

01 a 04 de outubro de 2018

**Evento:** XXIII Jornada de Pesquisa

**GOVERNANÇA COLABORATIVA EM REDES INTERORGANIZACIONAIS:  
PROPOSIÇÕES TEÓRICAS PARA A ANÁLISE DA COLABORAÇÃO NAS  
REDES DE COOPERAÇÃO<sup>1</sup>**

**COLLABORATIVE GOVERNANCE IN INTERORGANIZATIONAL  
NETWORKS: THEORETICAL PROPOSITIONS FOR THE ANALYSIS OF  
COLLABORATION IN COOPERATION NETWORKS**

**Jéssica Casali Turcato<sup>2</sup>, Cátia Raquel Felden Bartz<sup>3</sup>, Martinho Luis Kelm<sup>4</sup>**

<sup>1</sup> Pesquisa Institucional desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional, pertencente ao Grupo de Pesquisa de Governança, estrutura institucional e a constituição de ambientes de inovação e empreendedorismo

<sup>2</sup> Bolsista CAPES, Mestranda em Desenvolvimento Regional da Unijui.

<sup>3</sup> Bolsista, Doutoranda em Desenvolvimento Regional pela Unijui, Master en Contabilidad y Finanzas pela Universidad de Zaragoza (2008), Mestre em Desenvolvimento pela Unijui (2007). Professora titular da Faculdade Horizontina (FAHOR).

<sup>4</sup> Mestre em Administração pela UFRGS (1996), Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC (2003). Professor adjunto do PPGDR da Unijui.

**RESUMO**

Os formatos organizacionais cooperativos tornaram-se uma estrutura eficaz aos desafios de competitividade do século XXI e uma estratégia para as organizações contemporâneas realizarem ações coletivas e cooperadas que considerem os interesses comuns na busca por competitividade (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Contudo, é na capacidade de colaboração deste aglomerado que está o grande desafio de sua articulação, sendo assim necessitam de mecanismos que proporcionem que este processo colaborativo aconteça, bem como discutam sobre o alinhamento desta articulação coletiva e colaborativa, para esta dinâmica emerge o conceito da Governança Colaborativa, um modelo de gestão onde a colaboração é o principal mecanismo de envolvimento entre atores públicos e privados, que por meio da articulação conjunta buscam equilibrar os interesses para coletivamente obter ganhos competitivos. Nossa proposta com esta discussão teórica é debater algumas possibilidades para a análise da colaboração nas redes de cooperação, e, por fim, apresentar o modelo de Ansell e Gash (2007) como proposição de análise da dinâmica colaborativa segundo as variáveis de condições iniciais, design institucional, liderança e colaboração como fatores que influenciam diretamente o processo colaborativo.

Palavra-chave: Colaboração. Governança. Redes de cooperação.

**ABSTRACT**

Cooperative organizational formats have become an effective framework for the competitiveness challenges of the 21st century and a strategy for contemporary organizations to carry out collective and cooperative actions that consider common interests in the pursuit of competitiveness (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). However, it is in the capacity of

01 a 04 de outubro de 2018

**Evento:** XXIII Jornada de Pesquisa

collaboration of this cluster that is the great challenge of their articulation, thus they need mechanisms that allow this collaborative process to happen, as well as discussing the alignment of this collective and collaborative articulation, for this dynamic emerges the concept of Collaborative Governance, a management model where collaboration is the main mechanism of involvement between public and private actors, who through joint articulation seek to balance interests to collectively obtain competitive gains. Our proposal with this theoretical discussion is to discuss some possibilities for the analysis of collaboration in cooperation networks, and finally, to present the model of Ansell and Gash (2007) as a proposition of analysis of the collaborative dynamics according to the variables of initial conditions, design institutional, leadership and collaboration as factors that directly influence the collaborative process.

Keywords: Collaboration. Governance. Cooperation networks.

## 1 INTRODUÇÃO

Em decorrência da mudança na dinâmica das organizações, oriunda de distintos fatores como o aumento da concorrência e, da necessidade de modelos organizacionais que possibilitassem maior articulação entre as empresas, provenientes da necessidade de buscarmos competitividade, os formatos organizacionais cooperativos tornaram-se uma estrutura eficaz à esses desafios de competitividade do século XXI e uma estratégia para as organizações contemporâneas realizarem ações coletivas e cooperadas que considerem os interesses comuns na busca por competitividade (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Balestrin, Verschoore e Reyes Junior (2010) apontam o crescente interesse mundial que envolve o tema da cooperação e das redes, bem como, do resultado positivo que essa capacidade colaborativa traz para a organização. No meio acadêmico de estudos organizacionais, a temática sobre redes de cooperação tem evoluído constantemente desde a década de 1990. No Brasil, embora mais recentes, os estudos envolvendo redes de cooperação evoluíram desde meados de 2010 e ganharam maior robustez, estabelecendo um campo estruturado de estudos no País. Segundo a pesquisa bibliométrica feita pelos autores, o campo de estudos em redes de cooperação interorganizacional no Brasil apontam que, assim como ocorre internacionalmente, existe um crescente interesse em torno da temática no cenário brasileiro.

As redes de cooperação se apresentam como uma possibilidade de articulação entre as empresas, proporcionando ganhos que, unilateralmente, muitas delas não conseguiriam obter. “É possível afirmar que as estruturas organizacionais em rede estão presentes em diversas atividades econômicas contemporâneas, sob múltiplas arquiteturas e variações” (VILELA; PINTO, 2009, p. 1072).

Os atores que se envolvem nesse processo de interação necessitam de mecanismos que proporcionem a colaboração e o alinhamento dessa articulação, os quais são encontrados no escopo da governança colaborativa, por meio de estruturas formais que potencializam a capacidade de cooperação entre os atores e, desta forma, minimizam os ruídos e as interferências nos relacionamentos, possibilitando robustez ao sistema quando analisado em seu conjunto.

A governança colaborativa é, portanto, um modelo de governo onde a colaboração é o principal mecanismo de envolvimento entre atores públicos e privados, que buscam por meio da articulação conjunta equilibrar os interesses para coletivamente obter ganhos competitivos no intuito de

01 a 04 de outubro de 2018

**Evento:** XXIII Jornada de Pesquisa

efetivar as aspirações conjuntas e minimizar as assimetrias de poder a coalizões que possam surgir em meio a este processo (BARDACH, 2001; AGRANOFF, 2005; ANSELL; GASH, 2008; EMERSON; NABATCHI; BALOGH; 2012; BODIN, 2017).

Pretende-se neste artigo discutir algumas possibilidades teóricas para a análise da colaboração nas redes de cooperação a partir da dinâmica da governança colaborativa e dos fatores que interferem no processo colaborativo. Com base na revisão da literatura fundamental, chegou-se ao modelo de governança colaborativa de Ansell e Gash (2007) como proposição de análise da dinâmica colaborativa por meio de variáveis que envolvem: condições iniciais, design institucional, liderança e colaboração. Com esta contribuição, pretende-se alargar o campo teórico da discussão atual sobre a articulação em redes organizacionais, centrando a análise na influência da colaboração neste processo.

## 2 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 2.1 Governança Colaborativa e a formação de redes

Distintos atores quando interagem, estabelecem uma interdependência sistêmica ao ampliar e tornar mais densa as relações interorganizacionais entre eles, instituídas, primordialmente, pela troca de informações, colaboração, e ainda, confiança. Essas interações ocorrem, em sua maioria, em um contexto de conflito de relações e interesses, assimetria de informações, contratos incompletos e incertezas, que potencialmente podem comprometer a eficiência de um sistema.

O conjunto desses atores necessita de mecanismos que proporcionem a colaboração e o alinhamento dessas relações, as quais são encontradas no escopo da governança colaborativa, por meio de estruturas formais, que potencializam a capacidade de cooperação entre os atores e, desta forma, minimizam os ruídos e as interferências nos relacionamentos, possibilitando robustez ao sistema quando analisado em seu conjunto.

As relações colaborativas bilaterais e multilaterais requerem modelos de governança que permitam essa troca interorganizacional entre os agentes (SPINOSA; SCHLEMM; REIS, 2015). Esse modo de governar é explicado pelos princípios da governança colaborativa. A governança colaborativa é difundida como uma forma de governo onde a colaboração é o principal mecanismo de envolvimento nas relações entre atores públicos e privados, equilibrando os diferentes interesses desses atores (BODIN, 2017) para aumentar o valor dos bens ou serviços oferecidos e obter ganhos competitivos (BARDACH, 2001), no intuito de efetivar as aspirações conjuntas e minimizar as assimetrias de poder e a influencia das coalizões que possam surgir nesse processo (BARDACH, 2001; AGRANOFF, 2005; ANSELL; GASH, 2008; EMERSON; NABATCHI; BALOGH; 2012; BODIN, 2017).

A governança colaborativa se diferencia de outras formas de governar e dos demais tipos de decisão consensual, devido à abordagem canalizada para a resolução de questões e problemas complexos (AGRANOFF, 2005; BODIN, 2017) da esfera pública (ANSELL; GASH, 2008; EMERSON; NABATCHI; BALOGH; 2012), provenientes da limitação e da incapacidade do governo de, unilateralmente, solucionar essas disfunções (AGRANOFF, 2005). Essas disfunções também podem ser encontradas no meio empresarial, por esse motivo, as empresas se articulam em diferentes modos de aglomerações para, além de buscar competitividade e obter ganhos particulares, unir forças em busca de apoio e incentivo governamental para os problemas que a

01 a 04 de outubro de 2018

**Evento:** XXIII Jornada de Pesquisa

cercam.

A governança colaborativa é uma perspectiva contemporânea no âmbito acadêmico e tem alcançado representatividade em estudos que buscam solucionar problemas complexos (AGRANOFF, 2005; BODIN, 2017). Ela emergiu também, em reação a falhas de sistemas de governança passados, surgindo como uma resposta à lentidão das abordagens anteriores e ao alto custo seja direto ou em termos de custo de oportunidade das organizações do sistema e, à politização da regulamentação (ANSELL; GASH, 2008).

Segundo Ansell e Gash (2008), a governança implica às leis e regras destinadas a provisão de bens públicos orientados por um processo de tomada de decisão coletiva que inclui atores públicos e privados, por meio de um regime de colaboração formal e de estratégias explícitas para organizar a influência dessas partes. Nesse aspecto, as tendências para o crescimento da colaboração são o resultado do aumento da capacidade institucional e da interdependência organizacional, à medida que, as estruturas institucionais se tornaram mais complexas e dependentes entre si.

Do mesmo modo, a gestão colaborativa se define como um meio que possibilita aumentar a geração de conhecimento pela aprendizagem social proveniente da interação entre distintos atores, integrar as ideias dos diferentes sistemas e difundir conhecimentos e as melhores práticas entre tais atores (BODIN, 2017).

Recentemente, vários estudos abordaram a governança colaborativa em diferentes perspectivas. O caráter multifacetado da governança colaborativa se apresenta nas pesquisas em ecossistemas sócios ecológicos (BODIN, 2017), onde os benefícios da solução dos problemas ambientais complexos, articulados por meio da governança colaborativa entre atores públicos e privados, são enfatizados em escala local e global. Permeado por um fluxo de influência envolvendo dois sentidos (público e privado), a colaboração transfronteiriça representa o padrão de comportamento dominante (EMERSON; NABATCHI; BALOGH; 2012). Agranoff (2005) faz uma análise para melhorar o gerenciamento do desempenho colaborativo a partir da lente do desenvolvimento econômico estadual e local, sugerindo ações e etapas que permitem ampliar os limites do Estado e têm potencial para aumentar o valor público em uma era de colaboração.

Estudos atuais publicados no Brasil são multidisciplinares. Pereira (2013) aborda a governança colaborativa como possibilidade de governança territorial para locais que buscam o desenvolvimento socioeconômico sustentável de seus territórios por meio da articulação dinâmica de seus atores. Ramires Junior et. al (2015) analisaram a governança colaborativa aplicada a gestão de conflitos socioambientais como uma ferramenta para reduzir impactos ambientais em contexto urbanos.

Apesar da maioria dos estudos envolvendo modelos de governança colaborativa se relacionar a questões ambientais e territoriais, Bodin (2017) apontou uma lacuna para pesquisas futuras essa análise pelas ciências sociais. Desse modo, como um dos vieses para a compreensão das formas de governança colaborativa a partir da miríade de vínculos públicos e privados gerados, criam-se as redes colaborativas que melhor dimensionam esse processo de governar (AGRANOFF, 2005; BODIN, 2017).

As redes são configurações de negócios que extrapolam as barreiras da organização individual, propagando desenhos colaborativos entre distintas organizações que, particularmente, mantém a

01 a 04 de outubro de 2018

**Evento:** XXIII Jornada de Pesquisa

sua identidade legal, mas, por meio de sua rede de relacionamento, busca o alcançar um objetivo coletivo. Possui como uma de suas características as relações colaborativas entre os diferentes agentes envolvidos e, por seu caráter formal, passa a ter regras básicas de governança, estabelecidas por relações de confiança mútua (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010).

## 2.2 Redes de cooperação

Na compreensão de Balestrin e Vargas (2004), as redes de cooperação se classificam como redes de empresas horizontais que se configuram na dimensão da cooperação, podendo ser enquadradas como formais criadas por contrato entre as empresas da rede e as instituições fomentadoras. As empresas que compõem um modelo de rede horizontal mantêm a independência em sua gestão para definir estratégias mercadológicas e permite a liberdade de ação individual, conjuntamente entre os demais membros da rede, compartilha informação, tecnologia, dentre outros atributos que permitam que seja exercido um processo cooperativo de ações coletivas, paralelo à competição.

Segundo Hitt (2005), as redes de cooperação são o conjunto de distintas parcerias que são estabelecidas entre as empresas com o intuito de atingir objetivos compartilhados. As redes de cooperação oportunizam e facilitam a realização de ações conjuntas, do mesmo modo, a transação de recursos para alcançar os objetivos organizacionais (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JUNIOR, 2010), “normalmente, elas constituem um conjunto aglomerado espacialmente e apresentam, além das similaridades, ligações tangíveis e intangíveis em sua produção” (VILELA; PINTO, 2009, p. 1072). Pressupõe-se que as redes sejam mais efetivas ao reunirem empresas que estejam localizadas em uma mesma região, se articulem em relacionamentos e interações sociais entre os membros e possua uma organização como centro estratégico.

Relações de cooperação possibilitam o acesso a diversos benefícios, que unilateralmente, muitas empresas não alcançariam, tais como: economias de escala, especialização produtiva e possibilidade de abertura a mercados externos, acesso a prospecções e a mercados maiores, maximização do poder de barganha para as compras, possibilidade de aprendizagem e inovação pela difusão do conhecimento, redução de custos, acesso a novas tecnologias, processos internos e produtivos (SOUZA; BACIC, 2002). Para Hitt (2005), as empresas buscam as redes por não possuírem a quantidade de recursos e capacidades necessárias para atingir seus objetivos mercadológicos, resultando que em algumas situações por meio do modelo cooperativo é possível obter mais ganho e agregar maior valor do que por meio da competição entre as empresas. Segundo Verschoore e Balestrin (2008), uma parcela dos problemas enfrentados, especialmente por empresas de pequeno porte, pode ser superada por soluções desenvolvidas na rede.

Do mesmo modo, Verschoore e Balestrin (2008) elencam outros benefícios encontrados por meio dessa articulação relacionada à possibilidade de capacitação dos associados, através de treinamentos e de consultorias, ainda, às inúmeras soluções proporcionadas pela rede, seja em serviços, produtos ou infraestrutura. Os autores também enfatizam o papel das redes em propiciar a construção da confiança e do capital social pelas relações estabelecidas entre os indivíduos, de modo a construir sentimentos de família que evoluem para além das relações puramente econômicas. Nesse aspecto, as ações oportunistas também são reduzidas sem os custos burocráticos e contratuais que seriam necessários em outros formatos organizacionais.

01 a 04 de outubro de 2018

**Evento:** XXIII Jornada de Pesquisa

A abordagem em torno das redes de cooperação entre organizações possui grande interdisciplinaridade, ao ser abordada na corrente teórica de redes sociais, buscar-se-á compreender como os laços sociais entre os atores poderão afetar o desempenho da empresa (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Granovetter (1973) foi um dos mais importantes estudiosos que analisou como os comportamentos e as instituições podem ser afetados por relações sociais, demonstrando que a posição de um ator na rede, representada pela quantidade de interações com outros atores, é um fator que implicará diretamente no desempenho da rede. O autor analisa até que ponto a ação econômica está imersa nas estruturas das relações sociais no âmbito da moderna sociedade industrial (2007).

Para Villela (2005), as redes organizacionais são o fim do período de isolacionismo das empresas, quebrando o paradigma das hierarquias organizacionais que prevaleciam na administração clássica. O que tem gerado mudanças na estrutura organizacional, no estilo de gestão e na maneira como as organizações se relacionam e se tornam interdependentes. Por deixar de possuir uma gestão hierárquica clássica, o modelo de liderança se dá pela governança, ou seja, por uma prática de gestão compartilhada que busca articular e facilitar a execução de ações elaboradas em conjunto pelos próprios membros.

Verschoore e Balestrin (2008) analisaram os principais ganhos competitivos proporcionados pelas redes de cooperação às empresas associadas, e para isso, estudaram o Programa Redes de Cooperação (PRC) do Governo do Estado do Rio Grande do Sul. No Brasil, o PRC é uma das experiências mais duradouras, que fomenta, desde 2000, a geração de um amplo conjunto de redes de cooperação no sul do Brasil por intermédio do apoio do Estado e das instituições de ensino. No item 2.3 deste capítulo, analisaremos o PRC apoiado pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI).

### 2.3 Governança colaborativa em redes de cooperação

Sistemas coletivos de produção, como as redes de cooperação, são formatos organizacionais que podem envolver a interação de distintos atores, dentre eles, representantes do âmbito público e privado de diversos segmentos, tais como, do meio empresarial, de esferas do governo e da área de ensino e pesquisa. Segundo Amorin, Moreira e Ipiranga (2004), a governança nestes ambientes é determinante para o aumento da interdependência entre esses atores e está relacionada à coordenação e o controle das ações e dos projetos, objetivando desenvolver e especializar os membros da rede, promovendo a produção de ganhos compartilhados e estimulando a cooperação e a inovação. Para Suzigan, Garcia e Furtado (2007, p. 425), está relacionado à “capacidade de comando ou coordenação que certos agentes (empresas, instituições, ou mesmo um agente coordenador) exercem sobre as inter-relações produtivas, comerciais, tecnológicas e outras”, que tem poder decisivo de influenciar no desenvolvimento de um sistema.

Na compreensão de Villela e Pinto (2009, p. 1068), “por governança entenda-se o processo de coordenação de atores, de grupos sociais, de instituições ou de redes empresariais para alcançar objetivos discutidos e definidos coletivamente”.

Contudo, pelo envolvimento desses distintos atores, a governança desses sistemas se torna desafiadora e exigem modelos de governança capazes de conciliar os interesses paralelos ou distintos, a competição e a cooperação, bem como, as relações autônomas e interdependentes,

01 a 04 de outubro de 2018

**Evento:** XXIII Jornada de Pesquisa

buscando planejar e executar de modo conjunto às ações para o desenvolvimento sinérgico dos envolvidos (VILLELA; PINTO, 2009; QUANDT, 2012). Villela e Pinto (2009) ao analisarem esses modelos de governança mencionaram a heterogeneidade de interesse e o grau de confiança que pode ser incipiente entre os atores envolvidos, demonstrando a dificuldade de uma gestão social verdadeiramente participativa e deliberativa.

O processo colaborativo não é linear, seu modo de interação proporciona um ciclo virtuoso fundamentado na comunicação, construção da confiança e interdependência, construída de forma positiva ou negativa a partir do próprio processo colaborativo (ANSELL; GASH, 2008). Pela governança colaborativa surge um viés com potencial de minimizar os conflitos que poderão emergir ao implantar estratégias de colaboração/cooperação e, conjuntamente, competitividade para os atores públicos e privados envolvidos na rede.

Redes de cooperação são formatos de negócio baseados em estratégias cooperativas e coletivas que visam à obtenção de vantagens competitivas. Balestrin e Verschoore (2008) ao analisar sistemas coletivos de produção aponta que são formatos organizacionais cooperativos que possuem características próprias ambivalentes, unindo competição com colaboração, ganhos de escala com ganhos de especialização e, principalmente, coordenação com flexibilidade. Outros autores (ASTLEY; FOMBRUN, 1983; ASTLEY, 1984) já haviam mencionado a importância das formas coletivas frente aos modos individuais de adaptação organizacional utilizando o conceito *collective strategy*, estratégias coletivas construídas pela mobilização de recursos e formulação de ações de maneira conjunta pelas organizações.

Para essa relação complexa e, ao mesmo tempo vantajosa, atribui-se o termo *coopetição* (BENGTSSON; KOCK, 1999; 2000; NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1997), que surge quando várias organizações competem e cooperam entre si simultaneamente. A complexidade está na contradição que existe nessa relação, pois será cooperativa em determinadas atividades e competitiva em outros campos, uma vez que ambos os elementos (cooperação e competição) se tornarem visíveis na relação entre os competidores esse conceito se torna oportuno.

A governança colaborativa é um mecanismo de gestão que permite que as estratégias competitivas estabelecidas coletivamente alcancem êxito, do mesmo modo, é um formato apropriado aos modelos organizacionais cooperativos como as redes de cooperação. Essas trocas colaborativas permitem a criação de redes de relacionamentos que favorecem o estabelecimento de laços sociais entre os atores, Bodin (2017) analisou os arranjos de governança colaborativa a partir de redes sociais-organizacionais colaborativas que compõem um sistema interativo entre distintos atores e concluiu que os tipos de laços sociais criados entre esses atores enquanto se envolvem em colaboração afetam diretamente os resultados do conjunto.

Redes colaborativas densas, propensas a formar estruturas triádicas, favorecem o estabelecimento de laços sociais entre agentes, e se tornam mais propensas à colaboração e desenvolvimento da confiança mútua (RUSSEL ET AL., 2015). Os tipos específicos desses laços sociais desenvolvidos enquanto se envolvem em colaboração também afetam os resultados colaborativos. Laços sociais em que se estabelecem simplesmente troca de informações, facilitam a aprendizagem e dificultam mudanças comportamentais, enquanto os laços sociais que se baseiam em relações mais profundas como a amizade podem facilitar essas mudanças (BODIN, 2017).

01 a 04 de outubro de 2018

**Evento:** XXIII Jornada de Pesquisa

Granovetter (1973) foi o precursor dessa abordagem, categorizando esses laços sociais em laços fortes e laços fracos. Por laços fortes, entendem-se como as ligações nos relacionamentos entre atores com maior proximidade, por laços fracos as ligações com menor proximidade. Redes colaborativas fundamentadas em laços fortes são mais propícias para a solução de problemas de cooperação, em especial, questões de alto risco e ao desenvolvimento da confiança mútua devido à proximidade dos atores envolvidos e a tendência em constituir laços de amizade e confiança (BODIN, 2017). Ao contraponto, laços sociais fracos entre atores com menor proximidade possuem maior alcance e propensão de atingir outros atores, favorecendo a capacidade de aprendizagem e inovação da rede (GRANOVETTER, 1973). Solucionar potenciais conflitos que poderão surgir da cooperação envolve também à capacidade de inovação da rede, nesse sentido, a inovação requer quebras de normas e percepções preestabelecidas encontradas em relacionamentos menos centralizados e se sustenta nessa abordagem, uma vez que, permite o surgimento de novas ideias e a difusão de conhecimento que são propagados por redes de relacionamentos colaborativos de maior amplitude (BODIN, 2017).

Para Bodin (2017) as redes colaborativas podem ser caracterizadas a partir do grau de coesão da rede, isto é, a partir de sua densidade, relacionada à harmonia e vitalidade criada nas relações interorganizacionais entre os laços. Segundo seus estudos, Bodin (2017) demonstra que redes colaborativas densas - fundamentadas em laços fortes - são mais propícias aos problemas de cooperação, em especial, aos de alto risco. Redes propensas à cooperação possuem maior tendência à formação de estruturas triádicas (FOMBRUN, 1982), nessa ótica, essas estruturas densas das redes colaborativas auxiliam a desenvolver a confiança mútua (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010; BODIN, 2017).

Ao contraponto que, solucionar conflitos envolve também à capacidade de inovação da rede, nesse aspecto, a inovação poderá ser originar de um processo de aprendizagem que enfatize a deliberação de conhecimento e ideias (BODIN, 2017). Sendo assim, a inovação requer também a quebra de normas e percepções já estabelecidas, por isso, necessita de uma rede colaborativa sem alta coesão (BODIN, 2017), ou seja, menos centralizada e propensa a formar laços sociais fracos e de maior alcance com outros agentes para contribuirão com surgimento de novas ideias (GRANOVETTER, 1973).

Cassiolo e Szapiro (2002) consideram além da cooperação, os processos de aprendizado, inovação e capacitação, fundamentais para a competitividade de um aglomerado. Do mesmo modo, existem condicionantes que irão influenciar se o modo de governança irá produzir - ou não - um processo de colaboração exitoso, tais como: comunicação (ANSELL; GASH, 2008), construção da confiança mútua entre os agentes (ANSELL; GASH, 2008; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010; EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012; BODIN, 2017), interdependência e qualidade de liderança da rede (ANSELL; GASH, 2008; EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012; BODIN, 2017), compromisso e compreensão compartilhada (ANSELL; GASH, 2008; EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012). Esse conjunto de variáveis deve ser analisado em sistemas coletivos de produção que buscam governar de modo colaborativo e são cruciais para que esse processo de colaboração seja próspero, trazendo ganhos para todas as partes.

Ansell e Gash (2007) propõem um modelo de análise de fatores que influenciam o processo de governança colaborativa e que podem ser analisados nas redes de cooperação. Para elaborar o seu

01 a 04 de outubro de 2018

**Evento:** XXIII Jornada de Pesquisa

modelo, Ansell e Gash (2007), revisaram 137 casos de governança colaborativa em uma variedade de setores, e identificaram variáveis críticas que influenciam a capacidade e o modo da governança produzir ou não uma colaboração bem-sucedida. Essas variáveis, quando conhecidas, podem influenciar diretamente a redução dos conflitos e estimular a cooperação, tais como: Condições inicial, Design institucional, Liderança e colaboração.

#### Requisitos e Condições Iniciais (Starting conditions)

A literatura é clara ao apontar que as condições presentes no início da colaboração podem facilitar ou desencorajar a cooperação entre as partes interessadas. Em seu método de análise, Ansell e Gash (2007) reduzem as condições críticas de partida para três variáveis amplas: (I) desequilíbrios entre os recursos ou o poder das diferentes partes interessadas, (II) os incentivos que as partes interessadas devem colaborar e (III) a história do passado de conflito ou cooperação entre as partes interessadas.

A literatura indica que histórico de cooperação ou não entre as partes interessadas irá dificultar ou facilitar a colaboração (GRAY, 1989). No entanto, observa-se que quando as partes interessadas são altamente interdependentes, um alto nível de conflito pode realmente criar um poderoso incentivo para a governança colaborativa. Em vários casos, os impasses políticos podem realmente criar um forte impulso para a governança colaborativa. Tais situações geralmente ocorrem em contextos de gerenciamento de recursos onde o impasse ele mesmo impõe um custo sério em ambos os lados da disputa. Portanto, é claro que o alto conflito per se não é necessariamente uma barreira à colaboração. Em muitas das colaborações bem-sucedidas descritas na literatura, as partes interessadas vieram a ver que não conseguem alcançar seus objetivos sem se envolver em um processo colaborativo com outras partes interessadas, cujos interesses são normalmente diametralmente opostos.

#### Liderança facilitada

A liderança é amplamente vista como um ingrediente crítico na condução de um decisório pautado pela colaboração (HEIKKILA; GERLAK, 2005; IMPERIAL, 2005). Embora as negociações "não assistidas" sejam às vezes possíveis, a literatura descobre esmagadoramente que a liderança facilitadora é importante para reunir os interessados e fazer com que eles se envolvam mutuamente em um espírito colaborativo. A liderança é crucial para estabelecer e manter regras básicas claras, criar confiança, facilitar o diálogo e explorar ganhos mútuos.

#### Design institucional

O design institucional refere-se aos protocolos básicos e regras básicas para a colaboração, que são fundamentais para a legitimidade processual do processo colaborativo. O acesso ao próprio processo colaborativo é talvez o problema de design mais fundamental. Quem deve ser incluído? Não é nenhuma surpresa descobrir que a literatura sobre governança colaborativa enfatiza que o processo deve ser aberto e inclusivo (GRAY, 1989; LASKER; WEISS, 2003) porque apenas os grupos que sentem ter uma oportunidade legítima de participar são susceptíveis de Desenvolver um "compromisso com o processo". Como Gray (1989) observa, as controvérsias sobre a legitimidade da inclusão de interessados específicos certamente surgirão, mas "a colaboração bem sucedida depende da inclusão de um espectro bastante amplo de partes interessadas para refletir o problema".

A literatura também sugere que regras claras e transparência do processo são características de

01 a 04 de outubro de 2018

**Evento:** XXIII Jornada de Pesquisa

design importantes (GUNTON; DAY, 2003; IMPERIAL, 2005). Ambos podem ser entendidos em termos de legitimidade processual e construção de confiança. Os líderes pedem às partes interessadas que se envolvam em negociações de boa fé e explorem possibilidades de compromisso e ganhos mútuos. Mas as partes interessadas geralmente entram no processo colaborativo em um estado de espírito cético. As regras básicas claras e consistentemente aplicadas garantem às partes interessadas que o processo é justo, equitativo e aberto. A transparência do processo significa que as partes interessadas podem sentir-se confiantes de que a negociação pública é "real" e que o processo colaborativo não é uma cobertura para acordos privados. Uma definição clara de papéis também pode ser importante.

O processo colaborativo

Os modelos de processos de governança colaborativa às vezes descrevem a colaboração como um desenvolvimento em etapas. Gray (1989) define um processo colaborativo em três etapas: (1) configuração de problema, (2) configuração de direção e (3) implementação. Um modelo estático de colaboração é importante para chamar a atenção para as mudanças de estratégias de colaboração como mudanças de contexto. No entanto, em nossa leitura da literatura, ficamos impressionados com o modo como o processo colaborativo é cíclico e não linear. A colaboração geralmente parecia depender de alcançar um ciclo virtuoso entre comunicação, confiança, compromisso, compreensão e resultados (IMPERIAL, 2005). Isso é cíclico - ou, se preferir, o processo iterativo é importante em todos os estágios da colaboração. Os autores apontaram que o processo colaborativo é difícil de representar e acreditam que isso ocorre devido ao caráter não-linear da interação. No Quadro 1 são demonstradas as etapas do processo colaborativo

Quadro 1 - Etapas do processo colaborativo

<b>Etapas</b>	<b>Descrição da etapa</b>
Diálogo Direto	Toda a governança colaborativa baseia-se no diálogo presencial entre as partes interessadas. Como um processo orientado por consenso, o diálogo direto é necessário para que as partes interessadas identifiquem oportunidades de ganhos mútuos. No entanto, o diálogo face a face é mais do que meramente o meio de negociação. É o cerne do processo de quebrar estereótipos e outras barreiras à comunicação que impedem a exploração de ganhos mútuos em primeiro lugar. É o cerne de um processo de construção de confiança, respeito mútuo, compreensão compartilhada e compromisso com o processo.
Edificação da Confiança	A falta de confiança entre as partes interessadas é um ponto de partida comum para a governança colaborativa. A literatura sugere fortemente que o processo colaborativo não é meramente sobre negociação, mas também sobre a construção de confiança entre as partes. O que se torna evidente nos estudos de caso é que a construção de confiança é um processo demorado que exige um compromisso a longo prazo para alcançar resultados colaborativos. Assim sendo, se a pré-história é altamente antagônica, então os decisores políticos ou as partes interessadas devem orçar o tempo para uma construção eficaz da confiança corretiva. Se eles não podem justificar o tempo e o custo necessários, então eles não devem embarcar em uma estratégia colaborativa.

01 a 04 de outubro de 2018

**Evento:** XXIII Jornada de Pesquisa

<b>Etapas</b>	<b>Descrição da etapa</b>
Compromisso com o processo	O compromisso com o processo implica responsabilidade compartilhada nas decisões. Esta responsabilidade exige que as partes interessadas vejam seu relacionamento com outras partes interessadas com um novo olhar, no qual compartilham a responsabilidade com seus oponentes. A confiança é fundamental por que você compartilharia a responsabilidade com pessoas que você não confia? Se você adotar uma perspectiva "responsável" para o processo, o que é garantir que seu oponente não aproveite sua vontade de agir de boa fé?
Visão Compartilhada	Em algum momento do processo colaborativo, as partes interessadas devem desenvolver uma visão compartilhada do que eles podem alcançar coletivamente juntos. É a visão de futuro coletiva, ou pode significar um acordo sobre o conhecimento relevante necessário para resolver um problema. O desenvolvimento do entendimento compartilhado pode ser visto como parte de um "processo de aprendizagem colaborativo".

Fonte: Ansell e Gash (2007).

A governança colaborativa, no entanto, muitas vezes se baseia em uma história de rancor que institucionalizou uma psicologia social do antagonismo. Como os mediadores estão profundamente conscientes, as dinâmicas "nós contra eles" são altamente prejudicial para uma colaboração bem-sucedida. É provável que uma pré-história de conflito se converta em baixos níveis de confiança, o que, por sua vez, produzirá baixos níveis de compromisso, estratégias de manipulação e comunicações desonestas. Em outras palavras, uma pré-história do conflito cria um círculo vicioso de suspeição, desconfiança e estereótipos. Por outro lado, uma história de cooperação exitosa no passado pode criar capital social e altos níveis de confiança que produzem um ciclo virtuoso de colaboração.

Ansell e Gash (2007) sugerem a seguinte contingência: Se houver uma pré-história de antagonismo entre as partes interessadas, é improvável que a governança colaborativa seja bem-sucedida a menos que (a) exista um alto grau de interdependência entre as partes interessadas ou (b) sejam tomadas medidas positivas para remediar os baixos níveis de confiança e capital social entre as partes interessadas. Observamos, no entanto, que uma forte confiança e interdependência entre subconjuntos de partes interessadas podem realmente desencorajar estratégias colaborativas entre um conjunto mais amplo de atores.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo o modelo de Ansell e Gash (2007), as variáveis "tempo", "confiança" e "interdependência" merecem destaque em um modelo de governança colaborativa. Estas variáveis são as grandes responsáveis pela construção de um modelo de governança colaborativa eficiente. Os autores também identificaram uma série de fatores que são cruciais no próprio processo colaborativo. Estes fatores incluem a comunicação direta, a construção de laços de confiança, o desenvolvimento de compromisso e a visão compartilhada. Neste sentido, a governança colaborativa se constitui como um mecanismo de gestão apropriado aos modelos

01 a 04 de outubro de 2018

**Evento:** XXIII Jornada de Pesquisa

organizacionais cooperativos como as redes de cooperação, uma vez que, confiança, comunicação, interdependência e compromisso compartilhado são peculiaridades encontradas recorrente nas relações articuladas de modo cooperativo.

Com este artigo pretendeu-se discutir algumas possibilidades teóricas para a análise da colaboração nas redes de cooperação a partir da dinâmica da governança colaborativa e dos fatores que interferem no processo colaborativo. E, evidenciou-se que pelas bases da governança colaborativa poderão ser explicados os distintos desdobramentos em torno da dinâmica da colaboração e, essencialmente, para a constituição das redes de cooperação.

Com base na revisão da literatura fundamental, chegou-se ao modelo de governança colaborativa de Ansell e Gash (2007) como proposição de análise da dinâmica colaborativa por meio de variáveis que envolvem: condições iniciais, design institucional, liderança e colaboração. O modelo de análise discutido de Ansell e Gash (2007) teve o objetivo de exemplificar um modelo de governança colaborativa que possa destacar as condições em que a governança colaborativa será mais ou menos efetiva, com esta contribuição, pretende-se alargar o campo teórico da discussão atual sobre a articulação em redes organizacionais e abrir possibilidades para novos estudos empíricos em torno da temática.

#### Referências

- AGRANOFF, R. Managing collaborative performance: changing the Boundaries of the State?. *Public Performance & Management Review*, v. 29, n. 1, p. 18-45, 2005.
- AMORIM, M. A.; MOREIRA, M. V.; IPIRANGA, A. S. R. A construção de uma metodologia de atuação nos arranjos produtivos locais (APLs) no estado do Ceará: um enfoque na formação e fortalecimento do capital social e da governança. *Interações: Revista Internacional de Desenvolvimento Local*, v. 4, n. 9, p. 25-34, 2004.
- ANSELL, C.; GASH, A. Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 18, n. 4, p. 543-571, 2008.
- ASTLEY, W. G. Toward an Appreciation of Collective Strategy. *The Academy of Management Review*, v. 9, n. 3, p. 526-535, 1984.
- ASTLEY, W. G.; FOMBRUN, C. J. Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments. *Academy of Management Review*, v. 8, n. 4, p. 576-587, 1983.
- EMERSON, K.; NABATCHI, T.; BALOGH, S. An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 22, n. 1, p. 1-29, 2012.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, ed. especial, p. 203-227, 2004.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. Aprendizagem e inovação no contexto das redes de cooperação entre pequenas e médias empresas. *Organizações & Sociedade*, v. 17, n. 53, p. 311-330, 2010.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES JUNIOR, E. O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 14, n. 3, p. 458-457, 2010.
- BARDACH, E. Developmental dynamics: interagency collaboration as an emergent phenomenon. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 11, n. 2, p. 149 164, 2001.

01 a 04 de outubro de 2018

**Evento:** XXIII Jornada de Pesquisa

- BENGTSSON, M.; KOCK, S. Cooperation and Competition in Relationships Between Competitors in Business Networks. *Journal of Business and Industrial Marketing*, v. 14, n. 3, p. 178-194, 1999.
- BENGTSSON, M.; KOCK, S. "Coopetition" in Business Networks—to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, v. 29, n. 5, p. 411-426, 2000.
- BODIN, O. Collaborative environmental governance: achieving collective action in socialecological systems. *Science*, v. 357, n. 6352, p. 659-668, 2017.
- CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M. Arranjos e sistemas produtivos e inovativo locais no Brasil. 2002. (Coleção Políticas para promoção de sistemas produtivos locais de MPME). Disponível em: . Acesso em: dez./2017.
- GRANOVETTER, M. S. The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.
- GRAY, B. Collaborating: Finding common ground for multi-party problems. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.
- GRANOVETTER, M. Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. *Revista de Administração Eletrônica*, v.6, n.1, jan/jun, 2007.
- GUNTON, T. I.; DAY, J. C. The theory and practice of collaborative planning in resource and environmental management. *Environments*, v. 31, n. 2, p. 5-19, 2003.
- HEIKKILA, T.; GERLAK, A. K. The formation of large-scale collaborative resource management institutions: Clarifying the roles of stakeholders, science, and institutions. *Policy Studies Journal*, v. 33, p. 583-612, 2005.
- HITT, M. A. Administração estratégica: competitividade e globalização. São Paulo: Pioneira, 2005.
- IMPERIAL, M. Using collaboration as a governance strategy: Lessons from six watershed management programs. *Administration & Society*, v. 37, p. 281-320, 2005.
- LASKER, R. D.; WEISS, E. S. Broadening participation in community problem-solving: a multidisciplinary model to support collaborative practice and research. *Journal of Urban Health: Bulletin of the New York Academy of Medicine*, v. 80, p. 14-60, 2001.
- NALEBUFF, B. J.; BRANDENBURGER, A. M. Co-opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy. *Strategy & Leadership*, v. 25, n. 6, p. 28-33, 1997.
- PEREIRA, M. Da governança à governança territorial colaborativa: uma agenda para o futuro do Desenvolvimento Regional. *Desenvolvimento Regional em debate*, v. 3, n. 2, p. 52-65, 2013.
- QUANDT, C. O. Redes de cooperação e inovação localizada: estudo de caso de um arranjo produtivo local. *Revista de Administração e Inovação*, v. 9, n. 1, p. 141-166, 2012.
- RAMIRES JUNIOR et al. Governança colaborativa aplicada à gestão de conflitos socioambientais na despoluição de córregos na cidade de São Paulo. *Rev. Bras. de Gest. e Desenv. Regional*, v. 11, n. 1, p. 113-134, 2015.
- RUSSEL, M. G. et al. Relational capital for shared vision in innovation ecosystems. *Triple Helix*, v. 2, n. 8, p. 2-36, 2015.
- SOUZA, M. C. A. F. de; BACIC, M. J. Restrições ao Desenvolvimento de Alianças e Práticas Inovadoras em Arranjos Produtivos Locais: O Caso do Setor de Plásticos do ABC Paulista. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2002.
- SPINOSA, L. M.; SCHLEMM, M. M.; REIS, R. S. Brazilian innovation ecosystems in perspective:

01 a 04 de outubro de 2018

**Evento:** XXIII Jornada de Pesquisa

Some challenges for stakeholders. Revista Brasileira de Estratégia, v. 8, n. 3, p. 386-400, 2015.

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. Estruturas de governança em arranjos ou sistemas locais de produção. Gestão e Produção, v. 14, n. 2, p. 425-439, 2007.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. Revista de Administração Eletrônica, v. 1, n. 1, p. 1-21, 2008.

VILLELA, L. E. Estratégias de cooperação e competição de organizações em rede - uma realidade pós-fordista? In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2005. 1 CD-ROM.

VILLELA, L. E.; PINTO, M. C. S. Governança e gestão social em redes empresariais: análise de três arranjos produtivos locais (APLs). Revista de Administração Pública, v. 43, n. 5, p. 1067-1089, 2009.