crescimento do grupo (BERSTEIN, 1989; PICHÓN-RIVIÈRE, 1998; BLEGER, 1991). Para os propósitos deste estudo, assume-se a definição de funcionalidade como a forma de atuar em equipe, com baixo nível de conflitos, individualidades ou oportunismo que atrapalhem o desenvolvimento do grupo. Apresentados os pontos de partida é possível descrever o caminho de realização da pesquisa e a análise dos resultados encontrados.

### 3. METODOLOGIA

Exemplos anteriores de análise bibliográfica sobre redes (MILES; SNOW, 1986; EBERS; JARILLO, 1998; GRANDORI; SODA, 2006) demonstram diversidade de quais elementos são utilizados na análise. Todavia, em teoria do conhecimento (POPPER, 2014) se considera que alguns elementos básicos definem um campo de investigação, tais como afirmativa básica sobre o fenômeno, natureza de ser humano subjacente, objeto de análise, formas de investigação.

Então, se uma rede se define como uma união deliberada de pessoas/organizações, com o fim de resolver custos individuais (WILLIAMSON, 1979), o centro de tudo está nos custos, o ser humano é visto como racional e econômico, o objeto de análise são os custos e as formas de investigação podem ser, predominantemente, quantitativas, buscando os números de antes, durante e depois da formação da rede. Cada definição, portanto, leva à consequências sobre a forma de criar conhecimento a partir do conceito. Considerando a proposta deste artigo, é importante explicar os pontos de partida da análise e qual a teoria de conhecimento que se está utilizando.

Sobre a teoria do conhecimento, como a tarefa é de busca de similaridades, de complementariedades e superposições, o caminho metodológico adotado é indutivo e inferencial. Indutivo, porque busca os sinais de aproximações e distinções entre os conceitos a partir das categorias de conhecimento previamente estabelecidas. Inferencial, porque aproxima significados dos conceitos encontrados, a partir do conteúdo que eles expressam.

Conforme Kuhn (1962) e Popper (2014), a análise de um campo científico deve considerar as categorias apresentadas no Quadro 1. Considerando o objetivo deste estudo, a análise da produção acadêmica privilegia a afirmativa dominante, a teoria dominante e os instrumentos de pesquisa, especialmente, os indicadores encontrados e que já foram aplicados.

Quadro 1 – As categorias de análise de um campo científico

<b>Categorias</b>	<b>Conteúdo a ser procurado</b>
<b>Afirmativa dominante do campo</b>	Qual o pressuposto básico, que se aceita sem discussão e é aceito na comunidade
<b>Qual a teoria dominante</b>	Se da área de economia, ou psicologia, ou antropologia, ou comunicação
<b>Quais variações de teorias contemporâneas</b>	Os desdobramentos atuais das teorias de base
<b>Qual o fenômeno que se busca explicar</b>	Indica o objeto da análise
<b>Qual o escopo de análise</b>	Indica se a abrangência é díade, tríade ou a rede toda
<b>Técnicas dominantes de pesquisa</b>	Questionários, entrevistas, acompanhamentos, dados secundários, <i>big data</i> , discussões em grupo

Fonte: Adaptado pelos autores com base em Kuhn (1962) e Popper (2014).

Esta pesquisa se caracteriza por ser qualitativa, descritiva e exploratória, realizando a análise temática dos artigos selecionados (BARDIN, 2011); organizando os dados e propondo relações entre as categorias. O levantamento ocorreu nos bancos de *Web of Science* e Periódicos Capes. Para a seleção e compilação dos dados, seguiram-se as

indicações técnicas apontadas por Marconi e Lakatos (1990) e Chizzotti (1991), resumidas na Figura 1.

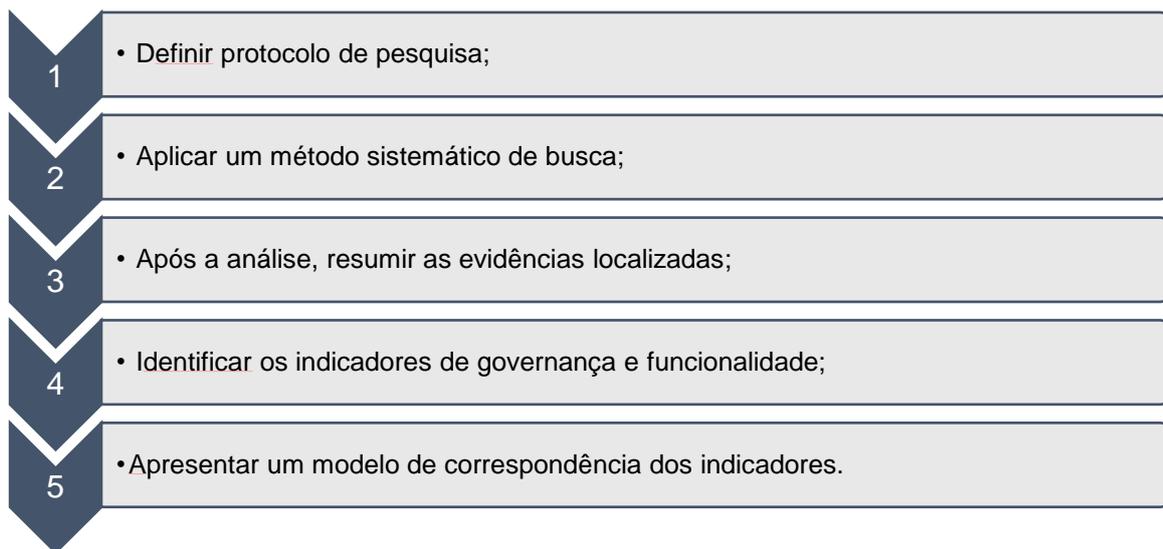


Figura 1 – O percurso metodológico da pesquisa.  
Fonte: Desenvolvida pelos autores, 2018.

Para a seleção dos artigos foram adotados os seguintes filtros: 1º) Palavras-chave: *governance and functionality* (e variações, como *operativity*); 2º) Forma de categorização: leitura dos resumos, dos conceitos e dos instrumentos de pesquisa; 3º) Tipo de documentos: artigos; 4º) Áreas: *management* e *economics*; 5º) Bases: Periódico Capes e *Web of Science*. Após a aplicação dos filtros chegou-se a 44 artigos, sendo 11 oriundos do Periódico Capes e 33 do *Web of Science*. Nenhum deles, no entanto, tinha objetivo claro de discutir a relação entre as duas categorias. Dessa forma, optou-se por realizar a análise a partir dos artigos mais citados, excluindo-se aqueles que repetiram as afirmativas sobre os fatores indicados no Quadro 2. Dessa forma, comentam-se os 8 artigos resultantes que atendem os critérios estabelecidos.

#### 4. ANÁLISE DOS ARTIGOS

Entre os artigos encontrados foram analisados os de maior relevância, considerando-se a informação sobre o número de citações e a presença de uma discussão sobre a relação com os temas discutidos deste artigo.

Lopes e Baldi (2009) afirmam que o fenômeno de redes é explicado inicialmente por fatores econômicos como centrais no modo funcional das redes. Entretanto, segundo os autores, perspectivas mais contextualizadas divergem desta corrente, inserindo a confiança e a reciprocidade como centrais na governança e no funcionamento das redes. A confiança

também é colocada como categoria central por Villela e Pinto (2009). É ela que viabiliza a cooperação e a estruturação de relações interorganizacionais. A governança surge da confiança e dos objetivos comuns, influenciando na continuidade da rede. Os autores afirmam que a falta de confiança e/ou de governança influencia diretamente no funcionamento adequado da rede.

Edrmann et al. (2010) apontam a coesão dos membros do grupo ao redor dos objetivos e metas comuns, como facilitadora do processo de funcionalidade do grupo, já que os atores são corresponsáveis pela condução do grupo. A coesão se apresenta na promoção do diálogo, ações cooperativas e trocas de informações para resolução de problemas comuns. Pies, Baggio e Romeiro (2016), investigando mecanismos de governança em redes, observaram que a descentralização da gestão com a difusão de informações de forma clara e eficiente, permite uma maior participação dos atores nas discussões dos problemas e de proposições, melhorando a funcionalidade da rede e o alcance de resultados.

Bretas e Shimizu (2017) exploram seis dimensões sobre governança de redes, entre elas, os instrumentos de coordenação. Conforme estes autores, a análise da governança pode identificar o desempenho e a funcionalidade da rede, a partir das variáveis de distribuição adequada dos recursos, apoio dos demais membros e organizações participantes da rede, confiança entre os membros, e orientação para um objetivo único a fim de se evitar conflitos. Yoon e Hyun (2010) afirmam que as economias asiáticas são organizadas por meio de redes, onde os atores atuam sob uma governança de rede incorporada pelas relações sociais e relacionadas à questões não-contratuais. Esses mecanismos, surgidos por meio da troca social entre os atores, fortalecem o desenvolvimento da rede. Os trabalhos de Kim (2013), sobre redes de biotecnologia e de Gonçalves (2012), sobre políticas públicas, afirmam que as normas relacionais podem substituir a governança contratual como caminho para se obter sucesso.

Em se tratando de gestão, Yi (2018) destacou que a maioria dos estudos sobre os resultados da rede tem seu foco em redes gerenciadas, ou seja, redes com objetivos claros e controles hierárquicos, portanto, com uma governança contratual. No entanto, este autor também afirma que as redes com alta densidade (ligação) entre os atores têm melhor desempenho e alcançam melhores resultados, em comparação com redes burocráticas e hierárquicas. Explorando governança formal e relacional, Benítez-Ávila et al. (2018) propõem um modelo teórico de mediação entre ambas, na coordenação entre organizações privadas e públicas, em parcerias de longo prazo. A este respeito, estes autores afirmam que os elementos da governança relacional atuam como mediadores entre a governança

formal e os atores da rede na busca pelos resultados, tornando-se facilitadores do funcionamento da rede.

Um ponto de convergência entre os artigos analisados é a existência da presença de relações de confiança e de comprometimento como fundamento para a ação coletiva em redes. Isto significa que o ambiente relacional é determinante para as decisões dos atores, incluindo as decisões sobre mecanismos de controles e formas de ação coletiva. Outro ponto convergente identificado diz respeito à ênfase sobre a importância da governança para a obtenção de resultados nas redes. De uma forma não tão clara, verificou-se que a governança influencia a funcionalidade da rede, o que incrementa os resultados. Essa ligação não tão clara também foi identificada na análise dos artigos clássicos contemplados na pesquisa.

Com base nos artigos analisados, conclui-se que a presença de um ambiente relacional, baseado na existência de confiança e comprometimento entre os atores da rede, permite que a governança emergja socialmente (isto, no grupo), facilitando a ação coletiva. O relacionamento entre os atores permite a criação de regras e mecanismos que serão responsáveis pela coordenação da ação do grupo, incrementando a coesão do mesmo, reduzindo os conflitos e permitindo que as ações se realizem com menor esforço. Este processo de coesão se apresenta como facilitador na resolução de problemas comuns, na funcionalidade e na obtenção de resultados da rede.

No próximo item apresentamos uma proposta de possível avanço para a compreensão da relação entre governança e funcionalidade das redes.

## 5. PROPOSTA DE MODELO

A partir da análise desenvolvida foi elaborado um modelo propondo a relação entre governança e funcionalidade, apresentado na Figura 2. Os conceitos de partida, já expostos até então, assumem que as relações sociais, especialmente, de confiança e de comprometimento, constituem a matriz a partir da qual organiza-se a governança da rede (tanto na criação, quanto no ajuste dos mecanismos) o que, por sua vez, facilita a funcionalidade da rede.

Para o constructo de governança foram definidos os fatores: 1) Regras de inclusão e exclusão de atores; 2) Coordenação e controle do grupo para acompanhar os resultados; 3) Mecanismos de difusão de informação; 4) Mecanismos de processos de fluxos; 5) Compartilhamento de valores éticos; e 6) Mecanismos de controle e incentivos exógenos. Para o constructo de funcionalidade foram definidos os seguintes fatores: 1) Troca de

informações; 2) Modos de solução de problemas; 3) Solução de conflitos gerados por assimetrias; 4) Ações de cooperação dentro do grupo; 5) Foco nas tarefas. Na Figura 2 é demonstrado o fluxo decorrente da proposição.

Um aspecto a ser ressaltado na Figura 2 é que a relação proposta é de facilitação, não de relação causal estrita. Entende-se que vários fatores do campo organizacional, como incentivos do governo e da própria rede e capacidades tecnológicas de alguns atores, podem influenciar na funcionalidade. A governança é colocada como facilitadora, ou catalizadora da obtenção dos resultados, já que é uma construção social que evita atitudes oportunistas e reforça a coesão (MORENO, 1983; MAUSS, 1990).



Figura 2 – Modelo de interações entre governança e funcionalidade  
Fonte: Desenvolvido pelos autores, 2018.

Outra decorrência da análise foi a organização e adaptação de alguns indicadores das duas categorias. Indicadores podem se referir a valores, métricas, opiniões, relações entre variáveis (MINAYO, 2007). Portanto, indicadores consistem em parâmetros, predominantemente, quantitativos, mas, também podem ser qualitativos, ou seja, descrições narrativas de questões de importância (TANZIL; BERLOFF, 2006). Para Minayo (2007) os indicadores qualitativos são aqueles que expressam opinião, sentimentos, pensamentos e práticas dos inúmeros atores que fazem parte do grupo investigado.

Na busca dos indicadores das duas categorias, seguiu-se a orientação de critérios de qualidade para a seleção, apontados por Warren (1997), Tyler Norris Assoc. (1997), Doyle et al. (1997), Meadows (1998), Bossel (1999). Trata-se dos seguintes critérios: 1)

acessibilidade dos dados; 2) clareza no texto explicativo do indicador; 3) relevância para o objetivo da pesquisa; 4) padronização do indicador nos eventos; 5) facilidade para definir metas a serem alcançadas; 6) coerência com a realidade local; 7) consistência científica no sentido de padrão de coleta; 8) capacidade de síntese do indicador.

As fontes para construção do quadro de indicadores foram os artigos selecionados na revisão bibliográfica (citados no item 2), o que determina certo grau de operacionalidade e confiabilidade. O resultado desse esforço é apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Descrição dos indicadores de governança e funcionalidade de redes encontrados na literatura (Continua...)

<b>Categorias</b>	<b>Definição operacional</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Autor</b>
<b>1. Governança</b>	1A. Mecanismos de inclusão e exclusão	1A1. As condições e regras sobre entrada dos atores (organizações, pessoas etc.) no grupo. 1A2. Os procedimentos e condições para alguém sair do grupo por sua decisão, ou por pressão.	Moreno (1983); Jones, Hesterly e Borgatti (1997); Theurl (2005); Moseley e James (2008); Kim (2009); Span <i>et al</i> (2012); Abreu, Helou e Fialho (2013); Castro e Gonçalves (2014).
	1B. Coordenação e Controle, com regras e mecanismos que indicam a forma de coordenação do grupo e acompanham os resultados	1B1. Formas de controle (planejamento, planilha, relatório, cronograma de ações etc.). 1B2. Tomada de decisões no sentido de adaptação e flexibilidade do processo de trabalho. 1B3. Existência de um sistema de informação que facilita a tomada de decisão. 1B4. Divulgação das normas e das regras de controle para todos do grupo.	
	1C. Mecanismos de difusão da informação	1C1. Existem regras de restrição de acesso às informações do grupo para aqueles que não fazem parte do grupo. 1C2. Dependendo da informação há restrições para uma parte dos integrantes do grupo. 1C3. Os modos de difusão de conhecimento tecnológico. 1C4. Regra de compromisso em divulgar os conhecimentos adquiridos.	
	1D. Mecanismos de processos e fluxos.	1D1. Se existe padronização dos processos do serviço. 1D2. Se existe margem de flexibilidade e adaptação no processo. 1D3. Existem regras para acompanhar, identificar e coibir possíveis erros. 1D4. Existem regras visando padronização e diminuição de erros.	
	1E. Compartilhamento de valores éticos buscando estabilizar as relações.	1E1. Existência de valores éticos que são característicos do negócio/tarefa.	

		1E2. Existência de valores éticos sobre o modo de comportamento dos outros.	
	1F. Mecanismos de controle e incentivos a partir de outros atores.	1F1. Sinais de formas amplas de controle (Governo, Gestão Interna das Organizações, O.S. administradora) 1F2. Sinais amplos de incentivo à participação no grupo.	

Quadro 2 – Descrição dos indicadores de governança e funcionalidade de redes encontrados na literature (Continuação)

<b>2. Funcionalidade</b>	A partir da presença dos indicadores de governança, questiona-se sobre sua funcionalidade nos aspectos de: trocas de informações, solução dos conflitos gerados por assimetrias, ações de cooperação e foco nas tarefas.	2.1. Sobre a funcionalidade da troca de informações – conteúdo e sistemas – há transparência e trocas de experiências. 2.2. Sobre a funcionalidade dos modos rotineiros de solução de problemas. 2.3. É cada vez mais frequente a união do grupo para trabalhos coletivos. 2.4. Sobre a evolução e ajustes das regras de trabalho em conjunto: hierarquia, liderança, inclusão, divisão de tarefas e responsabilidades. 2.5. Evolução e ajuste coletivo do uso dos recursos das organizações (financeiros, máquinas, equipamentos e conhecimentos). 2.6. Sobre a evolução na participação de todo grupo em atividades em conjunto, como palestras e treinamento dos grupos.	Miles e Snow (1986); Keast <i>et al.</i> (2004); Lagemann (2004); Adam, Oliveira e Schmidt (2008), Siqueira, Araujo, Roza, Schirmer (2016), Mattia <i>et al.</i> (2010); Hernandez <i>et al.</i> (2010); Zheng <i>et al.</i> (2011).
--------------------------	--	--	--

Fonte: Desenvolvido pelos autores a partir de conteúdos das referências citadas na última coluna da direita.

## 6. COMENTÁRIOS FINAIS

A produção acadêmica sobre redes aumentou, significativamente, desde os anos 1990 conforme se acompanha nos bancos de dados internacionais e nacionais. Entre os temas mais constantes encontra-se a expressão governança, conceituada de diversas formas.

Pesquisadores apresentam estudos que tentam melhor compreender as origens, a natureza, a implementação, a coordenação, a adaptação e as consequências de mecanismos de uma rede (JONES, HESTERLY e BORGATTI,1997; INKPEN, CURRAL, 2004; PROVAN, KENIS, 2008; MAZZALI, SOUZA, BACIC 2009). Entre as consequências, a funcionalidade da rede é colocada como resultado da governança (SORENSEN e TORFING, 2007). No entanto, o conceito de funcionalidade aparece atrelado à variáveis de produção, como tempos e custos, ao passo que a governança é definida, basicamente, como normas de

comportamento e relações entre atores. Como uma pode influenciar a outra, sendo fenômenos de natureza distinta?

Partindo desse questionamento, os autores colocaram a proposição orientadora que a governança, definida como construção social entre os atores, é facilitadora para a funcionalidade, pois diminui conflitos e cria coesão de grupo. Sobre a funcionalidade, para coerência e lógica da proposição, afirma-se que autores raramente presentes em estudos da Administração, como Pichon-Rivière (1984, 1988, por exemplo), oferecem modelos e conceitos de “operatividade” de um grupo, a partir do seu relacionamento. Dessa forma, se estabelece uma linha contínua entre o conceito de governança e o de funcionalidade, fundado nas relações entre os atores.

Os estudos deram sustentação para a proposição de que o antecedente essencial para essa conjugação entre governança e funcionalidade é a presença de um ambiente relacional, baseado na existência de confiança e comprometimento entre os atores da rede. Tal ambiente de coletividade permite que a governança se construa e se reconstrua conforme as necessidades e oportunidades. O relacionamento e o ajuste das regras criam, incrementam a coesão do grupo e reduzem conflitos. Tudo converge, então, para a funcionalidade da rede.

A partir dessa conjunção das categorias, foi construído um desenho de pesquisa com as variáveis componentes e, no quadro subsequente, identificou-se indicadores que surgem da análise da revisão bibliográfica desenvolvida. Este artigo, portanto, vai além de uma revisão da produção acadêmica ao propor um caminho de desenvolvimento da teoria sobre governança relacional e o fenômeno da funcionalidade da rede. O benefício tem sua relevância uma vez que a revisão realizada mostrou que há uma suposição, quase implícita, que ambas categorias podem se corresponder, mas, não havia suporte teórico e metodológico para investigar mais a fundo. O benefício metodológico do artigo consiste na apresentação de um quadro de 24 indicadores versando sobre as duas categorias, os quais possibilitam – como de fato está ocorrendo com pesquisas em andamento – a construção de instrumentos de coleta de dados.

Como sugestão decorrente, espera-se que pesquisadores possam se interessar pela proposta e testar sua lógica, coerência e operacionalidade. Este estudo está seguindo adiante com a aplicação do modelo e os resultados iniciais indicam operacionalidade, isto é, os indicadores são entendidos e coletam dados que se referem ao que se pretende de fato coletar. Esta pesquisa, portanto, apresenta o benefício teórico de organizar o material sobre a relação entre governança e funcionalidade, demonstrar que existem aspectos pouco

desenvolvidos e indicar um possível caminho para solução, conceituando os dois constructos e apresentando suas variáveis componentes.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, A.; HELOU, A.; FIALHO, F. As possibilidades epistemológicas para a ampliação da teoria da administração pública: o novo serviço público. **Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração**, v.3, 2013.
- ADAM, C.; OLIVEIRA, J.; SCHMIDT, S. Proposição de indicadores para avaliação de desempenho de redes de cooperação gaúchas. **Redes: Revista do Desenvolvimento Regional**, v.13, n.3. p.218-240, 2008.
- ALEXANDER, K.; TESFAYE, Y.; DREIBELBIS, R.; ABAIRE, B.; FREEMAN, M. Governance and functionality of community water schemes in rural Ethiopia. **International Journal of Public Health**, v.60, n.8, p.977-86. 2015.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BENÍTEZ-ÁVILA, C.; HARTMAN, A.; DEWULF, G.; HENSELER, J. Interplay of relational and contractual governance in public-private partnerships: the mediating role of relational norms, trust and partners' contribution. **International Journal of Project Management**, v.36, n.3, p.429-443, 2018.
- BERSTEIN, M. Contribuições de Pichón-Rivière à psicoterapia de grupo. In: OSÓRIO, L. (Ed.). **Grupoterapia Hoje**. 2. Ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1989.
- BLEGER, J. **Temas de psicologia: entrevista e grupos**. 2. Ed. São Paulo: Martins Fontes, 1991.
- BÖRZEL, T. Organizing Babylon-On the Different Conceptions of Policy Networks. **Public Administration**, v.76, n.2, p.253-273, 1998.
- BOSEL, H. Indicators for sustainable development: theory, method, applications: a report to the Balaton Group. **Manitoba: International Institute for Sustainable Development**, 1999.
- BRETAS, N.; SHIMIZU, H. Reflexões teóricas sobre governança nas regiões de saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, v.22, p.1085-1095, 2017.
- CASTRO, M.; GONÇALVES, S. Institutional context of reference and governance network: study in local productive arrangements of Paraná state. **Revista de Administração Pública**, v.48, n.5, p.1281-1304, 2014.
- CHIZZOTTI, A. A pós-graduação e a relevância da produção acadêmica. **Cadernos ANPED, São Paulo**, n. 3, p. 29-34, 1991.
- CLEMENT, R. Culture, leadership, and power: the keys to organizational change. **Business Horizons**, v.37, n.1, p.33-38, jan/fev. 1994.
- DOYLE, Y. *et al.* **Healthy cities indicators: analysis of data from cities across Europe**. Copenhagen: Organização Mundial da Saúde, 1997.
- EBERS, M.; JARILLO, J. The construction, forms and consequences of industry networks. **International Studies of Management and Organizations**, v.27, n.4, p.3-21, 1998.
- EDRMANN, A.; MELLO, A.; ANDRADE, S.; KLOCK, P. Funcionalidade dos grupos de pesquisa de administração/gestão/gerência de enfermagem. **Revista da Rede de Enfermagem do Nordeste**, v.11, n.2, p.19-26, 2010.

- FAMA, E.; JENSEN, M. Separation of ownership and control. **The journal of law and Economics**, v.26, n.2, p.301-325, 1983.
- GIGLIO, E.; KWASNICKA, E. O lugar do consumidor nos textos sobre rede. **XXIX Congresso ENANPAD, ANPAD**, Brasília, 2005.
- GONÇALVES, A. Economía Solidária y Políticas Públicas en Brasil. **Gestão & Conexões**, v.1, n.1, p.44-54, 2012.
- GONÇALVES, R.; LANCMAN, S.; SZNELWAR, L.; CORDONE, N.; BARROS, J. Estudo do trabalho em Núcleos de Apoio à Saúde da Família (NASF), São Paulo, Brasil. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v.40, n.131, p.59-74, Jun., 2015.
- GRANDORI, A. An organizational assessment of inter-firm coordination modes. **Organization Studies**, v.18, n.6, p.897-925, 1997.
- GRANDORI, A. Innovation uncertainty and relational governance. **Industry and Innovation**, v.13, n.2, p.127-133, 2006.
- GRANDORI, A; SODA, G. A relational approach to organization design. **Industry and Innovation**, v.13, n.2, p.151-172, 2006.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social Structure: a theory of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v.91, n.3, p.481-510, 1985.
- HERNANDEZ-ALEJANDRO, R., *et al.* Kidney and liver transplants from donors after cardiac death: initial experience at the London Health Sciences Centre. **Canadian Journal of Surgery**, v.53, n. 2, p.93-102, 2010.
- INKPEN, A.; CURRALL, S. The coevolution of trust, control, and learning in joint ventures. **Organization Science**, v.15, n.5, p.586-599, 2004.
- JONES, C.; HESTERLY, W.; BORGATTI, S. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Review**, v.22, n.4, p. 911-945, Oct. 1997.
- KEAST, R.; MANDELL, M.; BROWN, K.; WOOLCOCK, G. Network structures: Working differently and changing expectations. **Public Administration Review**, v.64, n.3, p. 363-371, 2004.
- KIM, B. **A three order network governance framework and public network development: Evidence from community-based care (CBC) networks in Florida**. Florida: Florida State University, 2009.
- KIM, J. Formal and informal governance in biotechnology alliances: board oversight, contractual control, and repeated deals. **Industrial and Corporate Change**, v.23, n.4, p. 903-929, 2013.
- KIMBROUGH, E.; RUBIN, J.; SHEREMETA, R.; SHIELDS, T. Commitment problems in conflict resolution. **Journal of Economic Behavior & Organization**, 112, issue C, p. 33-45, 2015.
- KLIJN, E.; EDELNBOS, J.; STEIJN, B. Trust in governance networks; its impacts on outcomes. **Administration and Society**, v.42, n.2, p.193-221, 2010.
- KHUN, T. **The Structure of Scientific Revolutions**. Chicago: University of Chicago Press, 1962.
- LAGEMANN, L. **Fatores que influenciam a performance de redes de pequenas e médias empresas**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2004.
- LIMA, F.; CAMPOS FILHO, L. Mapeamento do estudo contemporâneo em alianças e redes estratégicas. **Revista brasileira de gestão de negócios**, v.11, n.31, p.168-182, abr.-jun., 2009.

- LIMA, L.; D'ASCENZI, L. Implementação de políticas públicas: perspectivas analíticas. **Revista de Sociologia Política**, Curitiba, v. 21, n. 48, p. 101-110, dez., 2013.
- LOPES, F.; BALDI, M. Redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança: uma análise das diferentes contribuições. **Revista de Administração Pública-RAP**, v.43, n.5, p.1007-1035, 2009.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1990.
- MATTIA, A., *et al.* Análise das dificuldades no processo de doação de órgãos: uma revisão integrativa da literatura. **Revista Bioethikos - Centro Universitário São Camilo**, v.4, n.1, p.66-74, 2010.
- MAUSS, M. **The Gift: forms and functions of exchange in archaic societies**. Londres: Routledge, 1990.
- MAZZALI, L.; SOUZA, M.; BACIC, M. Coordenação das relações em redes de empresas. **Revista de Administração FACES**, v.8, n.3, p.58-71 2009.
- MEADOWS, D. Indicators and information system for sustainable development: a report to the Balaton Group. **The Sustainable Institute**, 1998.
- MILES, R.; SNOW, C. Organizations: new concepts for new forms. **California Management Review**, v.28, n.3, p.62-73, 1986.
- MINAYO, M. **O desafio do conhecimento**. 10. ed. São Paulo: HUCITEC, 2007.
- MORENO, J. **Fundamentos do Psicodrama**. São Paulo: Summus, 1983.
- MOSELEY, A.; JAMES, O. Central state steering of local collaboration: assessing the impact of tools of meta-governance in homelessness services in England. **Public Organization Review**, v.8, n.2, p.117- 136, 2008.
- OLIVER, A.; EBERS, M. Networking network studies: an analysis of conceptual configuration in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, v.19, n.4, p.549-583, 1998.
- PICHÓN-RIVIÈRE, E. Historia de la técnica de los grupos operativos. In: **El Proceso grupal, del psicoanálisis a la psicología social**. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión, 1984.
- \_\_\_\_\_. **O processo grupal**. 6. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.
- PIES, M.; BAGGIO, D.; ROMEIRO, M. Participação dos associados: um pilar estratégico de governança do cooperativismo. **Revista de Administração IMED**, v.6, n.2, p.221-236, 2017.
- POPPER, K. **Conjectures and refutations: The Growth of Scientific Knowledge**. Routledge, 2014.
- PROVAN, K.; KENIS, P. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v.18, n.2, p.229-252, 2008.
- ROTH, A., WEGNER, D., ANTUNES, J., PADULA, A. Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudo. **Revista de Administração-RAUSP**, v.47, n.1, p.112-123, 2012.
- ROWLEY, T. Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. **The Academy of Management Review**, v.22, n.4, p.887-910, oct. 1997.
- SIQUEIRA, M., ARAUJO, C., ROZA, B., SCHIRMER, J. Indicadores de eficiência no processo de doação e transplante de órgãos: revisão sistemática da literatura. **Revista Pensamiento en Salud Publica**, v.40, n.2, p.90-97, 2016
- SORENSEN, E.; TORFING, J. **Theories of Democratic Network Governance**. Basingstoke: Palgrave-Macmillan, 2007.

- SPAN, K., LUIJKX, K., SCHOLS, J., SCHALK, R. The relationship between governance roles and performance in local public interorganizational networks: A conceptual analysis. **The American Review of Public Administration**, v.42, n.2, p.186-201, 2012.
- TANZIL, D; BELOFF, B. Assessing impacts: overview on sustainability indicators and metrics. **Environmental Quality Management**, v.15, n.4, p.41-56, 2006.
- THEURL, T. From corporate to cooperative governance. In: THEURL, T. **Economics of interfirm networks**. Tübingen: Mohr Siebeck, Cap.3, p.149-192. 2005.
- TICHY, M.; TUSHMAN, M.; FOMBRUN, C. Social networks analysis for organizations. **Academy of Management Review**, v.4, n.4, p.507-519, 1979.
- TYLER NORRIS ASSOCIATES. **The community indicators handbook: measuring progress towards healthy and sustainable communities**. Seattle: Redefining Progress, 1997.
- UZZI, B. Social structure and competition in interfirm networks, the paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v.42, n.1, p.35-67, 1997.
- VILLELA, L.; PINTO, M. Governança e gestão social em redes empresariais: análise de três arranjos produtivos locais (APLs) de confecções no estado do Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública**, v.43, n.5, p.1067-1089, 2009.
- WARREN, J. How do we know what is sustainable? A retrospective and prospective view. In: MUSCHETT, F. (Ed.). **Principles of sustainable development**. Flórida: St Lucie Press, cap.5, p.131-149, 1997.
- WEGNER, D; PADULA, A. Governance and management of horizontal business networks: an analysis of retail networks in Germany. **International Journal of Business & Management**, v.5, n.12, p.74-88, 2010.
- WILLIAMSON, O. **Markets and hierarchies**. New York, v. 2630, 1975.
- \_\_\_\_\_. Transaction-cost Economics: the governance of contractual relations. **The Journal of Law and Economics**, v.22, n.2, p.233-261, 1979.
- \_\_\_\_\_. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: The Free Press, p.356-405, 1985.
- YANG, Y. Transformational leadership in the consumer service workgroup: competing models of job satisfaction, change commitment, and cooperative conflict resolution. **Psychological Reports: Employment Psychology & Marketing**, n. 114, v. 1 p. 33- 49, 2014.
- YI, H. Network structure and governance performance: what makes a difference? **Public Administration Review**, v.78, n.2, p.195-205, 2018.
- YOON, W.; HYUN, E. Economic, social and institutional conditions of network governance: Network governance in East Asia. **Management Decision**, v.48, n.8, p.1212-1229, 2010.
- ZHENG, P; KORNFIELD; R.; OLMO, C; GUY; J.; INADOMI, J.; BIGGINS, S.W. Reduced effectiveness of standard recruitment for deceased organ donor registration: the need for population-specific recruitment materials. **Digestive Diseases and Sciences**, v.56, n.5, p. 1535-1541, 2011.

---

**João Batista Neroni**

Mestrando em Administração na Universidade Paulista – UNIP. Professor do curso de Graduação em Administração da União das Faculdades da Fundação Hermínio Ometto (UNIARARAS). (joao.neroni@uol.com.br)

---

**Roni Piuchi**

Mestre em Administração pela Universidade Paulista - UNIP. Professor do curso de Graduação em Administração das Faculdades Anhanguera. (roni.piuchi@gmail.com)

---

**Ione Lopes**

Mestranda em Administração na Universidade Paulista (UNIP). Gerente de Tecnologia da Informação na Universidade Federal de São Paulo – UNIFESP. (ionelopes2201@gmail.com)

---

**Ernesto Giglio**

Pós Doutor em Administração. Professor e pesquisador no Programa de Mestrado em Administração da Universidade Paulista (UNIP). (ernesto.giglio@gmail.com)