

GOVERNANÇA DE REDES INTERORGANIZACIONAIS: UMA REVISÃO SOBRE OS MECANISMOS DE GOVERNANÇA PARA A APRENDIZAGEM

Fernanda Kempner-Moreira¹
Patricia de Sá Freire²

RESUMO

O objetivo deste artigo é apresentar os mecanismos de governança interorganizacional presentes na literatura. Foi realizada pesquisa bibliográfica e revisão sistemática da literatura nas bases de dados WoS e Scopus com os descritores “mechanism* of governance” OR “mechanism* governance”. Foram identificados dois tipos de mecanismos de governança para redes interorganizacionais. Os mecanismos formais são caracterizados pela formalização das relações entre os participantes da rede. Seu principal objetivo é reduzir os riscos envolvidos nas transações em rede, controlar o oportunismo, coordenar as expectativas e comportamentos das organizações da rede e evitar a dissolução de colaborações interorganizacionais. Já os mecanismos informais são caracterizados pelos relacionamentos, e não pela estruturação burocrática. Estabelecem procedimentos flexíveis baseados na confiança e cooperação dos participantes, o que pode ser mais adequado especialmente quando a formalização se apresenta onerosa e difícil. Buscou-se reunir os mecanismos de governança de redes interorganizacionais relatados na literatura, visando contribuir para o avanço das pesquisas sobre a temática. Não se encontrou nas buscas nenhum artigo que fizesse a relação entre os mecanismos existentes para a governança de redes interorganizacionais. Entendendo-se que o conhecimento destes mecanismos é importante para o uso adequado dos mesmos na governança das redes, o valor desta pesquisa encontra-se não só no quadro resumo dos mecanismos, mas na compreensão de que o uso combinado dos mecanismos formais e informais garantem que a rede alcance resultados mais efetivos, auxiliando, inclusive, na evolução para a rede de aprendizagem.

PALAVRAS-CHAVE: Governança. Redes Interorganizacionais. Mecanismos de governança.

1. Doutoranda, e-mail: kempnereletrica@hotmail.com
2. Doutora, e-mail: patriciadesafreire@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

As discussões sobre governança estão cada vez mais presentes nas agendas dos gestores organizacionais, sejam públicas ou privadas. O principal conceito do termo é derivado do Banco Mundial, para o qual a governança está associada ao conceito de *good governance*, sendo definida como o “exercício de autoridade, controle, gerenciamento e poder de governo” (WORLD BANK, 1992). A adoção desse conceito tem como reflexo o entendimento da governança como mecanismos de controle sobre a gestão para garantir os anseios do conselho administrativo.

Neste sentido, o conceito de governança está atrelado às regras e processos que garantem que a gestão vai aderir aos padrões éticos correntes, às melhores práticas e às leis, sendo a governança considerada fundamental para salvar ou condenar as organizações, especialmente no que se refere aos desafios legais ou regulamentares (TURBAN; VOLONINO, 2013).

Entretanto, é preciso compreender que a governança é muito mais ampla, envolvendo uma visão sobre a participação dos atores envolvidos no processo de governar de forma a garantir uma gestão eficiente e sustentável, indo além dos aspectos gerenciais e administrativos que são responsabilidade da gestão. Essa visão ampliada entende que os diferentes atores têm direito de influenciar a gestão, compondo uma nova forma de gestão por meio de redes Interorganizacionais de coordenação e cooperação entre esses atores (KISSELER; HEIDEMANN, 2006).

Neste sentido, o termo governança passa a ser o resultado da interação entre vários atores com objetivo de, coordenadamente, prover bens comuns ou estabelecer a ordem pública, orientando as ações dos indivíduos para que alcancem seus objetivos (ROSENAU, 1992).

Esses atores podem ser, inclusive, organizações que se inter-relacionam em uma rede, o que requer uma governança interorganizacional. Entendendo que este tipo de estruturação em rede tem se tornado uma estratégia para as organizações atenderem as diversas demandas da sociedade, atuar em rede é uma necessidade e governar essa rede passou a ser uma demanda para as organizações partícipes deste tipo de arranjo organizacional.

Mas quais mecanismos devem ser considerados para a governança interorganizacional? Este artigo tem como objetivo apresentar os mecanismos de governança interorganizacional presentes na literatura.

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre governança e governança compartilhada. Realizou-se uma revisão sistemática da literatura para levantamento dos mecanismos de governança de redes Interorganizacionais. As buscas foram realizadas no dia 21 de julho de 2019 nas bases de dados WoS e Scopus, consideradas bases interdisciplinares, com os descritores “*mechanism* of governance*” OR “*mechanism* governance*” para artigos em inglês e português. Os resultados foram exportados para o EndNote. Após a exclusão dos artigos duplicados, obteve-se um resultado de 162 artigos.

Pela leitura dos resumos, verificou-se se os artigos tratavam de mecanismos de governança de redes Interorganizacionais, excluindo-se artigos que não traziam mecanismos de governança ou em que esses mecanismos não se referiam a redes Interorganizacionais. Esta triagem selecionou 36 artigos para leitura completa, dos quais não se obteve acesso a 5 textos. Dos 31 artigos lidos na íntegra, 18 foram considerados para esta revisão sistemática.

2 GOVERNANÇA

A literatura dissemina que o conceito de governança corporativa é derivado do Banco Mundial, para o qual a governança é definida como exercício de autoridade, controle, gerenciamento e poder de governo, termo associado ao *good governance* (WORLD BANK, 1992). Entende-se que a governança é o elemento que fornece aos gestores as diretrizes para a resolução de conflitos, execução de suas atividades, ao mesmo tempo que exerce monitoramento sobre suas ações.

Para o IBGC (2015, p. 20), a governança corporativa “é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas”. Por meio dos princípios de transparência, equidade, *accountability* e responsabilidade corporativa, busca-se assegurar uma gestão eficiente e agregadora de valor para as organizações (IBGC, 2019).

A governança corporativa é responsável pela integridade das corporações; por isso, deve cuidar da estrutura institucional e política em todas as instâncias, promovendo a saúde e a estabilidade econômica (OECD, 2004). Observa-se que o foco das definições de governança corporativa está no monitoramento e controle como formas de garantir um bom desempenho organizacional (CADBURY, 1992; ONADO, 2000).

Essa preocupação com o controle ganhou maior relevância com as modernas organizações, em que o controle e a gestão passam a ser executados separadamente (SIFFERT FILHO, 1998). A separação entre a propriedade e a gestão organizacional promoveu o chamado conflito de agência, já que os interesses de um nem sempre estão de acordo com os do outro.

DESTA FORMA, A GOVERNANÇA CORPORATIVA SURTIU PARA CRIAR MECANISMOS DE MONITORAMENTO E CONTROLE DAS AÇÕES DOS GESTORES, COMO FORMA DE GARANTIR O ALINHAMENTO COM O INTERESSE DOS ACIONISTAS (MALACRIDA; YAMAMOTO, 2006).

O controle inclui as atividades desempenhadas pelos parceiros cooperantes a fim de garantir que uma meta seja alcançada. Mas somente o controle não garante um processo efetivo de governança. É necessária uma coordenação das informações e das atividades para que a execução dos partícipes seja coerente e eficaz (COLOMBO et al. 2003).

O reforço do controle nas práticas de governança corporativa retira poder discricionário dos gestores, diminuindo sua liberdade de ação, os quais, ao mesmo tempo, passam a compartilhar responsabilidades e são apoiados pela experiência e conhecimento do conselho (FONTES FILHO; PICOLIN, 2008). Na ânsia de monitorar e controlar as ações dos executivos, perdeu-se, nas definições de governança corporativa, o elemento de interação entre os diversos atores, de formação de rede para o bem comum, e passou-se a enfatizar os mecanismos de controle e monitoramento, o que, de certa forma, pressupõe um “engessamento” das ações dos gestores. A definição do conceito de governança corporativa não enfatiza a interação e a cooperação tal como o conceito de governança preconizava inicialmente.

A GOVERNANÇA É MUITO MAIS DO QUE APENAS MECANISMOS DE CONTROLE. É TAMBÉM UMA FERRAMENTA CAPAZ DE ESTIMULAR UM CLIMA COLABORATIVO, DE FOMENTAR A SOCIALIZAÇÃO E O COMPARTILHAMENTO DE NORMAS, VALORES, CONHECIMENTOS E INTERESSES COMUNS. É A COMBINAÇÃO DE TODOS ESSES ELEMENTOS QUE GERA A CRIAÇÃO DE VALOR E O APRENDIZADO (DE NONI; GANZAROLI; ORSI, 2013).

A governança é uma relação entre os agentes envolvidos, promovendo espaços de negociações e determinando os papéis a serem desempenhados por cada agente no processo (FISCHER, 1996).

A necessidade de adaptação, coordenação e interação dentro de uma rede é que fomenta a governança (MAITLAND et al. 2005). Neste sentido, a governança é definida como um padrão de controle e mecanismos de coordenação que regem a cooperação entre os *stakeholders*, que podem ser atores individuais ou organizações (COLOMBO et al. 2003).

As estruturas de governança devem estar alinhadas com as decisões estratégicas da rede e podem adotar a estrutura baseada no mercado, hierárquica ou relacional (ABEBE; CHALAK; ABIAD, 2017; COLOMBO et al. 2003; DE REUVER; BOUWMAN, 2012; LIN et al. 2012). A escolha do modo de governança está

vinculada aos riscos e custos envolvidos nas transações, bem como no nível do ambiente institucional (MORAGUES-FAUS; ORTIZ-MIRANDA, 2012; OXLEY, 1999).

A estrutura de mercado utiliza mecanismos de preços ou incentivos para fomentar a interação da rede (DE REUVER; BOUWMAN, 2012; TANG et al. 2017). É comumente regida por contratos e adequada para redes com objetivos financeiros e de inovação (WILLEM; GEMMEL, 2013).

A estrutura hierárquica utiliza mecanismos de autoridade (BARNETT et al. 2009; DE REUVER; BOUWMAN, 2012; KOHTAMÄKI, 2010) para estabelecer relações hierárquicas/verticais que influenciam o comportamento e as interações entre os partícipes, geralmente impondo restrições (TANG et al. 2017). Costuma ser mais formalizada, coordenada e controlada por meio de uma autoridade formal, sendo a estrutura mais adequada para ambientes estáveis e com alto grau de requisitos regulatórios (WILLEM; GEMMEL, 2013).

A estrutura relacional, também denominada governança em rede (TANG et al. 2017), está baseada principalmente em elementos como a confiança, os valores compartilhados e normas comuns para fomentar a interação e a colaboração entre as organizações partícipes da rede (TANG et al. 2017; WILLEM; GEMMEL, 2013). É considerada a estrutura ideal para redes baseadas em confiança e que desejam estabelecer ou intensificar a colaboração, a cocriação e a coprodução (WILLEM; GEMMEL, 2013). Bernstein (2015) alerta para o fato de que a governança relacional é a mais cara de ser implementada, mas proporciona resultados que vão além daqueles que podem ser observados.

A governança híbrida, como uma combinação das estruturas de governança de mercado, hierárquica e/ou relacional, melhora o desempenho das redes interorganizacionais públicas, privadas e sem fins lucrativos, apresentando-se como o modelo a ser considerado (KOHTAMÄKI, 2010; TANG et al. 2017).

Quando os atores da governança são organizações, tem-se uma governança interorganizacional, definida como o ato de coordenar a ação de diversas organizações (CHANDRA; VAN HILLEGERSBERG, 2018). Trata-se de um conjunto de mecanismos para promover, apoiar e sustentar a cooperação entre as organizações da rede, o que aumenta a probabilidade de alavancar os resultados da rede (ALVAREZ; PILBEAM; WILDING, 2010).

As colaborações interorganizacionais não eliminam a competição entre essas empresas, o que aumenta a complexidade da governança das redes Interorganizacionais (ALVAREZ; PILBEAM; WILDING, 2010; CHANDRA; VAN HILLEGERSBERG, 2018; HENTTONEN; LAHIKAINEN; JAUHIAINEN, 2016). Assim, coordenar e monitorar as atividades das redes interorganizacionais possibilita o alcance de metas e objetivos individuais e coletivos (HENTTONEN; LAHIKAINEN; JAUHIAINEN, 2016; PROVAN; KENIS, 2008; STOREY et al. 2018).

Apesar de as redes interorganizacionais serem uma estratégia cada vez mais adotada para suprir as demandas de competitividade e sustentabilidade organizacional, a governança não tem sido abordada de maneira abrangente pelos estudos de redes interorganizacionais, levando a um uso impreciso do termo e a uma compreensão incompleta do que realmente seja a governança interorganizacional (CHANDRA; VAN HILLEGERSBERG, 2018).

2.1 Governança compartilhada de redes Interorganizacionais

A governança é um elemento-chave na eficiência e eficácia das redes Interorganizacionais (PROVAN; KENIS, 2008; WEGNER; FACCIN; DOLCI, 2018; WEGNER; KOETZ, 2016). É pela governança da rede que seus atores se comprometem a gerar os resultados para os quais a rede foi formada, por meio de uma estrutura projetada para o crescimento do capital social e relacional, necessário para a manutenção e fortalecimento da rede (ALVAREZ; PILBEAM; WILDING, 2010; BERNSTEIN, 2015; STOREY et al. 2018; TANG et al. 2017; WILLEM; GEMMEL, 2013).

Nos estudos de redes interorganizacionais, o termo governança tem duas perspectivas: a governança em rede como uma alternativa à adoção da estrutura hierárquica ou do mercado; e a governança como o desenho da estrutura e dos elementos de organização e coordenação da rede. Essa última perspectiva tem recebido menos atenção, em parte porque as redes interorganizacionais não têm o imperativo da governança. Entretanto, como um sistema complexo, as redes interorganizacionais devem estabelecer um sistema de governança que coordene e controle a ação conjunta para a eficácia da rede (PROVAN; KENIS, 2008; ROTH et al. 2012).

A governança da rede interorganizacional pode ser definida como o conjunto de mecanismos capaz de sustentar e apoiar a participação, a cooperação e a confiança das organizações partícipes, a fim de alcançar as metas em rede e também os objetivos organizacionais (ALVAREZ; PILBEAM; WILDING, 2010; STOREY et al. 2018; WEGNER; KOETZ, 2016). Trata-se de uma aliança organizacional em que os partícipes estão ligados entre si como coprodutores, e

essa relação de cocriação transcende a parceria, oportunizando a identificação e o compartilhamento de interesses comuns (KIM, 2006).

UMA REDE PRECISA ESTABELECEER UMA GOVERNANÇA QUE AMPLIE O ALCANCE DE SEUS RESULTADOS E PERMITA UM RELACIONAMENTO ADEQUADO ENTRE AS ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES. A GOVERNANÇA NÃO APENAS GARANTE O CUMPRIMENTO DE ACORDOS E CONTRATOS, MAS CRIA UMA ESTRUTURA QUE ASSEGURA AS CONDIÇÕES E OS VÍNCULOS NECESSÁRIOS À CONCEPÇÃO DE VALOR POR MEIO DO CRESCIMENTO DO CAPITAL SOCIAL E RELACIONAL (BERNSTEIN, 2015).

Provan e Kenis (2008) apresentam três modelos de governança para redes interorganizacionais: a governança compartilhada, onde os próprios participantes da rede tomam as decisões e gerenciam as atividades da rede; a governança por uma organização líder; e a governança por uma organização administrativa da rede (OAR), que pode ser um ator externo à rede.

O modelo de governança compartilhada é considerado o mais simples, e tem como ponto forte a inclusão e o envolvimento de todos, propiciando que o poder a nível da rede seja simétrico, geralmente oriundo de um colegiado, cujas decisões são construídas coletivamente. Isso requer que o nível de confiança das organizações que compõem a rede seja tal que permita conexões densas e decisões descentralizadas (PROVAN; KENIS, 2008; ROTH et al. 2012).

O termo governança compartilhada, por vezes, é confundido com gestão colaborativa ou gestão participativa (ATASHZADEH-SHOORIDEH et al. 2019). Essa confusão advém da incompreensão sobre a diferença dos termos governança e gestão. Enquanto a gestão preocupa-se com a eficiência e eficácia dos processos organizacionais, restringindo-se aos aspectos gerenciais e administrativos, a governança ocupa-se do direcionamento estratégico, com uma visão mais ampla dos seus diversos *stakeholders* internos e externos, entendendo que cada um deles influencia a gestão (KEMPNER-MOREIRA; FREIRE; SILVA, 2018).

Esclarecida a diferença entre gestão e governança, na governança compartilhada os partícipes gerenciam as relações internas e externas à rede. Não há necessidade de que todos os membros da rede participem da governança, mas deve-se envolver a maioria deles em uma interação igualitária, a fim de promover o comprometimento com os objetivos da rede. É sabido que a governança compartilhada é mais eficaz quando há poucos partícipes da rede, quando o consenso das metas da rede é elevado e a necessidade de competências no nível da rede é baixa (PROVAN; KENIS, 2008; ROTH et al. 2012).

Redes de governança compartilhada são altamente flexíveis e adaptáveis às necessidades e expectativas de seus *stakeholders*. Afinal, são os próprios integrantes da rede que a moldam, envolvendo-se diretamente nas decisões (PROVAN; KENIS, 2008). Entre os desafios para o avanço da governança compartilhada, está a institucionalização do planejamento de longo prazo; a continuidade dos projetos, independentemente de mudanças de gestores; o engajamento dos partícipes; o estabelecimento de confiança; o estabelecimento de parcerias; e o uso da tecnologia sem esquecer da valorização das pessoas (ANGELIS, 2015). Também há a

necessidade de gestores competentes para participar das decisões coletivas (ATASHZADEH-SHOORIDEH et al. 2019).

A governança compartilhada fornece diversos benefícios, criando sinergias organizacionais que promovem o funcionamento mais eficaz por meio do compartilhamento de metas e utilização dos pontos fortes coletivos (KIM, 2006), e envolve um conjunto amplo de mecanismos que vão de estruturas formais a relacionais (DE REUVER; BOUWMAN, 2012; KANG; ZAHEER, 2018; LIN et al. 2012; ROEHRICH; LEWIS, 2010). A eficácia da rede está atrelada à adequação dos mecanismos de governança à estrutura de governança, e a elementos relacionados e interdependentes que podem existir em várias combinações (ABEBE; CHALAK; ABIAD, 2017; WILLEM; GEMMEL, 2013).

Existe uma relação estreita entre a estrutura de governança e os mecanismos de governança, não só nas escolhas dos mecanismos mais adequados, mas na eficácia destes (WILLEM; GEMMEL, 2013). Estudos apontam que os melhores resultados foram identificados em redes que utilizaram uma combinação dos tipos de mecanismos de governança, sendo que várias das redes menos eficazes se utilizavam de mecanismos puros (TANG et al. 2017).

2.2 Mecanismos de governança de redes Interorganizacionais

O conjunto de mecanismos deve ser muito bem definido e alinhado com a estrutura de governança, a fim de promover tanto o processo de conhecimento como o fortalecimento das relações interorganizacionais e alcançar a necessária efetividade nos objetivos estabelecidos

pela rede (ABEBE; CHALAK; ABIAD, 2017; ALVAREZ; PILBEAM; WILDING, 2010; SCARBROUGH; AMAESHI, 2009).

Em uma revisão sistemática que buscou identificar os mecanismos de governança utilizados pelas redes interorganizacionais, observou-se que esses mecanismos estão basicamente divididos em dois grupos: os mecanismos formais e os mecanismos informais (ALVAREZ; PILBEAM; WILDING, 2010; CHANDRA; VAN HILLEGERSBERG, 2018; GURCAYLILAR-YENIDOGAN; WINDSPERGER, 2015; LIN et al. 2012; MASIELLO; IZZO; CANORO, 2015; SCARBROUGH; AMAESHI, 2009), também denominados de mecanismos estruturais e relacionais, respectivamente (BERNSTEIN, 2015; LEW; SINKOVICS; KUIVALAINEN, 2013; MARTINS et al. 2017; SCARBROUGH; AMAESHI, 2009; STOREY et al. 2018; WEGNER; FACCIN; DOLCI, 2018).

É praticamente consenso entre os autores que os dois tipos são complementares na governança de redes Interorganizacionais (CHANDRA; VAN HILLEGERSBERG, 2018; DE NONI; GANZAROLI; ORSI, 2013; DE REUVER; BOUWMAN, 2012; GARAY; BALLETTTO; MUNDULA, 2017; GURCAYLILAR-YENIDOGAN; WINDSPERGER, 2015; LEW; SINKOVICS; KUIVALAINEN, 2013; LIN et al. 2012; MARTINS et al. 2017; MORAGUES-FAUS; ORTIZ-MIRANDA, 2012; SCARBROUGH; AMAESHI, 2009; TANG et al. 2017; YASER BANIHASHEMI; LIU, 2012).

Os mecanismos formais são caracterizados pela formalização das relações entre os participantes da rede e, geralmente, assumem a forma de sistemas de monitoramento, controles e relatórios por meio dos quais as organizações estruturam explicitamente sua interação.

Têm como principais objetivos reduzir os riscos envolvidos nas transações em rede, controlar o oportunismo, coordenar as expectativas e comportamentos das organizações da rede e evitar a dissolução de colaborações interorganizacionais (BRITO; MIGUEL, 2017; CHANDRA; VAN HILLEGERSBERG, 2018; YASER BANIHASHEMI; LIU, 2012).

Procuram deixar claras e explícitas as regras de colaboração, interação e participação na rede. O mecanismo mais utilizado por esta tipologia são os contratos (CHANDRA; VAN HILLEGERSBERG, 2018). Também são considerados mecanismos formais de governança as alianças estratégicas; *joint ventures*; regulamentos, políticas e abordagens processuais para a colaboração em ações como sistemas de informação compartilhados; atividades conjuntas; controles administrativos; acordos diversos; procedimentos documentados de resolução de problemas, procedimentos operacionais padrão; estruturas de comando; reuniões e equipes regulares para o compartilhamento de informações; monitoramento comportamental; hierarquias; autoridade centralizada; planejamento conjunto; auditorias (ALVAREZ; PILBEAM; WILDING, 2010; BERNSTEIN, 2015; BRITO; MIGUEL, 2017; CHANDRA; VAN HILLEGERSBERG, 2018; COLOMBO et al. 2003; GURCAYLILAR-YENIDOGAN; WINDSPERGER, 2015; HERNANDEZ-ESPALLARDO; RODRIGUEZ-OREJUELA; SANCHEZ-PEREZ, 2010; HODGES; MACNIVEN MELLETT, 2004; LEW; SINKOVICS; KUIVALAINEN, 2013; OXLEY, 1999; ROEHRICH; LEWIS, 2010; SCARBROUGH; AMAESHI, 2009; TANG et al. 2017; YASER BANIHASHEMI; LIU, 2012).

Já os mecanismos informais são caracterizados por relacionamentos, e não pela estruturação burocrática. Estabelecem procedimentos flexíveis baseados na confiança e cooperação dos partícipes, o que pode ser mais adequado especialmente quando a formalização se apresenta onerosa e difícil (CHANDRA; VAN HILLEGERSBERG, 2018). São considerados pela literatura de relações interorganizacionais como os mecanismos mais utilizados, já que fomentam as relações e interações entre os partícipes (YASER BANIHASHEMI; LIU, 2012).

Entre os mecanismos informais, estão a confiança; cooperação; contato pessoal e informal entre os membros da rede; reciprocidade e equidade; normas desenvolvidas com base em trocas sociais já vivenciadas e em expectativas futuras; compromisso; flexibilidade; troca de informações; autorregulação; normas, convenções ou padrões baseados na cultura informal; costumes e práticas; laços sociais entre os membros; grupos colaborativos; acordos informais/verbais; rede de políticas informais; capital relacional; comunidades parceiras; relações horizontais; rotinas colaborativas estabelecidas; alianças laterais (ABEBE; CHALAK; ABIAD, 2017; ALVAREZ; PILBEAM; WILDING, 2010; BRITO; MIGUEL, 2017; CHANDRA; VAN HILLEGERSBERG, 2018; COSTA; BIJLSMA-FRANKEMA, 2007; FEIOCK, 2009; GURCAYLILAR-YENIDOGAN; WINDSPERGER, 2015; KANG; ZAHEER, 2018; LEW; SINKOVICS; KUIVALAINEN, 2013; MARTINS et al. 2017; MORAGUES-FAUS; ORTIZ-MIRANDA, 2012; ROEHRICH; LEWIS, 2010; SCARBROUGH; AMAESHI, 2009; STOREY et al. 2018; TANG et al. 2017; YASER BANIHASHEMI; LIU, 2012).

Mecanismos de governança combinados podem melhorar o desempenho e criar maior valor para a rede ao buscar objetivos compartilhados (TANG et al. 2017). Mecanismos formais fornecem segurança e referência, enquanto os mecanismos informais mantêm a união e a

interação na rede (ALVAREZ; PILBEAM; WILDING, 2010; COSTA; BIJLSMA-FRANKEMA, 2007; DE REUVER; BOUWMAN, 2012; GURCAYLILAR-YENIDOGAN; WINDSPERGER, 2015; LEE; FEIOCK; LEE, 2012).

Quadro 1: Mecanismos de governança interorganizacional

MECANISMOS	CONCEITO	ESTRATÉGIAS	AUTORES
FORMAIS	<p>Caracterizados pela formalização das relações entre os participantes da rede.</p> <p>Assumem a forma de sistemas de monitoramento, controles e relatórios por meio dos quais as organizações estruturam explicitamente sua interação.</p> <p>Principal objetivo é reduzir os riscos envolvidos nas transações em rede, controlar o oportunismo, coordenar as expectativas e comportamentos das organizações da rede e evitar a dissolução de colaborações interorganizacionais.</p>	<p>Contratos</p> <p>Alianças estratégicas</p> <p>Join ventures</p> <p>Regulamentos, políticas e abordagens processuais</p> <p>Atividades conjuntas</p> <p>Controles administrativos</p> <p>Acordos diversos</p> <p>Procedimentos documentados de resolução de problemas</p> <p>Procedimentos operacionais padrão</p> <p>Estruturas de comando</p> <p>Reuniões e equipes regulares para o compartilhamento de informações</p> <p>Monitoramento comportamental</p> <p>Hierarquias</p> <p>Autoridade centralizada</p> <p>Planejamento conjunto</p> <p>Auditorias</p>	<p>Alvarez et al., 2010; Bernstein, 2015; Brito & Miguel, 2017; Chandra & van Hillegersberg, 2018; Colombo et al., 2003; Gurcayllar-Yenidogan & Windsperger, 2015; Hernandez-Espallardo, Rodriguez-Orejuela, & Sanchez-Perez, 2010; Hodges, Macniven, & Mellett, 2004; Lew et al., 2013; Oxley, 1999; Roehrich & Lewis, 2010; Scarbrough & Amaeshi, 2009; Tang et al., 2017; Yaser Banihashemi & Liu, 2012.</p>
INFORMAIS	<p>Caracterizados por relacionamentos, e não pela estruturação burocrática.</p> <p>Estabelecem procedimentos flexíveis baseados na confiança e cooperação dos participantes, o que pode ser mais adequado especialmente quando a formalização se apresenta onerosa e difícil.</p> <p>São os mecanismos mais utilizados, já que fomentam as relações e interações entre os participantes.</p>	<p>Confiança</p> <p>Cooperação</p> <p>Contato pessoal e informal entre os membros da rede</p> <p>Reciprocidade e equidade</p> <p>Normas desenvolvidas com base em trocas sociais já vivenciadas e em expectativas futuras</p> <p>Compromisso</p> <p>Flexibilidade</p> <p>Troca de informações</p> <p>Autoregulação</p> <p>Normas, convenções ou padrões baseados na cultura informal</p> <p>Costumes e práticas</p> <p>Laços sociais entre os membros</p> <p>Grupos colaborativos</p> <p>Acordos informais/verbais</p> <p>Rede de políticas informais</p> <p>Capital relacional</p> <p>Comunidades parceiras</p> <p>Relações horizontais</p> <p>Rotinas colaborativas estabelecidas</p> <p>Alianças laterais</p>	<p>Abebe et al., 2017; Alvarez et al., 2010; Brito & Miguel, 2017; Chandra & van Hillegersberg, 2018; Costa & Bijlsma-Frankema, 2007; Feiock, 2009; Gurcayllar-Yenidogan & Windsperger, 2015; Kang & Zaheer, 2018; Lew et al., 2013; Martins et al., 2017; Moragues-Faus & Ortiz-Miranda, 2012; Roehrich & Lewis, 2010; Scarbrough & Amaeshi, 2009; Storey et al., 2018; Tang et al., 2017; Yaser Banihashemi & Liu, 2012.</p>

Fonte: Das autoras (2019)

A complementaridade entre os mecanismos formais e informais de governança promove a aprendizagem e reduz conflitos (DE NONI; GANZAROLI; ORSI, 2013; HERNANDEZ-ESPALLARDO; RODRIGUEZ-OREJUELA; SANCHEZ-PEREZ, 2010; KOHTAMÄKI, 2010; ROEHRICH; LEWIS, 2010), facilita a criação,

a integração e o compartilhamento do conhecimento, aumentando a capacidade de governança da rede (GURCAYLILAR-YENIDOGAN; WINDSPERGER, 2015), e promove a inovação (LEW; SINKOVICS; KUIVALAINEN, 2013; MASIELLO; IZZO; CANORO, 2015; SCARBROUGH; AMAESHI, 2009).

Yaser Banihashemi e Liu (2012) denominam a combinação de diversos mecanismos de Governança Enxuta, termo associado ao pensamento Lean derivado das práticas e resultados do Sistema Toyota de Produção. Além dos mecanismos formais e informais, a governança de redes interorganizacionais deve considerar fortemente a governança de tecnologia da informação como mecanismo que promove o direcionamento estratégico e garante o cumprimento de metas e objetivos, ao mesmo tempo que facilita relacionamentos e interações por meio da integração virtual (GARAU; BALLETTTO; MUNDULA, 2017;

LEW; SINKOVICS; KUIVALAINEN, 2013; YASER BANIHASHEMI; LIU, 2012).

A ênfase da Governança Enxuta se dá na quebra de paradigmas que enfatizam somente os aspectos econômicos e individuais. A governança deve ampliar seu escopo de atuação a fim de garantir os resultados desejados por meio da valorização de outros elementos. Deve migrar da busca pelo custo eficiente para a valorização das relações; do ganho organizacional único para o ganho de todos os *stakeholders*; e da visão de um sistema micro para o sistema complexo (YASER BANIHASHEMI; LIU, 2012).

3 CONCLUSÃO

A governança é considerada como um processo evolucionário da rede e seus partícipes, pois a rede propicia a cocriação de conhecimento e a cooperação dentro da própria rede, sendo a governança um processo emergente de aprendizagem (DE NONI; GANZAROLI; ORSI, 2013; MASIELLO; IZZO; CANORO, 2015). Ao interagir na rede, seus membros aprimoram os mecanismos de governança para aumentar a eficiência de suas relações, por meio da definição de padrões de controle e mecanismos de coordenação que norteiam e fomentam a cooperação entre as organizações participantes (COLOMBO et al. 2003).

Para garantir a efetividade da governança e, conseqüentemente, a aprendizagem da rede, é preciso aplicar os mecanismos de maneira coerente e combinada, de forma a fortalecer as relações estruturadamente, levando a rede a evoluir de um estágio de troca para o estágio mais avançado de rede interorganizacional de aprendizagem, onde os partícipes aprendem em rede e na rede.

Os mecanismos não são estáticos e devem ser continuamente revistos e reavaliados, a fim de garantir sua efetividade em uma rede dinâmica que evolui por meio de suas interações (ALVAREZ; PILBEAM; WILDING, 2010; BRITO; MIGUEL, 2017; COSTA; BIJLSMA-FRANKEMA, 2007; KANG; ZAHEER, 2018; MASIELLO; IZZO; CANORO, 2015; ROEHRICH; LEWIS, 2010; SCARBROUGH; AMAESHI, 2009).

Isso requer uma governança igualmente dinâmica e atenta às necessidades da rede para manter os mecanismos adequados ao contexto e interesses de seus *stakeholders*. Neste sentido, é preciso promover uma governança compartilhada e multinível, capaz de permear todos os atores internos e externos à rede, a fim de que todos os partícipes alcancem seus objetivos estratégicos.

Agradecimentos

Reconhecemos com gratidão o apoio à pesquisa recebido do Programa UNIEDU Pós-Graduação da Secretaria da Educação do Estado de Santa Catarina.



GOVERNANCE OF INTERORGANIZATIONAL NETWORKS:

A REVIEW OF GOVERNANCE MECHANISMS FOR LEARNING

ABSTRACT

The aim of this paper is to present the interorganizational governance mechanisms present in the literature. Bibliographic research and systematic literature review were performed in the WoS and Scopus databases with the descriptors “mechanism of governance” OR “mechanism* governance”. Two types of governance mechanisms for interorganizational networks were identified. Formal mechanisms are characterized by the formalization of relationships between network participants. Its main objective is to reduce the risks involved in network transactions, control opportunism, coordinate the expectations and behaviors of network organizations, and prevent the dissolution of interorganizational collaborations. Informal mechanisms are characterized by relationships rather than bureaucratic structuring. They establish flexible procedures based on the trust and cooperation of the participants, which may be more appropriate especially when formalization is costly and difficult. We sought to gather the governance mechanisms of interorganizational networks reported in the literature, aiming to contribute to the advancement of research on the subject. No articles were found in the search that related the existing mechanisms for the governance of interorganizational networks. Understanding that knowledge of these mechanisms is important for their proper use in network governance, the value of this research lies not only in the summary table of the mechanisms, but also in the understanding that the combined use of formal and informal mechanisms ensures that the network achieves more effective results, even helping in the evolution to the learning network.*

KEY-WORDS: *Governance.
Interorganizational Networks.
Governance mechanisms.*

REFERÊNCIAS

- ABEBE, G. K.; CHALAK, A.; ABIAD, M. G. The effect of governance mechanisms on food safety in the supply chain: Evidence from the Lebanese dairy sector. *Journal of the Science of Food and Agriculture*, v. 97, n. 9, p. 2908-2918, 2017.
- ANGELIS, C. T. A Emergência da Reforma do Estado Brasileiro: governança compartilhada e o modelo do novo serviço público. *Planejamento e Políticas Públicas*, n. 45, 2015.
- ALVAREZ, G.; PILBEAM, C.; WILDING, R. Nestlé Nespresso AAA sustainable quality program: An investigation into the governance dynamics in a multi-stakeholder supply chain network. *Supply Chain Management*, v. 15, n. 2, p. 165-182, 2010.
- ATASHZADEH-SHOORIDEH, F. et al. Factors predisposing to shared governance: a qualitative study. *BMC Nursing*, n. 18, v. 1, p. 9, 2019.
- BARNETT, P. et al. Implementing new modes of governance in the New Zealand health system: An empirical study. *Health Policy*, v. 93, n. 2-3, p. 118-127, 2009.
- BERNSTEIN, L. Beyond relational contracts: Social capital and network governance in procurement contracts. *Journal of Legal Analysis*, v. 7, n. 2, p. 561-621, 2015.
- BRITO, R. P.; MIGUEL, P. L. S. Power, Governance, and Value in Collaboration: Differences between Buyer and Supplier Perspectives. *Journal of Supply Chain Management*, v. 53, n. 2, p. 61-87, 2017.
- CADBURY REPORT. The report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. London: The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co, 1992.

- CHANDRA, D. R.; VAN HILLEGERSBERG, J. Governance of inter-organizational systems: a longitudinal case study of Rotterdam's Port Community System. *International Journal of Information Systems and Project Management*, v. 6, n. 2, p. 47-68, 2018.
- COLOMBO, E. et al. Formalizing governance in virtual districts, 2003.
- COSTA, A. C.; BIJLSMA-FRANKEMA, K. Trust and control interrelations – New perspectives on the trust-control nexus. *Group & Organization Management*, v. 32, n. 4, p. 392-406, 2007.
- DE NONI, I.; GANZAROLI, A.; ORSI, L. The evolution of OSS governance: a dimensional comparative analysis. *Scandinavian Journal of Management*, v. 29, n. 3, p. 247-263, 2013.
- DE REUVER, M.; BOUWMAN, H. Governance mechanisms for mobile service innovation in value networks. *Journal of Business Research*, v. 65, n. 3, p. 347-354, 2012.
- FEIOCK, R. C. Metropolitan governance and institutional collective action. *Urban Affairs Review*, v. 44, n. 3, p. 356-377, 2009.
- FISCHER, T. Gestão contemporânea, cidades estratégicas: aprendendo com fragmentos e reconfigurações do local. In: FISCHER, T. (Org.). *Gestão estratégica: cidades estratégicas e organizações locais*. Rio de Janeiro: FGV, 1996.
- FONTES FILHO, J. R.; PICOLIN, L. M. Governança corporativa em empresas estatais: avanços, propostas e limitações. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 42, n. 6, p. 1163-1188, dez. 2008.
- GARAU, C.; BALLETTTO, G.; MUNDULA, L. A Critical Reflection on Smart Governance in Italy: Definition and Challenges for a Sustainable Urban Regeneration. In BISELLO, A. et al. (Eds.). *Smart and Sustainable Planning for Cities and Regions: Results of Ssper 2015*. 2017. p. 235-250.
- GURCAYLILAR-YENIDOGAN, T.; WINDSPERGER, J. Complementarity between formal and relational governance mechanisms in inter-organizational networks: Combining resource-based and relational governance perspectives. In *Interfirm Networks: Franchising, Cooperatives and Strategic Alliances*, p. 229-248, 2015.
- HENTTONEN, K.; LAHIKAINEN, K.; JAUHAINEN, T. Governance Mechanisms in Multi-Party Non-Profit Collaboration. *Public Organization Review*, v. 16, n. 1, p. 1-16, 2016.
- HERNANDEZ-ESPALLARDO, M.; RODRIGUEZ-OREJUELA, A.; SANCHEZ-PEREZ, M. Inter-organizational governance, learning and performance in supply chains. *Supply Chain Management—an International Journal*, v. 15, n. 2, p. 101-114, 2010.
- HODGES, R.; MACNIVEN, L.; MELLETT, H. Governance of UK NHS trusts: The Annual General Meeting. *Corporate Governance – An International Review*, v. 12, n. 3, p. 343-352, 2004.
- IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Governança Corporativa: Princípios Básicos. Recuperado em 05 de janeiro, 2017, do <http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/governanca-corporativa/principios-basicos>.
- IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. São Paulo: IBGC, 2015.
- KANG, R.; ZAHEER, A. Determinants of alliance partner choice: Network distance, managerial incentives, and board monitoring. *Strategic Management Journal*, v. 39, n. 10, p. 2745-2769, 2018.
- KEMPNER-MOREIRA, F.; FREIRE, P. S.; SILVA, S. M. Governança corporativa como propulsora da inovação: uma análise a partir da revisão sistemática da literatura. CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO, 8., 2018, Guadalajara, México. *Anais...* Guadalajara: 2018.
- KIM, J. Networks, network governance, and networked networks. *International Review of Public Administration*, v. 11, n. 1, p. 19-34, 2006.
- KISSSLER, L.; HEIDEMANN, F. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? *Revista de Administração Pública*, v. 40, n. 3, p. 479-499, 2006.
- KOHTAMÄKI, M. Relationship governance and learning in partnerships. *Learning Organization*, v. 17, n. 1, p. 41-57, 2010.
- LEE, I. W.; FEIOCK, R. C.; LEE, Y. Competitors and Cooperators: A Micro-Level Analysis of Regional Economic Development Collaboration Networks. *Public Administration Review*, v. 72, n. 2, p. 253-262, 2012.
- LEW, Y. K.; SINKOVICS, R. R.; KUIVALAINEN, O. Upstream internationalization process: Roles of social capital in creating exploratory capability and market performance. *International Business Review*, v. 22, n. 6, p. 1101-1120, 2013.

- LIN, H. M. et al. How to manage strategic alliances in OEM-based industrial clusters: Network embeddedness and formal governance mechanisms. *Industrial Marketing Management*, v. 41, n. 3, p. 449-459, 2012.
- MAITLAND, C. F. et al. Mobile information and entertainment services: business models and service networks. *International Journal of Management and Decision Making*, v. 6, n. 1, p. 47-64, 2005.
- MALACRIDA, M. J. C.; YAMAMOTO, M. M. Governança corporativa: nível de evidencição das informações e sua relação com a volatilidade das ações do Ibovespa. *Rev. contab. finanç.*, São Paulo, v. 17, p. 65-79, ago. 2006.
- MARTINS, G. S. et al. Supply chain relationships: Exploring the effects of both relational and structural embeddedness on operational performance. *International Journal of Procurement Management*, v. 10, n. 5, p. 639-664, 2017.
- MASIELLO, B.; IZZO, F.; CANORO, C. The structural, relational and cognitive configuration of innovation networks between SMEs and public research organisations. *International Small Business Journal*, v. 33, n. 2, p. 169-193, 2015.
- MORAGUES-FAUS, A. M.; ORTIZ-MIRANDA, D. Governing cooperative quality schemes Lessons from olive oil initiatives in Valencia (Spain). *Outlook on Agriculture*, v. 41, n. 1, p. 27-33, 2012.
- OECD. *Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD Publications Service, 2004.
- OXLEY, J. E. Institutional environment and the mechanisms of governance: the impact of intellectual property protection on the structure of inter-firm alliances. *Journal of Economic Behavior & Organization*, v. 38, n. 3, p. 283-309, 1999.
- PROVAN, K. G.; 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.
- ROEHRICH, J. K.; LEWIS, M. A. Towards a model of governance in complex (product-service) inter-organizational systems. *Construction Management and Economics*, v. 28, n. 11, p. 1155-1164, 2010.
- ROSENAU, J. Governance, order and change in world politics. In: ROSENAU, J.; CZEMPIEL, O. (Eds.). *Governance Without Government: order and change in world politics*. Cambridge: Cambridge University Press, 1992.
- ROTH, A. L. et al. Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. *Revista de Administração*, v. 47, n. 1, p. 112-123, 2012.
- SCARBROUGH, H.; AMAESHI, K. Knowledge Governance for Open Innovation: Evidence from an EU R&D Collaboration. In *Knowledge Governance: Processes and Perspectives*, 2009.
- SIFFERT FILHO, N. F. Governança corporativa: padrões internacionais e evidências empíricas no Brasil nos anos 90. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, v. 5, n. 9, p. 123-146, 1998.
- STOREY, C. et al. Governing embedded partner networks: Certification and partner communities in the IT sector. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 38, n. 9, p. 1709-1734, 2018.
- TANG, P. et al. Leveraging intergovernmental and cross-sectoral networks to manage nuclear power plant accidents: A case study from China. *Journal of Cleaner Production*, v. 162, p. 1551-1566, 2017.
- TURBAN, E.; VOLONINO, L. *Tecnologia de informação para gestão: em busca de um melhor desempenho estratégico e operacional*. 8. ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2013.
- WEGNER, D.; FACCIN, K.; DOLCI, P. C. Opening the black box of small-firm networks: Governance mechanisms and their impact on social capital. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, v. 35, n. 4, p. 559-578, 2018.
- WEGNER, D.; KOETZ, C. The influence of network governance mechanisms on the performance of small firms. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, v. 27, n. 4, p. 463-479, 2016.
- WILLEM, A.; GEMMEL, P. Do governance choices matter in health care networks?: An exploratory configuration study of health care networks. *BMC Health Services Research*, v. 13, n. 1, 2013.
- WORLD BANK. *Governance and development*. Washington: Oxford University Press, 1992.
- YASER BANIHASHEMI, S.; LIU, L. Lean governance: A paradigm shift in inter-organizational relationships (IORs) governance. Paper presented at the IGLC 2012 - 20th Conference of the International Group for Lean Construction, 2012.

SOBRE OS AUTORES



**Fernanda
Kempner-Moreira**

Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC/UFSC). Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSC (2011). Especialista em Marketing e Gestão de Pessoas (2002) e Gestão Financeira e Contábil (2008). Graduada em Administração pela Faculdade Estadual de Ciências e Letras de Paranaíba (2001). Membro do Grupo de Pesquisa ENGIN (Engenharia da Integração e Governança do Conhecimento para a Inovação). Atua como docente em disciplinas dos cursos de Administração, Engenharia da Produção e Processos Gerenciais. É autora de diversos artigos publicados em congressos nacionais e internacionais, revistas e capítulos de livros. Atualmente suas pesquisas estão voltadas para a Governança, as Redes de Aprendizagem, as Redes Interorganizacionais, a Governança Multinível e a Segurança Pública.



Patricia de Sá Freire

Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento pelo EGC/UFSC (2013). Mestre em EGC/UFSC (2010). Autora de diversos livros e mais de 100 artigos científicos publicados em congressos nacionais e internacionais, periódicos e capítulos de livros. Foi contemplada com o segundo lugar no Prêmio Jabuti no ano de 2011 e teve outros artigos premiados em congressos. Por dois anos seguidos, 2011 e 2012, foi escolhida como um dos cinco executivos de excelência em Gestão do Conhecimento no Brasil pelo MAKE Award Brasil. Primeiro lugar geral do Prêmio de Mérito Acadêmico do Programa de Pós-Graduação EGC/UFSC em 2009 e primeiro prêmio para a área de gestão do conhecimento em 2010. Graduada em Pedagogia, com habilitação em Tecnologias da Educação pela PUC/RJ (1986). Especialista em Marketing pela ESPM/RJ (1987) e em Psicopedagogia pela UCB/RJ (2006). Atualmente é líder do Laboratório ENGIN - (Engenharia da Integração e Governança do Conhecimento para a Inovação) e editora da Revista IJKEM.

