

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
NÍVEL DOUTORADO**

**MELQUEZEDECH DE LYRA MOURA**

**AS CONFIGURAÇÕES DAS FUNÇÕES DA GOVERNANÇA  
EM REDES COLABORATIVAS:  
O Caso dos Comitês de Bacias Hidrográficas**

**Porto Alegre**

**2022**

MELQUEZEDECH DE LYRA MOURA

**AS CONFIGURAÇÕES DAS FUNÇÕES DA GOVERNANÇA  
EM REDES COLABORATIVAS:  
O Caso dos Comitês de Bacias Hidrográficas**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientador: Prof. Dr. Jefferson M. Monticelli

Porto Alegre

2022

M888c Moura, Melquezedech de Lyra

As configurações das funções da governança em redes colaborativas: o caso dos comitês de bacias hidrográficas. / Melquezedech de Lyra Moura. – 2022.

110 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Jefferson M. Monticelli.

Tese (Doutorado) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2022.

Inclui índice de quadros, figuras e tabelas.

1. Funções da Governança. 2. Ambiente Colaborativo. 3. Redes Interorganizacional. 4. Perspectiva Configuracional. I. Monticelli, Jefferson M. II. Título.

CDD: 658.4

Catálogo na Publicação (CIP):  
Bibliotecário Juatan Tiago da Silva. CRB 1/3158

MELQUEZEDECH DE LYRA MOURA

**AS CONFIGURAÇÕES DAS FUNÇÕES DA GOVERNANÇA  
EM REDES COLABORATIVAS:  
O CASO DOS COMITÊS DE BACIAS HIDROGRÁFICAS**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Aprovado em 9 de junho de 2022.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Jefferson Marlon Monticelli (Orientador)  
Universidade Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

---

Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido (Membro)  
Universidade Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

---

Prof. Dr. Jorge Renato de Souza Verschoore (Membro)  
Universidade Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

---

Prof. Dr. Marcelo Fernandes Pacheco Dias (Membro)  
Universidade Federal de Pelotas – UFPEL

---

Prof. Dr. Douglas Wegner (Membro)  
Fundação Dom Cabral – FDC

À minha esposa e à minha filha, razões de gratidão ao meu Deus.

## **AGRADECIMENTOS**

Todo o meu louvor, honra e glória a Deus por me permitir vencer tantas adversidades durante esse processo, concedendo-me a saúde necessária para ultrapassar todas as barreiras.

Gratidão e reconhecimento à minha família – Luciane (meu único e eterno amor) e Tirza (minha versão mais inteligente e linda) – pelo apoio nos momentos mais difíceis. Minha existência tem outro significado ao seu lado, meus amores. Minha perpetuidade toma outra proporção quando olho para vocês.

Toda minha consideração (mais que especial) aos meus pais Clóvis e Jane, por acreditarem sempre em mim, e à minha irmã Joquebede, por ter sido aquela que observei desde muito cedo em sua resiliência para com sua vocação de docente.

Enfim, a todos que, de forma indireta e direta, contribuíram para o bom andamento desta pesquisa e seu êxito.

## RESUMO

As funções da governança podem contribuir para um ambiente colaborativo em redes interorganizacionais. A identificação da presença desse ambiente é algo complexo, pois está associado a outros benefícios. A literatura tem contribuído para o entendimento desses dois fenômenos – funções da governança e ambiente colaborativo – de forma separada. Até o momento, foram identificados cinco resultados intermediários que caracterizam o ambiente colaborativo: confiança, legitimidade, poder, justiça e aprendizagem. Contudo as idiosincrasias estratégicas entre os participantes de redes interorganizacionais tornam a governança necessária para viabilizar um ambiente propício a colaboração nessas redes. Essa governança pode ser realizada por meio das seis funções da governança levantadas pela literatura: *alinhar, arbitrar, organizar, mobilizar, integrar e monitorar*. Nesse sentido, é necessário desenvolver pesquisas que associem essas funções ao ambiente colaborativo caracterizado por resultados intermediários. Esta pesquisa tem como foco preencher essa lacuna, analisando as possíveis configurações das funções da governança que produzam esse desejado ambiente colaborativo. Para tanto, foram pesquisadas trinta redes interorganizacionais, denominadas Comitês Estaduais de Bacias Hidrográficas (CBHs), instituídas pela Agência Nacional de Água (ANA) para o gerenciamento de recursos hídricos, localizadas em sete Estados de três regiões do Brasil. Essas redes se tornam relevantes por serem instituídas pelo poder público para gerenciamento de um bem comum e formadas por entes de três segmentos distintos: poder público, usuários e comunidades. Para preencher a citada lacuna, o método de pesquisa escolhido foi a Análise Qualitativa Comparativa (QCA). Os resultados evidenciaram quatro configurações das funções da governança que favorecem a presença de um ambiente colaborativo. Essas configurações demonstram que a partir da combinação da presença de algumas funções e a ausência de outras é possível se obter um ambiente colaborativo. Este estudo também apresenta contribuições teóricas por meio de práticas identificadas nos CBHs relacionadas às funções da governança que favorecem o ambiente colaborativo em redes voltadas para um bem comum. Essas práticas podem ser utilizadas pela liderança de outros CBHs com o objetivo de incentivar a colaboração. Adicionalmente, são indicadas recomendações para estudos futuros sobre a temática investigada.

**Palavras-chave:** funções da governança; redes interorganizacionais; ambiente colaborativo; perspectiva configuracional.

## ABSTRACT

Governance functions can contribute to a collaborative environment in inter-organizational networks. Identifying the presence of this environment is complex, as it is associated with other benefits. Literature has contributed to the understanding of these two phenomena – governance-management functions and collaborative environment – separately. So far, five intermediate outcomes that emanate from collaborative environments have been identified: trust, legitimacy, power, justice, and learning. However, the strategic idiosyncrasies among the participants of interorganizational networks make governance-managing necessary to enable an environment conducive to collaboration in these networks. This governance-management can be conducted through the six governance functions illustrated in the literature: alignment, arbitration, organization, mobilization, integration, and monitoring. In this sense, it is necessary to conduct research that enable the association of these functions to the collaborative environment characterized by intermediate results. The present research focuses on filling this gap, analyzing the possible configurations of governance functions that produce this desired collaborative environment. To this end, thirty inter-organizational networks, called State Committees of Hydrographic Basins (CBHs), established by the National Water Agency (ANA) for the management of water resources, located in seven states in three regions of Brazil, were surveyed. These networks are relevant because they were established by the federal government to manage a public good and consist of entities from three different segments: public authorities, users, and communities. To fill the gap, the research method chosen was the Qualitative Comparative Analysis (QCA). The results showed four configurations of governance functions that favor the presence of a collaborative environment. These configurations demonstrate that by combining the presence of some functions and the absence of others, it is possible to obtain a collaborative environment. This study also presents theoretical contributions through practices identified in the CBHs related to governance functions that favor the collaborative environment in networks aimed at a common good. These practices can be used by the leadership of other CBHs to encourage collaboration. Additionally, recommendations for future studies on the investigated topic are indicated.

**Keywords:** governance functions, interorganizational networks, collaborative environment, configurational perspective.



## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 – Desenho Teórico .....                   | 51 |
| Figura 2 – Estrutura Conceitual da Pesquisa .....  | 62 |
| Figura 3 – Conjunto de CBHs por Configuração ..... | 68 |

## LISTA DE QUADROS

|  |    |
|--|----|
| Quadro 1 – Funções da Governança: Aspectos Identificados na Literatura.....                  | 40 |
| Quadro 2 – Resultados Intermediários: Aspectos Identificados na Literatura .....             | 50 |
| Quadro 3 – Exemplos de Envolvimento da Liderança na Aplicação das Funções da Governança..... | 60 |
| Quadro 4 – Aplicabilidade das Funções da Governança: Estruturação.....                       | 82 |
| Quadro 5 – Aplicabilidade das Funções da Governança: Desenvolvimento.....                    | 83 |

## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 – Condições de Interesse ..... | 63 |
| Tabela 2 – Tabela Verdade.....          | 64 |
| Tabela 3 – Análise de Necessidades..... | 65 |
| Tabela 4 – Configurações Válidas.....   | 66 |

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>12</b> |
| <b>1.1 Problema de pesquisa.....</b>  | <b>14</b> |
| <b>1.2 Objetivos.....</b>   | <b>15</b> |
| 1.2.1 Objetivo geral .....  | 16        |
| 1.2.2 Objetivos específicos .....   | 16        |
| <b>1.3 Justificativa .....</b>  | <b>16</b> |
| <b>2 FUNÇÕES DA GOVERNANÇA E AMBIENTE COLABORATIVO: FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....</b> | <b>19</b> |
| <b>2.1 Colaboração em redes .....</b>   | <b>19</b> |
| <b>2.2 Redes interorganizacionais .....</b>                                       | <b>21</b> |
| <b>2.3 Funções da governança .....</b>  | <b>24</b> |
| 2.3.1 Função alinhar .....  | 26        |
| 2.3.2 Função arbitrar.....  | 28        |
| 2.3.3 Função organizar .....  | 30        |
| 2.3.4 Função mobilizar .....  | 32        |
| 2.3.5 Função integrar .....   | 35        |
| 2.3.6 Função monitorar.....   | 37        |
| <b>2.4 Ambiente colaborativo .....</b>  | <b>41</b> |
| 2.4.1 Confiança.....  | 43        |
| 2.4.2 Legitimidade.....   | 44        |
| 2.4.3 Poder.....  | 45        |
| 2.4.4 Justiça .....   | 47        |
| 2.4.5 Aprendizado .....   | 48        |
| <b>3 SOBRE O MÉTODO .....</b>   | <b>52</b> |
| <b>3.1 Contexto e delineamento da pesquisa .....</b>                              | <b>52</b> |
| <b>3.2 Método QCA .....</b>   | <b>53</b> |
| <b>3.3 Procedimentos de coleta de dados.....</b>                                  | <b>54</b> |
| 3.3.1 Protocolo de pesquisa e instrumentos de medidas.....                        | 54        |
| 3.3.2 Seleção dos casos .....   | 55        |
| 3.3.3 Coleta de dados.....  | 56        |
| <b>3.4 Medidas dos dados.....</b>   | <b>57</b> |
| <b>4 RESULTADOS .....</b>   | <b>63</b> |

|   |            |
|---|------------|
| <b>5 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>           | <b>70</b>  |
| <b>5.1 Configuração Estruturação 1 .....</b>    | <b>70</b>  |
| <b>5.2 Configuração Estruturação 2 .....</b>    | <b>72</b>  |
| <b>5.3 Configuração Desenvolvimento 1.....</b>  | <b>74</b>  |
| <b>5.4 Configuração Desenvolvimento 2.....</b>  | <b>76</b>  |
| <b>6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>         | <b>80</b>  |
| <b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>              | <b>85</b>  |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>                        | <b>89</b>  |
| <b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....</b> | <b>102</b> |
| <b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO .....</b>          | <b>103</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos dez anos, o tema de escassez de recursos hídricos tem se destacado na produção científica. Na base de dados *Scopus*, que é o maior banco de dados de resumos e citações da literatura com revisão por pares do mundo<sup>1</sup>, foram encontradas mais de 7 mil publicações sobre o tema. A disputa por recursos hídricos surge quando não há água suficiente para sustentar simultaneamente os seres humanos e o ecossistema ao redor (ARIKRISHNAN; RAJENDRAN, 2021). A partir disso, é possível constatar a relevância desse tema, justificando, assim, o interesse deste trabalho pela temática.

A escassez gerada por esse conflito de interesses pode ser classificada como econômica e pode ocorrer pela redução da disponibilidade desse bem coletivo devido à poluição, pelo aumento da exploração (GOMES; BARBIERI, 2004) e pela complexidade das mudanças climáticas (POUSA *et al.*, 2019; SOBRAL *et al.*, 2018). Com isso, compreende-se que a problemática deve ser abordada por estudos científicos que a aprofundem e, assim, tragam contribuições e soluções.

Países em desenvolvimento, como o Brasil, enfrentam a problemática de forma grave devida à má gestão dos recursos hídricos (RITTEL; WEBBER, 1973). No território nacional, aproximadamente 35 milhões de pessoas passam por problemas relacionados ao acesso à água. Esse número demonstra o desafio da gestão desse recurso. É preciso colocar o foco no crescente aumento dos conflitos pelo uso da água sob o ponto de vista da sua distribuição, do ciclo hidrológico e dos modos como a sociedade se apropria desse bem (RIBEIRO; SANTOS; SILVA, 2019).

Para enfrentar esse desafio social e ambiental de gestão, as organizações têm como alternativa a formação de redes, que são arranjos organizacionais propícios para resolver problemas complexos (BRYSON; CROSBY; STONE, 2015). No início da década de 90 houve uma intensificação da utilização de arranjos interorganizacionais voltados a esse contexto. As organizações passaram a buscar a colaboração como forma de captura de valor nas relações interorganizacionais (DYER; HESTERLY; SINGH, 2018), sugerindo que um par de organizações são cada vez mais importante para análise e merece mais estudos (DYER; SINGH, 1998).

Essas redes podem estar voltadas para a promoção do desenvolvimento local (APPIO; LIMA; PAROUTIS, 2019), preenchendo as lacunas deixadas pelos arranjos organizacionais tradicionais que surgiram em diversos mercados e que apresentam a hierarquização entre

---

<sup>1</sup> Informação retirada do site oficial da Elsevier (2022).

organizações, como um de suas características (POWELL, 1990; WILLIAMSON, 1991). Logo, entende-se que o estudo desses arranjos se tornou algo relevante para o entendimento da colaboração em solução de problemas complexos locais.

Nesse sentido, o poder público constituiu redes colaborativas, as quais foram denominadas como Comitês Estaduais de Bacias Hidrográficas (CHBs) (BRASIL, 1997). As redes intersetoriais têm como foco resolver problemas ambientais complexos (BODIN; SANSTRÖM; CRONA, 2017; DIVITO; VAN WIJK; WAKKEE, 2021; YAHIA *et al.*, 2019). Por conseguinte, nota-se que o entendimento das redes passou a ser um requisito para a compreensão da formação de ambientes colaborativos em CBHs no território nacional.

Ambientes colaborativos são aspectos importantes que dão suporte à eficácia das redes. Esse aspecto pode trazer um olhar ampliado para soluções advindas da diversidade de atores integrados (GEDDES, 2009). Destaca-se que a diversidade é intensificada pela obrigatoriedade de três segmentos nos CBHs, a saber: poder público, usuários e comunidades (BRASIL, 1997).

A busca pela eficácia dessas redes gera um ambiente colaborativo caracterizado por resultados intermediários que são os seguintes: confiança, legitimidade, poder, justiça e aprendizagem (WEGNER; VERSCHOORE, 2021). Ressalta-se que as idiosincrasias estratégicas de cada organização podem causar incompatibilidade entre as iniciativas de colaboração entre os participantes da rede (FARIAS; HOFFMANN, 2018). Compreende-se, assim, que a presença dos resultados intermediários pode indicar que as incompatibilidades entre iniciativas foram superadas pelas redes.

Ante o exposto, para superar essas idiosincrasias estratégicas, Dyer e Sing (1998) sugerem a obtenção de ganhos nessas redes por meio da governança em relações voltadas para competitividade. Recentemente, foram identificadas as funções dessa governança (WEGNER; VERSCHOORE, 2021), que podem ser aplicadas para facilitar a governança das relações entre membros de uma rede e pode favorecer a colaboração entre essas organizações.

A literatura sugere ainda que os líderes de rede utilizem seis funções para governar suas redes. Essas funções são as seguintes: *alinhar, mobilizar, organizar, integrar, arbitrar e monitorar* (WEGNER; VERSCHOORE, 2021). A partir disso, observar a aplicação dessas funções é pertinente para o estudo das redes interorganizacionais na presença de um ambiente colaborativo – o que se propõe nesta investigação.

A aplicação dessas funções precisa fazer parte do cotidiano dos CBHs, pois as redes constituem um espaço em que se discute e delibera a respeito da gestão da água em sua bacia no âmbito da sua governança. O espaço de debate possui o formato de um fórum em que um

grupo de pessoas, com diferentes visões e atuações, se reúne para arrazoar sobre interesses comuns para o uso d'água na bacia (ANA, 2021). Partindo desse panorama, a contextualização e o problema de pesquisa serão explicitados no tópico seguinte.

### 1.1 Problema de pesquisa

A governança de redes interorganizacionais, como nos CBHs, surge como alternativa para realizar uma ligação entre demandas oriundas da sociedade (comunidades da bacia) e a interlocução governamental (JACOBI; FRACALANZA; SILVA-SÁNCHEZ, 2015) e se torna um desafio por causa dos interesses conflitantes entre os seus membros (SMITH, 2020). Seguindo essa lógica, o exame mais aprofundado dos CBHs demanda uma investigação científica devido tanto à sua relevância no cenário nacional, quanto à sua estrutura em formato de rede interorganizacional.

Os líderes dessas redes (CBHs, por exemplo) têm a tarefa de promover a colaboração entre atores interconectados com diferentes motivadores para colaborador (CEPIKU; MASTRODASCIO, 2021; REYPENS; BLAZEVIC; LIEVENS, 2017). Uma rede refere-se a um grupo de três ou mais organizações interdependentes que se unem usando processos para a tomada de decisão para atingir um objetivo específico (SMITH, 2020). Para que haja um ambiente de colaboração, a governança da rede necessita do uso de estrutura e de processos que apontem na direção dessa colaboração, permitindo, assim, coordenar e alocar recursos, conforme apresentam Vangen, Hayes e Cornforth (2015).

A literatura oferece três abordagens teóricas para governar as colaborações (ANSELL; GASH, 2007; EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012; PROVAN; KENIS, 2008). Os três *frameworks*, propostos por Ansell e Gash (2007), Emerson, Nabatchi e Balogh (2012) e Provan e Kenis (2008), oferecem *insights* para a compreensão da governança de redes. Portanto, a compreensão desses três *frameworks* pode incentivar a construção de um ambiente colaborativo.

Até hoje, os trabalhos publicados analisam como a governança contribui para a eficácia da rede (PROVAN; MILWARD, 1995, 2001; PROVAN; KENIS, 2008, dentre outros). Ressalva-se que poucos estudos consideram como a governança promove resultados intermediários para um ambiente colaborativo (EMERSON; NABATCHI, 2015). Uma governança efetiva pode promover uma atmosfera colaborativa no nível da rede, uma vez que a eficácia da rede e os resultados para os membros individuais dependem das ações coordenadas de seus membros (PROVAN; MILWARD, 2001). Então, percebe-se, com os



indícios da literatura, a relevância de se investigar resultados intermediários no contexto de redes interorganizacionais.

Além disso, os resultados da governança de redes podem ser avaliados com ênfase na liderança, ou seja, na capacidade de desenvolvimento dos líderes de rede de orientar e facilitar as ações colaborativas no ambiente da rede por parte dos seus membros (SMITH, 2020). Os resultados da governança podem ser examinados, por exemplo, pela promoção de um ambiente colaborativo caracterizado por resultados intermediários, tais como: confiança, legitimidade, poder, justiça e aprendizagem (WEGNER; VERSCHOORE, 2021). Entende-se, com isso, que os líderes possuem papel fundamental na percepção dos resultados intermediários – daí o interesse desta pesquisa pelo entendimento desses líderes sobre os resultados intermediários de suas respectivas redes.

Embora exista o ambiente colaborativo na rede, é preciso dizer que os seus membros podem não concordar sobre a melhor maneira de alcançar os objetivos comuns. A literatura sugere que os líderes de rede desempenhem seis funções – *alinhar, arbitrar, organizar, mobilizar, integrar e monitorar*, como já dito – para governar essas redes colaborativas (WEGNER; VERSCHOORE, 2021). Por isso, torna-se interessante o exame da percepção desses líderes em relação à aplicação das funções em sua rede.

A relação entre essas seis funções da governança e o ambiente colaborativo carecem de uma compreensão na prática das redes. Estudos sobre como as funções podem produzir um ambiente colaborativo ainda não foram desenvolvidos, visto que apenas o estudo de Wegner e Verschoore (2021) identificou recentemente essas funções, bem como caracterizou o ambiente colaborativo, sem associá-los. Isso aponta, como já comentado, que existe uma lacuna dentro da literatura sobre o tema – a qual este trabalho pretende colaborar para trazer contribuições práticas à área.

Diante do exposto, esta tese se propõe a responder a seguinte pergunta de pesquisa: quais configurações das funções da governança sinalizam uma relação de causa e efeito com ambiente colaborativo nos CBHs? Entende-se por *configurações* a combinação das seis funções da governança em uma determinada rede interorganizacional. Essa é a problemática que esta pesquisa aborda ao longo deste estudo.

## 1.2 Objetivos

Esta pesquisa tem objetivos geral e específicos discriminados a seguir respectivamente.

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar as configurações das funções da governança na presença de ambiente colaborativo em redes interorganizacionais, como os CBHs.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Para contemplar o objetivo geral, propõem-se os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar a utilização das funções da governança em CBHs;
- b) avaliar os CBHs na presença de ambiente colaborativo;
- c) associar as funções da governança ao ambiente colaborativo.

## 1.3 Justificativa

A presente tese se justifica pela sua contribuição teórica, gerencial e social. A contribuição acadêmica se dá pela utilização da Visão Relacional (VR), como lente para análise das configurações das funções da governança. A contribuição gerencial apresenta a possibilidade dos líderes dos CBHs utilizarem essas configurações em suas redes, que possuem diversidade de atores em sua composição (GEDDES, 2009). A obrigatoriedade da participação de três segmentos distintos (poder público, usuários e comunidades) ressalta a imposição dessa diversidade na composição dos CBHs (BRASIL, 1997). Além disso, esses CBHs poderiam ser segmentados por características de similaridades para melhor aplicação dessas configurações. Já a contribuição social advém da demonstração do engajamento de redes interorganizacionais em iniciativas para gestão da água. Diante do exposto, observa-se o conjunto de contribuições que o estudo do tema pode proporcionar.

A proposta investigativa utilizada neste estudo, que origina a contribuição teórica, permite o aprofundamento do conhecimento para além das relações interorganizacionais usuais, que são voltadas para mercados competitivos (DYER; SINGH, 1998). O objeto deste estudo, os CBHs, está voltado para um bem coletivo e conta com a participação de membros que atuam em diversos mercados, incluindo sem fins lucrativos, por exemplo. Desse modo, este estudo dos CBHs busca *insights* acadêmicos para permitir a explicação de relações interorganizacionais voltadas para um bem coletivo a partir do estudo de caso dos CBHs.

Para explicar essas relações, a VR identifica quatro fontes de ganhos: ativos específicos de relação, rotinas de compartilhamento de conhecimento, recursos/capacidades complementares e governança efetiva (DYER; SINGH, 1998). Nos últimos quinze anos, esta última fonte tem sido objeto de estudo sobre: (i) modos de governança (PROVAN; KENIS, 2008); (ii) modelo de governança, considerando variáveis que contribuem para a colaboração (ANSELL; GASH, 2007); (iii) atividades garantidoras de colaboração (EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012); e (iv) elementos caracterizadores da governança em redes (EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012). Os estudos oferecem *insights* para a construção de um ambiente colaborativo, porém necessitam de aprofundamento quanto à forma como a governança promove um ambiente colaborativo (EMERSON; NABATCHI, 2015).

Esse tipo de ambiente é caracterizado por confiança, aprendizado, legitimidade, poder e justiça, como já dito, o que fornece insumos para focar e organizar ações necessárias para atingir os objetivos para os quais a rede foi criada. A governança tem a tarefa de promover essa categoria de ambiente entre os membros da rede. As funções da governança – *alinhar, arbitrar, organizar, mobilizar, integrar e monitorar*, também citadas anteriormente – podem indicar a forma para essa promoção (WEGNER; VERSHOORE, 2021). Com isso, apreende-se que a utilização dessas funções pode promover o ambiente colaborativo caracterizado por seus resultados intermediários.

O estudo de Wegner e Vershoore (2021) oferece essas funções na prática para que líderes de rede possam promover a colaboração. Os autores recomendam que estudos busquem descrever como os líderes de rede se envolvem na aplicação das funções de governança. A recomendação foca na contribuição gerencial, o que possibilita identificar como a governança promove um ambiente colaborativo (EMERSON; NABATCHI, 2015) por meio das funções da governança desempenhadas pelos líderes de redes (WEGNER; VERSHOORE, 2021) em um contexto mais específico, como o dos CBHs.

Por sua vez, a contribuição social advém da demonstração do engajamento de redes interorganizacionais em iniciativas para gestão da água. A elaboração e a efetivação de políticas públicas podem ter como fonte as relações interorganizacionais (KLIJN; KOPPENJAN, 2016), contudo ainda se busca compreender como os governos podem usar essas relações para políticas públicas mais assertivas (ZEN *et al.*, 2019). Assim, o presente estudo busca proporcionar direcionamentos para possíveis ações na prática da liderança das redes estudadas que auxiliem na concretização de políticas públicas na gestão da água por meio dos CBHs.

Dessa forma, este estudo se justifica, pois busca minimizar a lacuna existente na literatura sobre o tema por meio do estudo teórico e empírico em contexto dos CBHs. Essa investigação das configurações das funções da governança aplicadas pode viabilizar um ambiente colaborativo entre os entes que atuam na bacia hidrográfica gerida pelo comitê. Logo, esse ambiente colaborativo pode propiciar ações coletivas mais efetivas, conduzindo a uma gestão mais sustentável da água. Para tanto, nos próximos capítulos serão abordados temas que guardam pertinência com esta tese para fundamentá-la e realizar, em seguida, a pesquisa condizente com os objetivos propostos neste capítulo.

## 2 FUNÇÕES DA GOVERNANÇA E AMBIENTE COLABORATIVO: FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Este capítulo traz à luz os fundamentos teóricos que sustentam e orientam esta tese. Nos próximos tópicos, são abordados os seguintes conceitos: colaboração em redes, redes interorganizacionais, funções da governança e ambiente colaborativo. Com isso, pretende-se dar suporte teórico às análises que sucedem a este capítulo.

### 2.1 Colaboração em redes

A colaboração tem recebido maior atenção de acadêmicos no domínio da gestão nas últimas décadas, porque o conceito tem sido usado como uma solução para resolver problemas (AGRANOFF; MCGUIRE, 199, 2001, 2003, 2004; MANDELL; KEAST, 2007; WEBER; KHADEMIAN, 2008). Compreendida essa relevância, este tópico aborda as principais características dessa noção de solução.

Os problemas relacionados à essa solução costumam ser caracterizados como complexos, imprevisíveis, abertos ou intratáveis (HEAD; ALFORD, 2015). Comumente, resolver esses problemas está além da capacidade individual de atores envolvidos. As problemáticas podem exigir colaboração entre diferentes setores, organizações e atores privados (CHOI; MOYNIHAN, 2019; CRISTOFOLI; MACCIÒ; PEDRAZZI, 2015; WEBER; KHADEMIAN, 2008). Nessa perspectiva, a existência de um ambiente colaborativo pode melhorar a compreensão e a abordagem de tais problemas.

Destarte, a colaboração eficaz e sustentável pode promover o cumprimento de metas e de políticas que estão ligados a esses problemas. Mesmo assim, esse tipo de colaboração nem sempre é alcançável, pois requer esforço e consumo de recursos (HEAD; ALFORD, 2015). Destaca-se que a colaboração interorganizacional pode ocorrer em diferentes níveis desde aspectos operacionais até ações estratégicas com a utilização de mecanismos formais e informais de colaboração em redes (COSTUMATO, 2021).

Acrescenta-se, ainda, que os desafios enfrentados pela colaboração podem ser identificados em relações organizacionais horizontais ou verticais. Nas relações horizontais, ocorre quando diferentes instituições de igual *status* colaboram para alcançar um ou vários objetivos comuns. Já nas relações verticais, acontece quando as instituições em diferentes níveis hierárquicos interagem. Na literatura, é apresentada a governança como alternativa para vencer os desafios da colaboração (COSTUMATO, 2021). Com isso, essa tese é focada nessa

governança, bem como nas funções da governança que são utilizadas como ferramentas na consecução dos seus objetivos,

A corrente de literatura que se concentra na governança colaborativa enfatiza a coordenação entre atores públicos e privados (CHOI; MOYNIHAN, 2019; CRISTOFOLI; MACCIÒ; PEDRAZZI, 2015; WEBER; KHADEMIAN, 2008). Nas últimas décadas, a governança colaborativa tem sido amplamente estudada. O trabalho de Ansell e Gash (2007) define o conceito de governança colaborativa com um arranjo de governança no qual um ou mais atores se envolvem diretamente com as partes interessadas em um processo de tomada de decisão coletiva que é formal, consensual e deliberativo, visando fazer algo comum, implementar políticas ou gerenciar programas. Emerson, Nabatchi e Balogh (2012) ampliam o conceito ao indicar que a tomada de decisão desse processo envolve entes além das fronteiras organizacionais para possibilitar a realização do propósito que de outra forma não poderia ser realizado – é nesse sentido que a proposta desta tese se direciona.

O termo governança não se refere apenas à tomada de decisões, mas abrange aspectos de um processo maior, incluindo planejamento, formulação e gestão (ANSELL; GASH, 2008). No contexto de governança colaborativa, esse termo refere-se ao uso de estruturas para orientar atores na direção da colaboração, possibilitando a coordenação e a alocação recursos (BRANDSEN; JOHNSTON, 2018). Considerando tais definições e o exposto acima, a orientação dos atores envolvidos por meio da governança proporciona um senso de propósito pela colaboração.

Acrescenta-se também que Mandell e Keast (2007) discutem a avaliação dessa colaboração oferecendo um *continuum* de formas interorganizacionais mais integradas. Para tanto, a cooperação deve ser considerada o primeiro passo no desenvolvimento de uma colaboração sustentável em um sistema confiável (MANDELL; KEAST; CHAMBERLAIN, 2017; MANDELL; KEAST, 2007). Nesse sentido, a cooperação e a colaboração são elementos fundamentais que podem contribuir para um ambiente colaborativo, sendo que o primeiro elemento é grande parte do alicerce do segundo.

A coordenação, por sua vez, implica no uso de mecanismos que vinculem as organizações envolvidas de forma mais estreita e formal (ROGERS; MULFORD, 1982). A colaboração é o mais alto grau de integração e representa um relacionamento de longo prazo. Juntas, a colaboração e a coordenação favorecem um planejamento abrangente, definição de missões comuns, formulando estratégias, medidas conjuntas e muitas vezes estabelecendo uma nova estrutura organizacional separada das organizações individuais (CIGLER, 2001).

A concatenação das ideias expostas nos parágrafos anteriores proporciona a identificação das interseções entre os conceitos colaboração, cooperação e coordenação. A existência da colaboração tem seu fundamento lançado, em grande parte, pela cooperação. De forma concomitante, a instituição da colaboração traz a necessidade de coordenar os atores e os recursos envolvidos para consecução de objetivos comuns.

Associando todos esses aspectos acima elencados, pode-se dizer que a atuação da governança colaborativa é multidimensional e complexa (RAN; QI, 2018). Estes últimos autores reconhecem a necessidade de estabelecer abordagens para contextos colaborativos com base na necessidade de criar formas de trabalhar e novas soluções em termos de governança – em consonância com a proposta de Mandell e Keast (2007). De forma geral, a governança colaborativa pode ocorrer em contexto de redes interorganizacionais. Para se entender essa espécie de arranjo, nos próximos tópicos, são abordados os temas: redes interorganizacionais, funções da governança e ambiente colaborativo.

## **2.2 Redes interorganizacionais**

Dyer e Sing (1998) reconhecem que em cada organização existe uma necessidade de iniciativas de colaboração para um melhor desempenho individual. Na literatura é possível destacar três explicações para esse desempenho: Visão da Estrutura da Indústria, Visão baseada em Recursos e Visão Relacional. Essas explicações identificam aspectos determinantes para o desempenho de acordo com suas óticas.

A Visão da Estrutura da Indústria (PORTER, 1980) explica que a vantagem competitiva é função da participação de uma organização em uma indústria com características estruturais favoráveis. As características estruturais da indústria favorecem o desempenho diferenciado de algumas organizações. Essa visão tem a própria indústria como unidade de análise. Essa perspectiva limita a explicação a um determinado mercado, levando para um segundo plano as interferências de outros mercados.

Outra explicação na literatura é a Visão baseada em Recursos da firma. Sob essa ótica, a vantagem competitiva ocorre devido à heterogeneidade da firma, ou seja, uma empresa passa a ter vantagem competitiva na medida em que ela acumula recursos e capacidades raras, valiosos, não substituíveis e difíceis de serem imitados pelas empresas concorrentes. Tal perspectiva tem a empresa como unidade de análise (BARNEY, 1991; RUMELT, 1984, 1991; WERNERFELT, 1984). Essa análise é complementar a Visão da Estrutura da Indústria,

mas precisaria incluir as relações interorganizacionais ocorridas entre organizações de um mesmo mercado e entre organizações de mercados distintos.

Para tanto, Dyer e Singh (1998) propuseram redes como uma unidade de análise para entender o desempenho da empresa. A denominada Visão Relacional (VR) ofereceu uma teoria da criação de valor entre organizações e propôs quatro determinantes primários de valor criação: complementação recursos e capacidades, ativos específicos de relação, rotinas de compartilhamento de conhecimento e governança efetiva. O modelo original dessa teoria não considerava as relações interorganizacionais ao longo do tempo (DYER *et al.*, 2018).

Enquanto para Farias e Hoffmann (2018), o tema das redes interorganizacionais ganhou destaque na década de 1970, com estudos de economistas e sociólogos com base na análise da relação entre empresas e a formação de redes de negócios estratégicos (SMITH-DOERR; POWELL, 2005). A divergência entre os termos adotados por sociólogos e economistas (HALINEN; TÖRNROOS, 1998) suscitou a necessidade de desenvolver estudos na área de negócios, visto que havia estudos que demonstravam a importância de redes interorganizacionais na busca por formas de obter vantagem competitiva no mercado (ATOUBA, SHUMATE, 2010; CARTER; ROGERS; CHOI, 2015; LAI; FRANKE; GAN, 2012; MÜLLER-SEITZ, 2012; TIRRINI *et al.*, 2010).

Nesse contexto de busca por vantagem competitiva, as empresas passaram a trabalhar juntas para melhorar o desempenho dos envolvidos nos relacionamentos (MITREGA; PFAJFAR, 2015). Assim, as redes tornaram-se uma opção de estratégia para competir e uma possível fonte de vantagem competitiva para seus membros (DYER; SINGH, 1998; VERSCHOORE; BALESTRIN; TEIXEIRA, 2017). Considerando essa abordagem, entende-se que essa opção de estratégia passou a ser considerada por diversos tipos de organizações.

Assim, diversos tipos de redes interorganizacionais podem ser identificados na literatura como alianças estratégicas e arranjos produtivos locais, por exemplo. Embora sejam arranjos voluntários entre empresas, esses tipos têm conceitos diferentes, visando obtenção de vantagens competitivas em relacionamentos dinâmicos e complexos (FARIAS; HOFFMANN, 2018).

Os relacionamentos entre os membros de redes interorganizacionais são, principalmente, não hierárquicos e os participantes geralmente têm autonomia operacional. Os membros da rede podem ser vinculados por vários tipos de conexões e fluxos, como informações, materiais, recursos financeiros, serviços e suporte social (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007). Desse modo, percebe-se uma voluntariedade na formação e condução dessas redes.



Algumas vantagens podem ser obtidas por organizações que participam de redes, como redução de custos de produção, transação, informação e resolução de conflitos (JARILLO, 1988). Outras vantagens seriam o aumento do aprendizado organizacional e a inovação por causa da disseminação de informação e conhecimento (BARKEMA; VERMEULEN, 1998; HUMAN; PROVAN, 1997). Para isso, essas organizações precisam interagir com a finalidade de obter recursos.

Conforme Farias e Hoffmann (2018) indicam, também é preciso entender que as redes interorganizacionais são organizações que apresentam riscos, dificuldades e desvantagens, apesar de seus benefícios. As idiosincrasias estratégicas de cada organização podem causar incompatibilidade entre as ações dos participantes da rede. Por isso, existe o desafio de aproximar os interesses diferentes para que a rede ajude cada organização a atingir seus objetivos específicos.

Além disso, o comportamento oportunista é uma preocupação das organizações que participam de redes, podendo aumentar os custos dada a necessidade de se criar uma estrutura de governança e supervisão (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000). Nesse sentido, o medo de atitudes oportunistas aumenta a necessidade de contratos burocráticos e controle pela governança da organização (WILLIAMSON, 1975).

Considerando o exposto, Provan, Fish e Sydow (2007) descrevem três aspectos para melhor caracterizar as redes interorganizacionais, sendo dois aspectos similares aos citados e um aspecto novo. Primeiro, as redes incluem diversas organizações, que têm objetivos específicos associados a determinados projetos (FARIAS, HOFFMANN, 2018). Em segundo lugar, as relações entre os membros são suficientemente formalizadas (WILLIAMSON, 1975) porque a participação implica a aceitação de contratos ou outros acordos. Em terceiro lugar, os autores acrescentam um aspecto novo. Para Provan, Fish e Sydow (2007), as redes têm flexibilidade no limite de entrada e de saída, ou seja, nenhuma organização é forçada para permanecer como membro para sempre (KOURTIKAKIS; TURKINA, 2015).

Embora haja flexibilidade para entrada e saída, as organizações participantes de redes aceitam os contratos que regem essas relações, o que as torna suficientemente formalizadas. Isto permite que essas organizações acessem recursos críticos de outros participantes que podem se estender para além das fronteiras organizacionais e serem incorporados em rotinas e processos interorganizacionais (DYER; SINGH, 1998; LAVIE, 2006). Esse acesso à recursos, por meio da colaboração, desempenha um papel significativo para a vantagem competitiva (LEE; LEE; PENNING, 2001; ROTHAERMEL, 2001; STUART, 2000). As vantagens são

refletidas no potencial de criação de ganhos relacionais, que não poderiam ser alcançados isoladamente, conforme argumentam Dyer e Singh (1998).

Os ganhos relacionais são possíveis, por sua vez, quando organizações combinam, trocam ou investem em ativos ou recursos para empregar em mecanismos de governança eficazes (DYER; SINGH, 1998). Assim, na possibilidade de ganhos relacionais, as organizações são mais propensas a adotar formas de governança em redes interorganizacionais (ZANDER; TRANG; KOLBE, 2016). Compreende-se, então, que esses ganhos não podem ser limitados ao quesito de competitividade – e, desse modo, os ganhos relacionais tornam-se algo desejável em relações interorganizacionais.

Muito embora para se alcançar a eficácia (ganhos relacionais, por exemplo) as redes podem incorrer em um custo de organização e de transações alto demais para sustentar o envolvimento de membros. Tais custos podem ser assumidos diretamente pelos membros da rede, especialmente, em redes que evoluem informalmente (PROVAN; MILWARD, 2001). Com isso, entende-se que o arranjo interorganizacional em redes pode proporcionar eficiência de recursos e eficácia nos resultados. Na sequência, é discorrido sobre as funções da governança utilizadas nesse tipo de arranjo.

### **2.3 Funções da governança**

As redes tornaram-se difundidas devido à visão de que são a forma mais apropriada para resolver problemas complexos (AGRANOFF; MCGUIRE, 1999, 2001; FERLIE *et al.* 2012; FERLIE; PETTIGREW, 1996; KEAST *et al.* 2004; O'TOOLE, 1997; PROVAN; MILWARD, 1995). No estudo dessas redes alguns autores se concentram na configuração da rede para colaboração (HUANG; PROVAN 2007; PROVAN; MILWARD, 1995), outros, nos mecanismos que facilitam a interação (AGRANOFF, 2003, 2004; KICKERT; KLIJN; KOPPENJAN, 1997; KLIJN, 1996), e outros ainda têm focado nas habilidades dos líderes (AGRANOFF; MCGUIRE, 2001, 2003, 2004; KICKERT; KLIJN; KOPPENJAN, 1997; KLIJN; STEIJN; EDELENBOS, 2010; O'TOOLE; MEIER, 2004).

Um estudo de caso múltiplo, concentrado em cinco redes de assistência domiciliar na Suíça, sugere que líderes são capazes de levar os participantes da rede a agir coletivamente para além dos limites das regras e procedimentos em prol de objetivos comuns, como também podem levar a rede ao sucesso em uma colaboração mais efetiva. O sucesso depende das configurações da rede em seu modo de ser liderada. Diferentes configurações podem exigir

diferentes habilidades do líder para que as redes sejam bem-sucedidas (CRISTOFOLI; MACCIÒ; PEDRAZZI, 2015).

Nesse sentido, líderes de rede são aqueles que iniciam e apoiam a interação entre membros para resolver e gerenciar conflitos e mudanças, conduzir a rede aos seus objetivos e missão, construir confiança e compromissos, selecionando e fazendo uso de mecanismos gerenciais (KLIJN; STEIJN; EDELENBOS, 2010). Normalmente, os líderes são categorizados como facilitadores, mediadores e direcionadores, dependendo das habilidades que exibem em apoio ao seu papel (AGRANOFF; MCGUIRE, 2001, 2003, 2004; KICKERT; KLIJN; KOPPENJAN, 1997). Com isso, observa-se que o papel do líder interfere no modo como a rede enfrentará seus desafios.

Os facilitadores de rede, primeira categoria de líderes, são aqueles que criam (e redefinem, se necessário) um ambiente institucional para favorecer e sustentar a interação dos participantes (AGRANOFF; MCGUIRE, 1999, 2001, 2004; KICKERT; KLIJN; KOPPENJAN, 1997; KLIJN, KOPPENJAN, 2014; O'TOOLE, 1997; O'TOOLE; MEIER, 2004; WEINER; ALEXANDER; SHORTELL, 2002). Nessa categoria, o líder se concentra no processo, garantindo locais de encontro, o cumprimento de horários acordados e que as anotações e atas da reunião sejam mantidas e verifica se o espaço para reuniões está organizado adequadamente. Os facilitadores, portanto, monitoram a qualidade dos diálogos e intervêm com perguntas destinadas a melhorar a compreensão (SUSSKIND; CRUIKSHANK, 1987).

Os líderes podem agir também como mediadores de rede para auxiliar com sua capacidade de resolver conflitos e problemas, que geram tensões entre os participantes, por meio da negociação (BAZZOLI *et al.*, 2004; KICKERT; KLIJN; KOPPENJAN, 1997; WEINER; ALEXANDER; SHORTELL, 2002). Como líderes mediadores, operam em situações críticas e reconciliam ou reestruturam as relações existentes em redes. Para tanto, os mediadores podem reunir os recursos necessários para a solução de conflitos, criar um ambiente neutro para membros em conflito e sugerir soluções (KICKERT; KLIJN; KOPPENJAN, 1997).

No que diz respeito aos líderes direcionadores de rede, esses atores são vetores para o sucesso no desempenho da rede dada a sua capacidade de planejar ações (AGRANOFF; MCGUIRE 1999), acionando atores e recursos da rede (AGRANOFF; MCGUIRE, 1999, 2001, 2003, 2004; KLIJN, 1996). O acionamento inclui o processo de identificar participantes para a rede, bem como partes interessadas. Também são responsáveis por explorar as habilidades, conhecimento e recursos dos atores acionados (AGRANOFF; MCGUIRE, 2001).

Para que haja efetividade dos papéis dos líderes da rede na governança, a literatura sugere que os líderes de rede utilizam, como já dito, seis funções para governar suas redes colaborativas: *alinhar, mobilizar, organizar, integrar, arbitrar e monitorar* (WEGNER; VERSCHOORE, 2021). Nos tópicos a seguir, são apresentadas cada uma dessas funções. Na apresentação são indicados os aspectos que as distinguem.

### 2.3.1 Função alinhar

A função Alinhar é desempenhada pelos líderes da rede e consiste em identificar os problemas e os desafios da rede para direcionamento de atividades e de resultados esperados pela rede. Com isso são alinhados os interesses dos participantes (DAMGAARD; TORFING, 2010; LEHTONEN, 2014; MARIANI, 2016; WEGNER; VERSCHOORE, 2021). Esse alinhamento proporciona um ambiente colaborativo entre os membros da rede.

Em geral, a liderança provou ser um impulsionador para se chegar a um consenso (alinhamento) em torno de resultados esperados. Isso decorre da união das contribuições dos participantes sob a perspectiva de direcionamento de atividades (MARIANI, 2016). O direcionamento de atividades pode gerar sinergia entre os participantes dentro de um ambiente colaborativo.

Por intermédio desse direcionamento, inclusive, os líderes da rede podem identificar atividades a serem realizadas de forma a alinhar os participantes da rede para que os resultados sejam alcançados pelo esforço conjunto (ACAR; GUO; YANG, 2008). A eficácia (resultados) das redes colaborativas depende muito da capacidade dos líderes em identificar os desafios enfrentados pelos membros da rede, alinhando objetivos e propondo soluções (DAMGAARD; TORFING, 2010).

A função Alinhar foi objeto de estudos em redes colaborativas atuantes no setor de turismo (MARIANI, 2016), hospitalidade (BAHAR; NENONEN; STARR JR., 2022), hoteleiro (MOLINA *et al.*, 2021) e abrangendo a indústria global afetada pela inovação tecnológica (GARRAFFO; SIREGAR, 2022). O estudo de Mariani (2016), focado no setor de turismo, investigou o evento Pink Night Festival. Nesse estudo, os mecanismos de coordenação, ponto de partida para colaboração, se destacaram por serem cruciais para a formação e a sustentabilidade de interações. O autor sugere que esses mecanismos possuíam impulsionadores; dentre eles, a liderança. Essa coordenação ocorre pela busca do alinhamento estratégico entre parceiros como formas de gerenciar a incerteza de seu ambiente de atividade (MARIANI, 2016).

De forma complementar, o estudo no segmento de hospitalidade de Bahar, Nenonen e Starr Jr. (2022) explorou duas plataformas digitais que funcionavam como *hub* envolvendo relações interorganizacionais. A investigação apontou que os líderes, além de impulsionadores, sintetizavam cooperação e competição sem manter limites entre essas duas forças por meio da utilização de recursos diferentes e práticas gerenciais, como no alinhamento do planejamento estratégico que utiliza Key Performance Indicators (KPIs) ou Indicadores Chaves de Performance, como ferramenta.

Outro estudo, agora no setor hoteleiro, de Molina *et al.* (2021), investigou os oito principais grupos de hotéis dos EUA e da Europa, de acordo com a Avaliação Anual de Sustentabilidade Corporativa, na edição de 2019. A evidência obtida a partir dessa amostra de hotéis de referência sugere que as organizações desse setor têm espaço para melhorias em seus processos estratégicos, bem como na qualidade e na quantidade de informação para elaboração de indicadores, como os utilizados no estudo citado anteriormente (MOLINA *et al.*, 2021). A partir desse estudo, depreende-se que é possível identificar boas práticas de alinhamento entre parceiros de redes do mesmo setor ou similares.

No estudo de Garraffo e Siregar (2021), foram utilizados dados empíricos para analisar cinco indústrias: automobilística, telecomunicações, transporte aéreo, bancária e de serviços de programação de computadores. Os autores sugerem que para combater a concorrência os líderes alinham os participantes da sua rede por meio de movimentos estratégicos. Isso torna esses participantes mais propensos a colaborar de acordo com a similaridade cultural (GARRAFFO; SIREGAR, 2022). Essa lógica pode ser aplicada às redes interorganizacionais, em especial aquelas cujos participantes possuem similaridade cultural.

Diversos estudos indicam que os líderes podem identificar os problemas e os desafios da rede por intermédio do direcionamento de atividades e de resultados esperados pela rede, alinhando os interesses dos participantes (DAMGAARD; TORFING, 2010; LEHTONEN, 2014; MARIANI, 2016; WEGNER; VERSCHOORE, 2021). As práticas gerenciais utilizam indicadores voltados para melhoria da performance (BAHAR; NENONEN; STARR Jr.; 2022), os quais são incentivados por boas práticas de colaboração para atingir esses indicadores (MOLINA *et al.*, 2021). Além disso, esses líderes consideram movimentos estratégicos entre participantes da rede (GARRAFFO; SIREGAR, 2022). Como resultado, foram apontados os aspectos da literatura que distinguem a função Alinhar das demais funções, contudo sem associá-la às suas práticas para suportar a sua aplicação em ambiente de colaboração de rede.

### 2.3.2 Função arbitrar

A função Arbitrar visa promover a mediação em situações críticas para reconciliar relações na rede. A arbitragem complementa a função de integração, especialmente porque conflitos e desentendimentos ocorrem frequentemente em redes colaborativas. São, portanto, intensificados pelas tensões ocorridas nas relações interorganizacionais (PROVAN; KENIS, 2008).

A diversidade de participantes em uma rede é um dos componentes essenciais para acessar informações e recursos não redundantes. Nesse sentido, pode ser fundamental para promover a aprendizagem (REAGANS; MCEVILY, 2003). A necessidade de acesso à novas informações e ideias pode criar uma tensão, tornando imperativo estabelecer normas e valores para essas relações (SIDDIKI; KIM; LEACH, 2017).

Siddiki, Kim e Leach (2017) analisaram dez parcerias colaborativas nos EUA que prestam consultoria sobre política de aquicultura marinha. Nas parcerias, foram identificados vários fatores estruturais e processuais influenciadores dos resultados da governança. A diversidade, o principal fator, tem implicações práticas em redes, podendo ser fonte de tensões. Fatores moderadores, como confiança interpessoal, podem, por sua vez, minimizar eventuais efeitos negativos da diversidade.

Outro fator que pode produzir tensão é a composição da rede, frequentemente medida por meio de sua diversidade ou de seu alcance, e pode ser definido como o limite onde as conexões de rede abrangem as fronteiras institucionais, organizacionais ou sociais da rede (REAGANS; MCEVILY, 2003). Estudiosos que examinaram o impacto desse fator incluíram medidas baseadas em dados demográficos, clientes atendidos, crenças, setor, escala e acesso a recursos exclusivos (SICILIANO; CARR; HUGG, 2021). Dessa forma, percebe-se que a composição da rede pode ensejar em aspectos que levam a conflitos.

Siciliano, Carr e Hugg (2021) examinaram redes de colaboração em 81 condados de Iowa nos EUA, ao longo de dezessete anos nas áreas de criminalidade e desenvolvimento econômico local. O estudo observou como a diversidade e a abrangência geográfica influenciam os resultados em nível da rede. As evidências apontaram que a composição da rede está mais fortemente associada ao desenvolvimento econômico. Mesmo assim, as redes estão inseridas em um contexto específico e o comportamento da rede em suas interações pode ser definido por esse fator, criador de tensão.

Os participantes da rede colaborativa podem perder a fé nos processos de governança e, então, passarem a não perceber os processos de tomada de decisão como legítimos. Isso

pode ser combatido pelo envolvimento pessoal que pode ajudar a melhorá-la. Essa percepção pode ser desencadeada por algumas características de rede, particularmente, tamanho (quanto maior pior) e estilo de gerenciamento (quanto mais preciso e abrangente melhor) da rede. A percepção da legitimidade dos líderes da rede pode auxiliar os gerentes a identificar onde e como intervir para aperfeiçoar o processo de tomada de decisão em caso de conflitos (MOSLEY; WONG, 2021).

A governança colaborativa destina-se a trazer as partes interessadas em fóruns comuns para se engajar em tomada de decisão (ANSELL; GASH, 2007). Em um contexto de governança colaborativa, o processo colaborativo é vital para o propósito da rede. Um dos propósitos da governança colaborativa da rede é, por exemplo, conciliar as partes interessadas (MOSLEY; WONG, 2021).

Mosley e Wong (2021) investigaram dezoito diferentes redes de cuidados contínuos de uma instituição dos EUA, denominado Hud-Mandated Continuums of Care. O objetivo era entender como avaliar a legitimidade e quais características de rede estão associadas a ela. Os achados identificaram duas características de destaque: tamanho e forma de gerenciamento. As evidências indicaram que o foco no envolvimento pessoal em integrações pode ajudar a legitimidade, minimizando os impactos dessas duas características.

O surgimento de problemas complexos exige a coordenação de diferentes atores nas redes (RITTEL; WEBBER, 1973), porque as organizações e suas equipes não são infalíveis e a emergência de problemáticas inesperadas pode produzir resultados desfavoráveis (RAAB; KENIS, 2009). Os resultados desfavoráveis podem ser fruto de uma amplificação das desigualdades, além de uma falta de democracia interna e transparência. Isso, de modo geral, prejudica a conciliação entre as partes (O'TOOLE; MEIER, 2004; SØRENSEN; TORFING, 2009).

A conciliação entre participantes com características diferentes é necessária para ampliar as habilidades da rede (NOHRSTEDT; BODIN, 2020). Redes que incluem atores de outras áreas geográficas podem se beneficiar de informações mais inovadoras. Atores de diferentes ambientes físicos de atuação, provavelmente, enfrentam variações no contexto, podendo levar a variações nos tipos de informações disponíveis e estratégias empregadas para resolver problemas (SICILIANO; CARR; HUGG, 2021). Desse modo, foram indicados os aspectos depreendidos da literatura que diferenciam a função Arbitrar das demais, sem vinculá-la às práticas que suportem a aplicação deste conceito em contexto de redes.

### 2.3.3 Função organizar

A função Organizar ocorre quando os recursos (financeiros, humanos e tecnológicos) são distribuídos de forma a colocar em prática os objetivos da rede, tratando das rotinas e dos processos cotidianos de cada participante. Por intermédio dessa função, os líderes ajudam os participantes da rede a colocar em prática os objetivos já traçados pela rede colaborativa. Assim, os líderes organizam os recursos para estimular o desenvolvimento da rede (SØRENSEN; TORFING, 2005). Observa-se também que a função Organizar possibilita a organização das rotinas e processos, que orientam os membros da rede (CRISTOFOLI; MACCIÒ; PEDRAZZI, 2015).

Nesse contexto de orientação, o resultado esperado da governança da rede com a intervenção dos líderes é o estabelecimento de um ambiente que fornece condições favoráveis para interações, visando a colaboração (AGRANOFF; MCGUIRE, 2001). Os líderes são aqueles que iniciam e apoiam essas interações para levar a rede a seus objetivos. Compreende-se que esses líderes podem selecionar e, ainda, fazer uso de mecanismos gerenciais para organizar a prática da rede (KLIJN; STEIJN; EDELENBOS, 2010).

À medida em que os líderes são considerados em estudos, fica mais clara a relação positiva entre desempenho de rede e presença desses líderes como aqueles que são capazes de organizar ações. O planejamento das ações por meio da organização de recursos envolve a capacidade de estabelecer missões objetivas e desenvolver estratégias para a rede e seus participantes (AGRANOFF; MCGUIRE, 1999). Logo, a organização passa a fazer parte da rotina dos líderes de uma rede, independente do objetivo coletivo de sua rede.

Estudiosos observam que a maioria dos modelos considera uma liderança facilitadora como condição importante para a colaboração na organização dos recursos por meio do planejamento de ações (ANSELL; GASH, 2007; BRYSON; CROSBY; EMERSON; NABATCHI, 2015; STONE, 2006). Apesar dos interesses divergentes, a ênfase no aprendizado mútuo e a busca por soluções criativas mudam constantemente o planejamento de ações, que pode reinventar as ferramentas de planejamento, bem como redefinir os objetivos, tanto da rede como dos participantes (SØRENSEN; TORFING, 2021).

Sørensen e Torfing (2021), por sua vez, identificam que as organizações públicas estão enfrentando problemas cada vez mais complexos, cuja solução passa pela ideia de governança colaborativa, como estratégia de organização de recursos para os resultados coletivos. Esse movimento exige um reconhecimento mútuo da necessidade de trocar e reunir recursos na busca de soluções conjuntas para problemas comuns (KICKERT; KLIJN; KOPPENJAN,



1997), conduzindo a processos colaborativos e promovendo acordos sobre soluções inovadoras.

A governança transforma a compreensão dos novos desafios e oferece novas formas de resolvê-los que rompem com as ideias convencionais. As redes colaborativas, por vezes, têm dificuldades para implementar soluções conjuntas devido à falta de um conjunto bem definido de regras para organização clara de trabalho na prática entre os atores envolvidos. Sørensen e Torfing (2021) sugerem que respostas mais radicais e disruptivas para os problemas complexos exigem *insights* de tecnologia digitais, avaliação de desenvolvimento e teorias de responsabilidade social que ocorrem à sombra da hierarquia. Observando essa perspectiva, segundo os supracitados autores, o processo pode ser garantido pela governança colaborativa na forma de organização de interesses, objetivos e ações.

Seguindo tal raciocínio, o foco dos líderes é esclarecer interesses e objetivos, desenvolver uma compreensão compartilhada de um problema e identificar oportunidades de ganhos mútuos – o que pode promover essa consciência da interdependência desde o estágio inicial das relações interorganizacionais. Mesmo com a disparidade de energia empregada na relação, a baixa relevância do problema e a falta de interdependência percebidas, a organização dos recursos pode fazer a diferença para o nível de desempenho de colaboração (MU; JONG; KOPPENJAN, 2019). Ponderando essas reflexões, a função Organizar é imprescindível para vencer os desafios citados na busca pela colaboração.

Outro aspecto da função Organizar é encontrado no estudo desenvolvido por Mu, Jong e Koppenjan (2019), que busca explicar o desempenho de rede sobre a ótica da colaboração no setor público chinês. Os resultados de Mu, Jong e Koppenjan (2019) estão emparelhados com outros achados de estudos anteriores (ANSELL; GASH, 2007; BRYSON; CROSBY; STONE, 2006; EMERSON; NABATCHI, 2015), os quais partem de fatores condicionantes do desempenho da colaboração, tais como interesses, objetivos individuais e ações, bem como o equilíbrio e a troca de recursos, para propor uma organização à rede.

Ante o exposto, a função Organizar parte da distribuição de recursos para inserir na prática os objetivos da rede (SØRENSEN; TORFING, 2005), visando a colaboração (AGRANOFF; MCGUIRE, 2001, 2004). O processo é apoiado pelo uso de mecanismos gerenciais (KLIJN; STEIJN; EDELENBOS, 2010) para organizar ações no desenvolvimento de estratégias (AGRANOFF; MCGUIRE, 1999). Para tanto, os líderes precisam considerar fatores como os recursos a serem organizados (EMERSON; NABATCHI, 2015; SØRENSEN; TORFING, 2005), bem como interesses, objetivos individuais e ações, visando a colaboração (MU; JONG; KOPPENJAN, 2019). Por conseguinte, observa-se que esses são

os aspectos que constituem a função Organizar, diferenciando-a das outras, no entanto, sem combiná-la com suas práticas dentro de contexto colaborativo em redes.

#### 2.3.4 Função mobilizar

A função Mobilizar visa estimular os participantes da rede a empreender esforços necessários para alcançar objetivos coletivos por meio da colaboração. A governança da rede estimula o processo pela troca de informações entre os membros. Outra forma de contribuição da governança é na atribuição de direitos de tomada de decisão e incentivos para colaboração, fornecendo as condições para a ação coletiva (PROVAN; KENIS, 2008; VAN VEEN- DIRKS; VERDAASDONK, 2009). A seguir, detalha-se algumas características que distinguem a função Mobilizar.

A criação dessas condições pode ocorrer de diversas formas, como na utilização de mecanismos formais e informais de governança da rede. Esses mecanismos são utilizados para incentivar a colaboração entre os participantes da rede (PILBEAM; ALVAREZ; WILSON, 2012). Mecanismos formais, como contratos ou monitoramento, são usados para estimular os atores a comportar-se de forma estruturada. Mecanismos informais, ressalva-se, mobilizam os participantes numa base relacional para além das disposições contratuais (KELLER; BURKHARDT; LASCH, 2021).

Os mecanismos formais são baseados em regras, procedimentos e acordos escritos e vinculantes que formulam as obrigações e os papéis dos participantes, incluindo direitos de tomada de decisão. Em outras palavras, esse tipo de mecanismo estimula formalmente o comportamento esperado nos relacionamentos interorganizacionais, pressionando os participantes a envidar esforços para atingir as metas de relacionamento, reconhecendo ou punindo comportamentos (HUANG, 2014). Destaca-se que tais mecanismos são pouco flexíveis para serem adaptados no intuito de resolver conflitos imprevistos, deixando espaço para comportamentos oportunistas (CAO; LUMINEAU, 2015; ECKERD; ECKERD, 2017).

Pondera-se também que os mecanismos informais visam preencher eventuais lacunas deixadas pelos mecanismos formais (HOETKER; MELLEWIGT, 2009). Os mecanismos informais (normas, valores e objetivos compartilhados) aumentam a identificação entre os participantes, viabilizando ações interorganizacionais coletivas em um nível pessoal e mútuo. Por isso, aponta-se que essas ações coletivas promovem adaptações rápidas sempre que necessário (ECKERD; ECKERD, 2017).

Acrescenta-se que diversos estudos investigam o funcionamento de mecanismos informais, como a confiança (GHOSH; FEDOROWICZ, 2008; HAN *et al.*, 2021), o compartilhamento de conhecimento (LIU *et al.*, 2017), ou normas relacionais (BENÍTEZ-ÁVILA *et al.*, 2018), fornecendo uma compreensão de como a governança informal cria impacto na rede (KELLER; BURKHARDT; LASCH, 2021). Em vista disso, o impacto pode ser um impulsionador para a mobilização dos participantes da rede.

Outro apontamento da função Mobilizar vem do estudo de Ghosh e Fedorowicz (2008) que investigou um caso na indústria de varejo nos EUA. Na referida pesquisa, a confiança é observada como mecanismo de governança que desempenha um papel crucial no compartilhamento de informações entre parceiros de negócios. Seguindo esse raciocínio, entende-se que o mecanismo estudado pode auxiliar os participantes na mobilização rápida para responder a mudanças no ambiente da rede, fruto da inovação, da imitação ou da obsolescência (GHOSH; FEDOROWICZ, 2008) – esta tese se alinha a essa abordagem.

O aspecto da confiança entre relações pode ser observado no estudo de Han *et al.* (2021) que investiga a confiança, bem como a desconfiança, por meio do seu papel em um relacionamento colaborativo saudável, que pode ser aplicável a participantes da rede. A supracitada investigação aponta para a influência da cultura na interpretação e no desempenho da confiança na colaboração, fundamentada no contexto da indústria automotiva chinesa. A influência da cultura pode ser associada também à similaridade cultural entre participantes da rede presente nos achados da função Mobilizar, porque as empresas similares podem apresentar interpretação de confiança e desempenho da rede de forma semelhante, facilitando a mobilização (GARRAFFO; SIREGAR, 2022).

Outras contribuições podem ser encontradas na pesquisa de Liu *et al.* (2017) que considera a influência da confiança no compartilhamento de conhecimento como chave para relacionamentos. Em uma rede de compradores e vendedores na China, a investigação de 225 atores da rede revelou que a confiança entre os parceiros melhora tanto a quantidade quanto a credibilidade no compartilhamento de conhecimento em uma estrutura baseada em mecanismos relacionais. De modo geral, o estudo evidencia que o aspecto da confiança pode facilitar a mobilização de participantes e recursos.

Pode-se acolher também o aspecto das normas relacionais, proposto por Benítez-Ávila *et al.* (2018). As normas regulam os relacionamentos em parcerias, daí sua pertinência no escopo da função Mobilizar. O referido estudo investigou uma parceria público-privada na Holanda. Os autores descobriram que as normas relacionais têm um papel mediador entre contratos, parceiros e resultado, conduzindo a parceria para mobilização por meio da

internalização dessas práticas de trabalho. Destarte, os líderes podem encontrar as normas um ponto de alavancagem para projetar práticas colaborativas para mobilização, reforçando a confiança e as obrigações acordadas.

Além disso, um fenômeno recente pode potencializar a função Mobilizar: a digitização. O fenômeno é um passo além da automatização, porque, mais do que automatizar processos e ações a partir de recursos tecnológicos, passa a considerar as relações desses processos e ações com os recursos tecnológicos. Exemplos desses recursos são: Internet das Coisas, Indústria 4.0, Inteligência Artificial etc.

Uma compreensão de como a governança informal, influenciada pela digitização, cria impacto é o estudo de Keller, Burkhardt e Lasch (2021). Os autores exploram os mecanismos informais de governança na coordenação de colaboração em redes. A investigação é realizada na forma de estudo de caso múltiplo em uma rede com dez empresas alemãs em processo de digitização. Nesse contexto, a redução de contatos pessoais baseado na confiança tem como impacto a diminuição da capacidade de mobilização por mecanismos informais de governança. O estudo demonstra que a digitização abre espaço para a implementação de mecanismos formais, mesmo quando há influência de mecanismos informais, contribuindo para a mobilização dos participantes.

Assim, quando os líderes estimulam os participantes da rede a empreender esforços necessários para alcançar objetivos coletivos por meio da colaboração, mobilizam os participantes (PROVAN; KENIS, 2008; VAN VEEN-DIRKS; VERDAASDONK, 2009). Para que isso ocorra, os líderes devem atentar para o fato de que o ambiente em que a rede está inserida deseja respostas rápidas às mudanças (GHOSH; FEDOROWICZ, 2008). Essa resposta se torna mais viável quando há similaridade cultural entre participantes da rede, em especial quanto à confiança (GARRAFFO; SIREGAR, 2022). Esse processo similar de confiança estimula a credibilidade para compartilhamento de conhecimento (LIU *et al.*, 2017) e a internalização de práticas colaborativa de trabalho em ambiente pouco digitalizados (KELLER; BURKHARDT; LASCH, 2021). Todos os aspectos, como indicado, estão presente na função Mobilizar, considerando os achados da literatura recente, mas ainda há ausência de correlação da função Mobilizar com suas práticas em contexto de redes ou ambiente colaborativo nos achados.

### 2.3.5 Função integrar

Por meio da função integrar, os líderes têm como objetivo promover a interação entre os participantes da rede na construção de decisões com foco nos objetivos coletivos da rede. A literatura sugere que as atividades de integração são um meio de permitir que os líderes sintetizem cooperação e competição no mesmo domínio funcional e ao mesmo tempo (FARJOUN, 2010; TIDSTRÖM; RITAL; LAINEMA, 2018). Ressalta-se que os trabalhos empíricos que exploram como as atividades de integração ocorrem na prática são limitados (BAHAR; NENONEN; STARR Jr., 2022).

Bahar, Nenonen e Starr Jr. (2022), por exemplo, exploram duas plataformas digitais, que funcionavam como *hub* envolvendo integração em relações interorganizacionais. Para os autores, as atividades de integração são tipos de práticas de gerenciamento aplicadas por líderes com pouca experiência, em vez de departamentos, tempo ou mesmo indivíduo (BAHAR; NENONEN; STARR Jr., 2022).

Nesse mesmo estudo de Bahar, Nenonen e Starr Jr. (2022) fica evidente que líderes, como nos casos das redes interorganizacionais, com pouca experiência ou que não pertencem aos escalões superiores da organização buscam a integração. Embora a literatura atual sugira que os líderes experientes são o perfil de líderes que buscam a integração (BENGTSSON; RAZA-ULLAH, 2016; FERNANDEZ; LE ROY; GNYAWALI, 2014). Portanto, os líderes, independente da experiência, precisam ter um conjunto de habilidades de tomada de decisão para buscar a integração de forma eficaz (BENGTSSON; RAZA-ULLAH, 2016).

Outro aspecto a ser considerado é que, na perspectiva dos membros da rede, a integração oferece benefícios, por exemplo, compartilhar o conhecimento, planos e atividades colaborativas (SØRENSEN; TORFING, 2005). Além disso, a integração pode envolver os membros que já aderiram à rede e identificaram recursos e capacidades complementares. Acrescenta-se que isso atrai e integra novos membros que possam contribuir para os objetivos coletivos (LEHTONEN, 2014).

No sentido de integrar novos participantes, Fernandez, Le Roy e Gnyawali (2014) oferecem percepções interessantes sobre como o princípio de integração pode ser bem-sucedido na sua implementação em vários níveis (intraorganizacional e interorganizacional). Para isso, segundo os autores foi considerada a integração por meio da cooptação de organizações europeias do setor de fabricação de satélites de telecomunicações. Assim, a integração vai além dos participantes atuais da rede, alcançando potenciais participantes do momento da captação até a sua participação efetiva na rede.

Na investigação de Fernandez, Le Roy e Gnyawali (2014) foi ainda observada a existência de diversas formas complexas. Por exemplo, investiga-se como a interação está incorporada dentro das organizações para promover a coordenação de atividades. A ênfase na interação é importante porque as interações repetidas entre os mesmos atores representam uma condição crítica para que os mecanismos de coordenação proporcionem o surgimento de rotinas que facilitem a integração (MARIANI, 2016).

O estudo de Mariani (2016) focou, por sua parte, no setor de turismo investigando um evento (festival). Nele foram destacados os mecanismos de coordenação por serem cruciais para a formação e a sustentabilidade de interações na busca da coordenação de atividades para gerenciar incertezas ambientais (MARIANI, 2016). Os mecanismos de coordenação podem ser alimentados por ferramentas de *eParticipation* que buscam integrar a demanda de cidadãos (ou cliente) para administração, que pode ser privada ou pública. Desse modo, compreende-se que essa integração fornece informações (variáveis sociodemográficas, por exemplo), que servem de base para desenvolvimento da governança (SECINARO *et al.*, 2021).

Secinaro *et al.* (2021), por sua vez, investigam a *eParticipation*, definida como o uso de informações e tecnologias de comunicação para apoiar os processos de tomada de decisão. A investigação de Secinaro *et al.* (2021) tinha como alvo o papel de plataformas de *eParticipation*. Aponta-se que outros estudos evidenciam que as integrações são facilitadas pelo emprego de mídias digitais (GALBRAITH *et al.*, 2013; ODENDAAL, 2003).

Os resultados do estudo de Secinaro *et al.* (2021) demonstram os benefícios de uma ferramenta para o processo de desenvolvimento da governança na promoção da interação entre os participantes da rede para construção de decisões com foco nos objetivos coletivos da rede (CASTELNOVO; MISURACA; SAVOLDELLI, 2016). Os benefícios são promover a integração por meio da participação, aumentando a comunicação entre as partes interessadas, facilitando o acesso a recursos por meio do engajamento em um processo deliberativo. Esclarece-se que é preciso mensurar o nível de digitalização dos envolvidos, pois um baixo nível poderia acarretar exclusão do processo de interação e, conseqüentemente, do processo de decisão (SECINARO *et al.*, 2021).

Embora se observem pesquisas sob a perspectiva apenas da gestão, como por exemplo o estudo que investiga fatores impulsionadores e inibidores para a integração (KAMAL; IRANI, 2014), existem diversas pesquisas em outra perspectiva que consideram a Tecnologia da Informação (TI) e suas tendências. Pesquisas recentes se concentraram no impacto da digitalização na integração. Em uma das pesquisas, Singh *et al.* (2021) buscam demonstrar que

o uso de sistemas intensivos em TI pode promover a integração e tem grande potencial para aumentar a eficiência e o desempenho em momentos de crise.

Novais, Maqueira e Ortiz-Bas (2019), por sua vez, afirmam que a computação em nuvem, sistema intensivo em TI, ajuda a coordenar a integração por meio de monitoramento facilitado, demonstrando a capacidade que as tecnologias recentes e suas tendências podem impulsionar a integração em redes. Todos os estudos indiciam, direta ou indiretamente, os aspectos fundamentais que constituem a função Integrar, demonstrando sua pertinência para a governança das redes interorganizacionais, todavia não foram ligadas às práticas que dessem suporte a aplicação dessa função em contexto de redes.

### 2.3.6 Função monitorar

Esta função da governança consiste em monitorar as ações dos participantes e os resultados alcançados, visando correções para a promoção de aprendizados. Um sistema de monitoramento sólido é essencial na busca por garantir que os objetivos coletivos sejam alcançados e, eventualmente, para o incentivo de correções (VAN VEEN-DIRKS; VERDAASDONK, 2009). Com isso, é possível observar o papel preponderante que a função Monitorar possui nos aprendizados vinculados ao alcance dos objetivos coletivos das redes.

Recentemente, como já trazido à luz, um fenômeno denominado de digitização tem impactado as organizações. A implantação de ferramentas que tornem as organizações digitizadas pode aumentar as possibilidades de monitoramento. Em redes, o monitoramento tem impactado relacionamentos e transações. As tecnologias digitais – como computação em nuvem, sistemas ciberfísicos, internet das coisas e inteligência artificial – suportam esse processo digital entre participantes de redes. Todo esse movimento está mudando a forma como as organizações interagem e como os relacionamentos interorganizacionais são influenciados, coordenados e controlados (SCHRAUF; BERTTRAM, 2016).

Na visão da Indústria 4.0, por exemplo, a maioria dos processos empresariais deve ser digitizada. A digitização torna os ecossistemas transparentes para todos os atores envolvidos. No futuro, as redes dependerão de sistemas integrados de planejamento, execução, gerenciamento e análises avançadas. Esse processo pode permitir que as organizações estejam preparadas para reagir a mudanças no ambiente em que atuam e, até mesmo, antecipá-las, modelando totalmente a rede, criando cenários hipotéticos e ajustando rumos em tempo real à medida que as condições mudam. Conclui-se, assim, que redes com esse padrão de

digitização atinge um novo grau de resiliência e capacidade de resposta (SCHRAUF; BERTTRAM, 2016).

Retomando a historicidade, inicialmente, a governança utilizava mecanismos formais e informais para controlar, coordenar e influenciar o comportamento dos participantes (PILBEAM; ALVAREZ; WILSON, 2012). Isso mudou, pois as interações humanas foram transformadas a partir da digitização. Além disso, Manzey, Reichenbach e Onnasch (2012) mostram que, quando os dados para tomada de decisão são monitorados, há uma redução do componente humano no processo; e os dados passam a influenciar na decisão. Esse monitoramento desempenha, portanto, um papel cada vez maior na governança – muito embora não possam substituir os mecanismos de governança formais e informais.

Os mecanismos de governança – como também a digitização – são tratados e discutidos em um amplo campo da literatura abrange coordenação, controle e regulação das relações interorganizacionais (HOETKER; MELLEWIGT, 2009; VAN VEEN-DIRKS; VERDAASDONK, 2009). Desse modo, entende-se que a função Monitorar possibilita, do mesmo modo que a digitização, uma forma de modelagem na troca de informações entre entes participantes de uma rede.

Com a modelagem é possível observar alguns aspectos de caráter rígido nos mecanismos de governança, tornando ineficaz o seu uso; e, muitas vezes, prejudica o relacionamento entre os entes participantes da rede. Para atender às necessidades das relações interorganizacionais mais flexíveis, o monitoramento pode funcionar como um mecanismo de coordenação (CAO; LUMINEAU, 2015). Infere-se, assim, que o monitoramento influencia os participantes em seu comportamento por meio da construção de confiança e identificação social dentro do relacionamento (HOETKER; MELLEWIGT, 2009).

A análise de dados de monitoramento cria um conhecimento profundo de parte das necessidades dos participantes, das situações e de redução de custos (JIMENEZ-JIMENEZ; MARTÍNEZ-COSTA; RODRIGUEZ, 2018). A outra parte das necessidades dos participantes podem ser supridas em ações a serem empreendidas e direcionamento de resultados a serem alcançados. O monitoramento desse ambiente de interação (ações e resultados), bem como a análise dos dados obtidos pelo monitoramento, passa a ser fundamental para a manutenção desses relacionamentos.

Outro aspecto a ser considerado para a função observada é utilização de novas tecnologias no monitoramento. Essas novas tecnologias permite uma troca fácil e ampla de dados e de informações, que pode levar a um dos principais objetivos da transformação digital: a transparência. Compreende-se que essa transparência dada pelo monitoramento



possibilita entender melhor comportamentos, processos e desafios, além de reduzir incertezas (MAKRIS; HANSEN; KHAN, 2019).

Acrescenta-se que o estudo de Jimenez-Jimenez, Martínez-Costa e Rodriguez (2018) investigaram duzentas organizações para verificar o efeito da TI em novas tecnologias para incentivar a colaboração. Os autores focaram no uso de tecnologia em ambientes nos quais a colaboração podia promover a criação de sinergias. O resultado do estudo é que a utilização da tecnologia fortaleceu a transparência.

De forma complementar, Keller, Burkhardt e Lasch (2021) realizaram uma revisão da literatura sobre formas de gerenciamentos digitais, identificando desafios e oportunidades significativas criados por meio da digitização. Dentre eles, destacam-se: maior integração de participantes, mais compartilhamento de dados entre empresas, visibilidade em tempo real e, também, maior transparência (KELLER; BURKHARDT; LASCH, 2021). Esse processo dá um novo sentido ao monitoramento, proporcionando transparência, como identificado pelos autores anteriores.

Essas são, portanto, as características presentes na literatura sobre a função Monitorar, diferenciando-a das outras cinco, não obstante carecem de associação entre essas características e suas práticas em contexto de ambiente colaborativo de redes. A partir dos aspectos identificados na literatura para cada uma das funções foi possível elaborar um quadro resumo (Quadro 1), conforme a seguir.

Quadro 1 – Funções da Governança: Aspectos Identificados na Literatura

| <b>Funções da Governança</b> | <b>Descrição</b>   | <b>Autores</b>   |
|------------------------------|--|--|
| Alinhar                      | Alinhar os interesses dos participantes da rede                    | Acar; Guo; Yang, 2008; Bahar; Nenonen; Starr Jr., 2022; Damgaard; Torfing, 2010; Garraffo; Siregar, 2022; Mariani, 2016; Lehtonen, 2014; Molina <i>et al.</i> , 2021   |
| Arbitrar                     | Conciliar os participantes em conflitos                            | Ansell; Gash, 2007; Mosley; Wong, 2021; Nohrstedt; Bodin, 2020; O'toole; Meier, 2004; Provan; Kenis, 2008; Raab; Kenis, 2009; Reagans; Mcevily, 2003; Rittel; Webber, 1973; Siciliano; Carr; Hugg, 2021; Siddiki; Leach, 2017; Sørensen; Torfing, 2009   |
| Organizar                    | Organizar projetos, atividades e reuniões da rede                  | Agranoff; Mcguire, 1999, 2001; Bryson; Crosby; Stone, 2006; Cristofoli; Macciò; Pedrazzi, 2015; Emerson; Nabatchi, 2015; Kickert; Klijn; Koppenjan, 1997; Klijn; Steijn; Edelenbos, 2010; Mu; Jong; Koppenjan, 2019; Sørensen; Torfing, 2005, 2021   |
| Mobilizar                    | Mobilizar os participantes para colaborar com interesses coletivos | Benítez-Avila <i>et al.</i> , 2018; Cao; Lumineau, 2015; Eckerd; Eckerd, 2017; Garrafo; Siregar, 2021; Ghosh; Fedorowicz, 2008; Han <i>et al.</i> , 2021; Hoetker; Mellewigt, 2009; Huang, 2014; Keller; Burkhardt; Lasch, 2021; Liu <i>et al.</i> , 2017; Pilbeam; Alvarez; Wilson, 2012; Van Veen-Dirks; Verdaasdonk, 2009   |
| Integrar                     | Integrar recursos para gerar sinergia entre os participantes       | Bahar; Nenonen; Starr Jr., 2022; Bengtsson; Raza-Ullah, 2016; Castelnovo; Misuraca; Savoldelli, 2016; Farjoun, 2010; Fernandez; Le Roy; Gnyawali, 2014; Galbraith <i>et al.</i> , 2013; Kamal; Irani, 2014; Lehtonen, 2014; Luo <i>et al.</i> , 2006; Mariani, 2016; Novais; Maqueira; Ortiz-Bas, 2019; Odendaal, 2003; Secinaro <i>et al.</i> , 2021; Singh <i>et al.</i> , 2021; Sørensen; Torfing, 2005; Tidström; Rital; Lainema, 2018 |
| Monitorar                    | Monitorar as ações dos participantes e os resultados               | Hoetker; Mellewigt, 2009; Pilbeam; Alvarez; Wilson, 2012; Schrauf; Bertram, 2016; Van Veen-Dirks; Verdaasdonk, 2009  |

Fonte: Adaptado de Wegner e Vershoore (2021).

Ante o exposto, as seis funções de governança representam papéis essenciais dos líderes de rede para atuar na governança de redes colaborativas. Para realizar essa governança nas atividades do dia a dia, os líderes de rede usam um conjunto de práticas colaborativa (BOOHER, 2004). Como a complexidade de uma rede colaborativa aumenta – seja por meio do número de participantes ou dos objetivos coletivos estabelecidos – uma combinação mais ampla de práticas é usada para apoiar os relacionamentos (GRANDORI; SODA, 2006). O número de combinações dessas práticas de governança é potencialmente ilimitado e a mesma prática pode ser usado para desempenhar diferentes funções (WEGNER; DURAYSKI; VERSCHOORE FILHO, 2017). Cabe aqui reforçar a ausência de estudos indicando práticas utilizadas pelas redes associadas às funções da governança. A seguir, os aspectos que envolvem o ambiente colaborativo serão tratados.

## **2.4 Ambiente colaborativo**

As publicações acadêmicas já estudaram como a governança contribui para a eficácia das colaborações interorganizacionais (PROVAN; KENIS, 2008; PROVAN; MILWARD, 1995, 2001). Mesmo assim, poucos estudos consideram como a governança contribui para o ambiente colaborativo. Salienta-se que a governança pode criar um ambiente que suporta ações colaborativas entre os participantes de uma rede, auxiliando seus membros no desenvolvimento de resultados intermediários (EMERSON; NABATCHI, 2015).

Esse ambiente de suporte tem como principal característica a colaboração. A construção desse ambiente depende de atividades, habilidades e características dos envolvidos (STEGER *et al.*, 2021), dos papéis desenvolvidos nesse ambiente (JOURNEAULT; PERRON; VALLIÈRES, 2021) dos regimes de colaboração (DOUGLAS *et al.* 2020), e dos métodos apropriados de liderança (DIMKOW, 2016). Nesse sentido, entende-se que tanto os envolvidos e seus papéis, quanto a colaboração e a liderança estão entrelaçados em redes interorganizacionais.

Steger *et al.* (2021), por exemplo, entrevistaram 168 pessoas envolvidas em trabalhos transdisciplinares ambientais em todo mundo para avaliar a importância relativa de atividades, habilidades e características necessárias dos entrevistados na construção de um ambiente favorável. A colaboração, em conjunto com a flexibilidade, foi a atividade mais valorizada, sendo a habilidade e a característica mais utilizada para superar desafios ambientais.

Segundo o mesmo estudo, o tempo insuficiente e as dinâmicas desiguais de poder foram as duas barreiras mais significativas para o sucesso nesse processo. Para vencer essas e

outras barreiras eventuais, Steger *et al.* (2021) recomendaram: equilibrar as perspectivas por meio de formação e desenho das parcerias; promover a comunicação, o aprendizado e a reflexividade (isto é, questionar suposições, crenças e práticas) para maximizar o impacto dos benefícios na sociedade decorrentes das ações coletivas (STEGER *et al.*, 2021). Por isso, é possível perceber que algumas barreiras podem impedir a colaboração na rede, mas existem alternativas para transpô-las.

Journeault, Perron e Vallières (2021), por sua vez, examinaram os papéis colaborativos que as partes interessadas podem desempenhar para um ambiente colaborativo. Por meio do estudo de treze casos de empresas de diversos setores (restauração, resorts, comércio atacadista, manufatura etc.), que se envolveram em iniciativas coletivas de desenvolvimento sustentáveis. Os autores propõem cinco papéis colaborativos diferentes e complementares: instrutor, analista, coordenador, especialista e financeiro. Cabe destacar que o papel de coordenador se assemelha ao papel de líder de redes identificado nas funções da governança.

Muito embora a literatura identifique atividades, habilidades e características dos envolvidos (STEGER *et al.*, 2021), bem como os papéis desenvolvidos nesse ambiente (JOURNEAULT; PERRON; VALLIÈRES, 2021); a potencialização do ambiente colaborativo ainda continua sendo um desafio. Douglas *et al.* (2020) pesquisaram a gestão de ambientes colaborativos. Por meio da pesquisa em três colaborações locais de saúde pública, Douglas *et al.* (2020) observaram que regimes colaborativos, que podem ser concentrados em nível de rede, de um participante ou híbrido (rede e participante), podem contribuir para diferentes espécies de colaboração, o que facilita o entendimento da eficácia do ambiente colaborativo.

Acrescenta-se que Dimkow (2016) propôs um modelo de referência para avaliar a eficácia de colaboração em redes de negócios. Nesse processo, o autor descobriu que a sustentabilidade do processo de colaboração depende da implantação de métodos apropriados de liderança, conforme abordado na seção anterior referente a funções da governança. Entende-se, com isso, que essa liderança tem como foco motivar, capacitar e unir entes para criar e formar ambiente colaborativo.

Esse ambiente pode ser caracterizado por resultados intermediários advindos do foco dado pelos líderes da rede. Estes resultados podem ser avaliados por quão bem a rede promove esse ambiente colaborativo. Para tanto, a literatura elenca os seguintes aspectos: confiança, legitimidade, poder, justiça e aprendizagem (WEGNER; VERSCHOORE, 2021). Nos próximos tópicos, cada um desses aspectos será abordado.

### 2.4.1 Confiança

O primeiro resultado intermediário caracterizador do ambiente colaborativo é a confiança entre os membros. Tal aspecto é reconhecido como uma condição relevante para colaboração. Ressalta-se que pesquisas anteriores sobre confiança interorganizacional baseiam-se em várias teorias (BRYSON; CROSBY; STONE, 2006, 2015; ZHONG *et al.*, 2017), indicando a diversidade de explicações possíveis – abaixo segue a fundamentação teórica desse elemento caracterizador.

Dentre essas pesquisas, destaca-se a meta-análise realizada por Zhong *et al.* (2017). A pesquisa combina as três principais teorias da confiança interorganizacional: custos de transação, inserção social e dependência de recursos. Os autores consolidaram 168 testes de confiança entre teorias para corroborarem a validade preditiva de cada uma das três teorias e suas explicações combinadas. Nota-se que consolidação indicou que a confiança é um elemento crucial para a colaboração interorganizacional.

As explicações combinadas encontraram um padrão no nível de confiança em *U* invertido ao longo do relacionamento. A duração do relacionamento funciona como fator moderador nas relações de confiança. Percebe-se que essas descobertas servem para reconciliar descobertas conflitantes anteriores e lançar luz sobre o desenvolvimento da confiança em redes (ZHONG *et al.*, 2017).

Assim, a confiança tem o potencial de reduzir os custos de transação, aumentar a probabilidade de estabilidade da rede, promover o compartilhamento de conhecimento e estimular a inovação (KLIJN; STEIJN; EDELENBOS, 2010). Esse aspecto se torna relevante em redes colaborativas porque as incertezas da colaboração não podem ser gerenciadas por meio de poder hierárquico, vigilância e contratos (EDELENBOS; KLIJN, 2009). Ao vencer os desafios das incertezas da colaboração para promoção de um ambiente colaborativo, compreende-se que os líderes da rede estimulam a comunicação e as conexões que levam à confiança (GETHA-TAYLOR *et al.* 2018).

Nesta perspectiva, o conceito de confiança que possui maior aderência ao contexto é confiança colaborativa, proposto por Getha-Taylor *et al.* (2018). Para os autores, muitas vezes, a confiança é apresentada sem definir o termo ou reconhecer a possibilidade de colaborar quando a confiança está diminuída ou ausente. Getha-Taylor *et al.* (2018) consideraram resolução de conflitos, psicologia e direito, como lentes que oferecem estratégias práticas para colaborar quando a confiança está diminuída ou ausente. Entende-se,

assim, que o conceito de confiança colaborativa passa a fazer parte do glossário das organizações para melhor compreensão das redes interorganizacionais.

Ainda sobre essa proposta teórica, a partir das lentes da resolução de conflitos, psicologia e direito, Getha-Taylor *et al.* (2018) explicam que a confiança é uma percepção individual. Nesse sentido, a confiança colaborativa é entendida como o produto de avaliações, experiências e disposições, em que se acredita; e há disposição para a agir por meio de palavras, ações e decisões de outros. Observa-se, portanto, que a proposta inclui a confiança em princípios, regras, normas e procedimentos de tomada de decisão que articulam expectativas coletivas.

O conceito pode ser utilizado na diminuição ou ausência de confiança, corroborando com o achado do estudo de Zhong *et al.* (2017). Os autores identificaram a variação nos níveis de confiança ao longo das relações interorganizacionais. Para combater a variação indicada pelas teorias da confiança, as funções da governança – *alinhar, arbitrar, organizar, mobilizar, integrar e monitorar* – podem criar o ambiente de colaboração para desenvolvimento dessa confiança entre os membros (WEGNER; VERSCHOORE, 2021), sendo os principais fundamentos que subjazem ao resultado intermediário Confiança.

#### 2.4.2 Legitimidade

O resultado intermediário Legitimidade indica a adequação da governança a propósito e preceitos da rede colaborativa. Legitimidade refere-se à validação da credibilidade da rede para seus membros e está fortemente associado à transparência e regras claras. Pode-se perceber que também está associada à participação e à representação nos processos de tomada de decisão (KOSKI *et al.*, 2018).

A legitimidade se apresenta em processos que utilizam os modos tradicionais de governança. Nesse caso, a representação é pouco estudada em configurações alternativas de governança, como arranjos de governança colaborativa, em especial redes. Dentre esses poucos estudos, indica-se que a pesquisa realizada por Koski *et al.* (2018) encontrou evidências de fatores que contribuem para padrões legítimos de representação (na forma e na prática) em arranjos alternativos de governança.

Nesse referido estudo realizado em um conselho regional de política alimentar localizado no oeste dos Estados Unidos, surgiram achados que apontam desigualdades nas representações que podem ser reduzidas por meio de objetivos compartilhados, normas locais, estrutura e heterogeneidade na capacidade dos membros (KOSKI *et al.*, 2018). Frisa-se que

essa referida pesquisa assinala que tais fatores podem ser redutores de desigualdades e, ainda, interferir na percepção de legitimidade, bem como na produção dessa percepção entre os membros da rede.

A governança colaborativa surge como uma estratégia alternativa para gerenciar os fatores quando a infraestrutura política da rede é insuficiente (ANSELL; GASH, 2007). Nesse contexto, os arranjos colaborativos são usados para resolver problemas para os quais existem várias partes interessadas. O que pode provocar a modificação das condições (como objetivos, locais e estruturas, por exemplo) e os recursos fornecidos (THOMSON, PERRY, 2006), visando ações de mútua confiança.

Entender os aspectos que interferem na relação dessas partes interessadas pode potencializar a eficácia da colaboração – e isso pode ser típico de estruturas de governança colaborativa (EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012; GERLAK; HEIKKILA, 2011). O objetivo dessa governança é operacionalizar representação organizacional na prática por meio de um mecanismo pelo qual uma variedade de partes interessadas pode abordar questões relacionadas à rede (KOSKI *et al.*, 2018). Cabe destacar que a eficácia da colaboração pode ser vinculada à representação organizacional em assuntos relacionados à rede.

Esse processo pode fazer com que as partes interessadas sintam que sua presença é importante para se alcançar as metas da rede. Isso ocorre durante a busca de identidade dos participantes da rede, o que constitui um meio de promover um propósito legítimo para os membros da rede. Assinala-se que a legitimidade visa a validação dos resultados da rede como valiosos pelas partes interessadas (PERSSON; LUNDBERG; ANDRESEN, 2011).

A abordagem pode ser complementada pelo estudo de Fawcett e Daugbjerg (2012). Os referidos autores entendem que a legitimidade é um processo pelo qual as decisões da rede são alcançadas, e possuem, assim, extensões nos resultados da rede. A combinação das funções da governança pode trazer transparência e regras necessárias à participação e à representação dos participantes da rede nos processos de tomada de decisão, tornando o ambiente mais propício à colaboração. Esses são os aspectos relacionados ao resultado intermediário Legitimidade.

#### 2.4.3 Poder

O Poder, como resultado intermediário, está relacionado com a capacidade de um membro de influenciar as ações e comportamentos dos outros de forma intencional (HUXHAM; BEECH, 2009). Embora os desequilíbrios de poder sejam uma tensão potencial

para a governança das redes colaborativas, muitas vezes, têm sido desconsiderados na teoria. O efeito dos desequilíbrios de poder na rede depende de uma variedade de fatores, como a força de ambiente institucional, grau de urgência das metas, experiência em compartilhamento de poder, e o cálculo de custo-benefício para os participantes, entre outros (SMITH, 2020). Outras características desse resultado intermediário são apontadas a seguir.

A capacidade de um membro de influenciar as ações e os comportamentos dos outros de forma intencional é investigada por Hambleton, Sweeting e Oliver (2021). Nesse referido estudo, são investigadas dez cidades da Inglaterra após a implantação de um modelo de liderança nas localidades, explorando as relações entre lugar, poder e liderança. Salienta-se que este estudo trouxe *insights* para esse resultado intermediário ao vincular poder e liderança por meio de modelo locais de liderança, voltado para o desenvolvimento local.

A natureza dos desafios complexos, bem como a forma como os líderes locais responderam à calamidade, demonstra o potencial do fortalecimento do poder local para o desenvolvimento de uma liderança eficaz e colaborativa (HAMBLETON, 2020). A concentração de poder nas mãos de um indivíduo ou organização pode trazer, por sua vez, desvantagens, como por exemplo, sobrecarregar o tomador de decisão e criar gargalos na tomada de decisões, retardando o progresso de iniciativas (HAMBLETON; SWEETING; OLIVER, 2021).

Purdy (2012) propôs, por sua parte, uma estrutura para avaliar o poder em redes colaborativas com base em três fontes de poder: autoridade, recursos e legitimidade. O estudo também lança três arenas de uso do poder: os participantes, o desenho do processo e o conteúdo dos processos de governança colaborativa. Esse autor aconselha, ainda, que conduzir uma avaliação do poder poderia revelar crenças equivocadas e fontes ocultas de poder. Por outro lado, faz-se necessário processos que possam reduzir comportamentos superconfiantes, defensivos ou dominadores durante processos colaborativos. Concluindo-se que essa estrutura e as proposição acima indicadas podem minimizar as desvantagens apontadas (sobrecarga e gargalos) por Hambleton, Sweeting e Oliver (2021).

Embora haja desafios a serem enfrentados pelas redes colaborativas (HAMBLETON; SWEETING; OLIVER, 2021), é possível perceber que esses arranjos podem produzir uma liderança eficaz e colaborativa local, investida de autoridade, recursos e legitimidade (PURDY, 2012) para proporcionar um ambiente colaborativo por intermédio da distribuição adequada de poder entre os membros de uma rede. Essas são algumas das características do resultado intermediário Poder, que o distingue dos demais.



#### 2.4.4 Justiça

O resultado intermediário Justiça refere-se à percepção dos membros da rede quanto às regras de governança e distribuição adequada dos benefícios proporcionados pela rede colaborativa. Grandori e Neri (1999) destacam que as redes percebidas por seus membros como governadas por regras justas têm maiores chances de promover um ambiente colaborativo. Além disso, uma distribuição justa de resultados ocorre quando os membros da rede recebem benefícios proporcionais às suas contribuições (PARK; UNGSON, 2001) – outras características desse resultado são trazidas à luz na sequência.

Pesquisando sobre os benefícios da Justiça, Mikami, Ikegama e Bird (2022) estudaram a Aliança Renault-Nissan. Os benefícios foram possíveis na aliança graças à complementaridade estratégica e organizacional dos envolvidos, aos arranjos estruturais (SEGRESTIN, 2005) e à liderança dinâmica (MILLIKIN; FU, 2005). Esses processos tornaram possível a colaboração desenvolvida por meio de um modelo baseado em justiça, enfatizando a criação e a manutenção da confiança para restringir principalmente o comportamento oportunista. Compreende-se, desse modo, alguns dos pré-requisitos para se perceber o resultado intermediário Justiça pelos participantes da rede.

A justiça advém de uma cultura de transparência, que reforça a ênfase na distribuição equitativa dos ganhos, mantendo os processos abertos para que todos vejam as ações e os critérios pelos quais as decisões estão sendo tomadas. Para tanto, o estudo de Mikami, Ikegama e Bird (2022) partiu de três tipos de justiça organizacional: distributiva, processual e interacional. Essa tríade serve, na perspectiva dos autores, como forma de combater o comportamento oportunista, visto que esse comportamento pode provocar aumento no custo da governança e a redução no desempenho de relacionamento entre os participantes da rede. Nota-se que, enquanto a justiça distributiva atua para preservar a estrutura formal da troca, a justiça processual e a justiça interacional sustentam os mecanismos informais de colaboração.

Embora essa colaboração crie valor extra e os participantes estejam dispostos a distribuí-lo de forma justa, pode haver dificuldades em alcançar um consenso sobre como dividir o valor extra (PAGE *et al.*, 2015). O consenso, auxiliado pela percepção de justiça, pode ser conseguido em redes colaborativas por meio das funções e práticas de governança (WEGNER; VERSCHOORE, 2021). Cabe destacar que essas funções e práticas podem interferir na forma de distribuição dos valores adicionais gerados pela rede.

Estudos anteriores sugerem que há uma interseção recorrente entre os resultados intermediários das redes colaborativas e como os líderes de rede aplicam as funções da

governança. A governança dessas redes colaborativas pode promover resultados intermediários, ou seja, um ambiente que estimule a cooperação entre os membros da rede. Destarte, compreende-se que em um ambiente colaborativo a justiça representa o resultado intermediário da colaboração, pois indica se a rede pode gerar valor relacional para seus membros (AUSTIN; SEITANIDI, 2012).

Nesse sentido, o valor relacional pode ser definido como benefícios transitórios ou duradouros relativos aos custos que são gerados pela interação dos colaboradores e que revertem para as organizações, indivíduos e sociedade (AUSTIN; SEITANIDI, 2012). Metas podem mudar continuamente devido ao contexto, mas o valor relacional continua sendo um objetivo geral perseguido pelos membros das redes colaborativas (WEGNER; VERSCHOORE, 2021). Com isso, as metas podem se tornar impulsionadoras em redes com valor relacional. Esses são alguns dos aspectos do resultado intermediário Justiça, distinguindo-se dos demais.

#### 2.4.5 Aprendizado

O resultado intermediário Aprendizado tem sido amplamente estudado na literatura. O aprendizado considera o que é aprendido por um grupo de organizações como grupo (GIBB; SUNE; ALBERS, 2016; KNIGHT, 2002). É, portanto, um mecanismo que usufrui de experiências passadas para moldar funções e práticas futuras de governança (SMITH, 2020) – na sequência, são explorados outros aspectos desse resultado intermediário.

Por meio de um estudo teórico, Smith (2020) constata que a eficácia da rede é teorizada na literatura de gestão e administração pública. Dentre as lacunas identificadas pela autora, destaca-se o fato de redes serem tratadas como estáticas apesar do reconhecimento generalizado de que são dinâmicas, incluindo nesse dinamismo o aprendizado. Depreende-se aí a relação entre o aprendizado e as redes colaborativas.

Outros componentes comumente referenciados de estratégias de gestão para tornar a rede mais eficaz, incluindo aprendizado, incluem atributos e competências do líder (AGRANOFF; MCGUIRE, 2001, 2003, 2004; PARENT; HARVEY, 2009). Nesse mesmo sentido, outras características são capacidade de gerenciar conflitos, ajustar-se às mudanças nas circunstâncias e aprendizado organizacional (MILWARD; PROVAN, 2006; PARENT; HARVEY, 2009; SAZ-CARRANZA; OSPINA, 2010; SHORTELL *et al.*, 2015). Nota-se, assim, uma gama de aspectos que definem e se relacionam ao resultado intermediário Aprendizado.

Ante o exposto, salienta-se o aprendizado em rede, ou seja, a capacidade da rede de aprender presente no indivíduo (nível micro), na organização (nível meso), e na rede (nível macro), segundo Smith (2020). Percebe-se que é possível uma rede aprender com outra(s) rede(s), dependendo da sua competência para ajustar e evoluir (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007). Para facilitar esse aprendizado, as redes necessitam de conexões por meio das quais podem compartilhar informações (PROVAN; MILWARD, 2001).

Por conseguinte, embora os diversos níveis apresentados, o aprendizado em rede, muitas vezes, acontece também em níveis meso e micro, ou seja, na organização ou no indivíduo. Em outras palavras, o aprendizado em rede pode ser facilitado por meio de conexões individuais ou de uma organização com outras redes (SMITH, 2020). Essas são as inter-relações entre os três níveis. Acrescenta-se que os membros de uma rede precisam aprender sobre processos de tomada de decisão conjunta e como eles podem trabalhar juntos e combinar recursos em um ambiente colaborativo.

A governança tem um papel importante na promoção do aprendizado em rede, oferecendo um ambiente para compartilhar ideias e informações sobre os recursos e as capacidades de cada parceiro (WEGNER; VERSCHOORE, 2021). Esses são alguns aspectos do resultado intermediário Aprendizado. A partir dos aspectos identificados na literatura foi possível elaborar um quadro resumo dos resultados intermediários caracterizadores do ambiente colaborativo (Quadro 2), conforme a seguir.

Quadro 2 – Resultados Intermediários: Aspectos Identificados na Literatura

| <b>Resultados Intermediários</b> | <b>Descrição</b>   | <b>Autores</b>   |
|----------------------------------|--|--|
| Confiança                        | Confiança entre os participantes                               | Bryson; Crosby; Stone, 2006, 2015;<br>Edelenbos; Klijn, 2009;<br>Getha-Taylor <i>et al.</i> , 2018;<br>Klijn; Steijn; Edelenbos, 2010;<br>Zhong <i>et al.</i> , 2017   |
| Legitimidade                     | Decisões tomadas com base em regras claras e transparentes     | Ansell; Gash, 2007;<br>Emerson; Nabatchi; Balogh, 2012;<br>Fawcett; Daugbjerg, 2012;<br>Gerlak; Heikkila, 2011; Koski <i>et al.</i> , 2018;<br>Persson; Lundberg; Andresen, 2011<br>Thomson, Perry, 2006   |
| Poder                            | Distribuição equitativa de poder entre os participantes        | Hambleton, 2020;<br>Hambleton; Sweeting; Oliver, 2021;<br>Huxham; Beech, 2009;<br>Purdy, 2012; Smith, 2020   |
| Justiça                          | Os resultados alcançados são proporcionais aos esforços feitos | Austin; Seitanidi, 2012; Grandori; Neri, 1999;<br>Mikami; Ikegami Bird, 2022;<br>Millikin; Fu, 2005; Page <i>et al.</i> , 2015;<br>Park; Ungson, 2001; Segrestin, 2005   |
| Aprendizagem                     | Oportunidades de aprendizados para os participantes            | Agranoff; Mcguire, 2001, 2003, 2004;<br>Gibb; Sune; Albers, 2016; Knight, 2002;<br>Milward; Provan, 2006; Parent; Harvey, 2009;<br>Provan; Fish; Sydow, 2007;<br>Provan; Milward, 2001;<br>Saz-Carranza; Ospina, 2010;<br>Shortell <i>et al.</i> , 2015; Smith, 2020 |

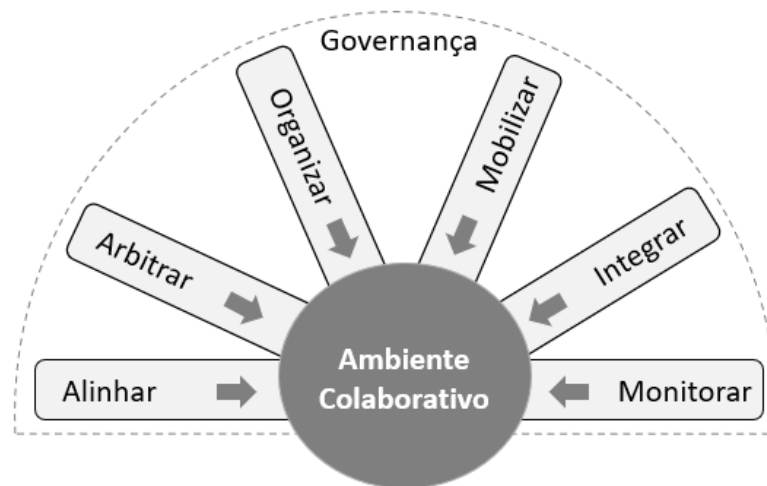
Fonte: Adaptado de Wegner e Vershoore (2021).

Cabe ainda destacar que governar redes colaborativas tem sido um desafio para gestores e líderes, especialmente quando os *stakeholders* com percepções diferentes se juntam à rede e quando surgem problemas complexos que precisam ser resolvidos por meio da colaboração (ANSELL; GASH, 2007; ASSENS; LEMEURE, 2016; KLIJN; KOPPENJAN, 2016; MORETTI, 2017; PROVAN; KENIS, 2008). Estudos anteriores ofereceram *insights* relevantes sobre como organizar o modo de governança de redes colaborativas (PROVAN; KENIS, 2008) e sobre a dinâmica da colaboração (ANSELL; GASH, 2007; EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012) para reduzir diferenças e resolver conflitos por meio da governança. Logo, entende-se que governança interfere na noção de justiça como resultado intermediário.

Wegner e Verschoore (2021), de sua parte, recomendam que sejam desenvolvidos estudos de caso para descrever como os líderes de rede desempenham funções de governança e quais práticas de governança eles usam nos modos de governança estudados. Para os autores, uma análise comparativa pode contribuir para uma compreensão mais profunda da combinação de funções de governança que suportam resultados intermediários.

Essa investigação poderia auxiliar os membros da rede a entender melhor como essas organizações complexas e não hierárquicas podem ser governadas para resolver problemas. Além disso, os formuladores de políticas podem se beneficiar da estrutura de pesquisa de várias maneiras, apoiando as redes colaborativas para uma maior propensão para alcançar bons resultados e oferecer serviços à sociedade. A seguir, foi elaborado um desenho teórico (Figura 1) a ser pesquisado empiricamente.

Figura 1 – Desenho Teórico



Fonte: Elaborada pelo autor.

Neste capítulo, foram apresentados os fundamentos desta tese. Na primeira parte, foram relatadas as seis funções da governança. Na segunda parte, explorou-se os cinco resultados intermediários caracterizadores do ambiente colaborativo. Com isso, tem-se um panorama das bases epistemológicas que serão aplicadas nos capítulos subsequentes.

### 3 SOBRE O MÉTODO

Neste capítulo serão identificados os procedimentos metodológicos aplicados para a consecução da pesquisa por meio do delineamento do contexto de pesquisa, bem como do método QCA e dos procedimentos de coleta de dados e medidas de dados.

#### 3.1 Contexto e delineamento da pesquisa

Para entender melhor o fenômeno estudado optou-se por um estudo exploratório (GIL, 2019), visando entender um problema que necessita aprofundamento. Este estudo teve como foco examinar a aplicação das funções da governança em relações interorganizacionais na produção de um ambiente colaborativo. Para tanto, utilizou-se a Análise Qualitativa Comparativa ou *Qualitative Comparative Analysis* (QCA) (RAGIN, 1987) para compreender quais configurações de funções da governança podem favorecer um ambiente colaborativo.

A unidade de análise são redes interorganizacionais. As redes são formadas por diversas organizações com interesses e objetivos individuais e as relações entre seus membros são suficientemente formalizadas por implicar a aceitação de contratos ou outros acordos. As redes compostas por organizações da sociedade civil organizada não impõem limites para entrada e saída de seus membros, ou seja, nenhuma organização é forçada a permanecer como membro (KOURTIKAKIS, TURKINA, 2015). Esses movimentos de entrada e saída estão submetidos a regras estabelecidas nos contratos e nos acordos aceitos pelos membros da rede, o que lhes impõe procedimentos para realização desses movimentos.

A partir da definição de redes buscou-se redes colaborativas com papel relevante na sociedade. Essa relevância está ligada ao encargo atribuído à rede pelo governo para gestão de bens coletivos. Foram identificados os CBHs, como dito, entidades instituídas pelo governo como instrumento para executar a Política Nacional de Recursos Hídricos, os quais fazem parte do Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos. Além disso, os CBHs têm em sua dinâmica a participação de representantes de três segmentos: poder público, usuários e comunidades. Para representar tais segmentos, os entes necessitam ter atuação comprovada na bacia hidrográfica abrangida pelo CBH (BRASIL, 1997).

Cabe destacar que a diversidade de representantes dos segmentos citados torna as relações da rede dos CBHs mais ricas de possibilidades em termos de relações interorganizacionais a partir das combinações de relacionamentos possíveis entre seus entes.

Tais segmentos precisam desenvolver ações coletivas que exigem uma capacidade maior de direcionamentos, em outras palavras, uma governança. A seguir, descreve-se o método QCA empregado na análise dessa rede.

### 3.2 Método QCA

Esta pesquisa utilizou o método de QCA, preconizado por Chales Ragin (1987), baseada na Teoria dos Conjuntos para uma análise de dados. Essa base permite comparar casos, segmentando-os por seu(s) conjunto(s) de característica(s) (SANDES-FREITAS; BIZZARRO NETO, 2016).

A base na Teoria dos Conjuntos também permite avaliar o pertencimento dos casos em determinado conjunto. Esse processo identifica diferentes configurações de condições causais que podem impulsionar determinado resultado. As vantagens da aplicação desse método é a possibilidade de: (i) encontrar distintas combinações de condições que podem gerar diferentes caminhos teóricos para os resultados encontrados; (ii) sistematizar a análise de causalidade complexa e relações lógicas entre fatores causais e um resultado; (iii) comparação de casos cruzados em pesquisas que trabalham com conjuntos entre 15 a 50 casos; (iv) aumentar a transparência das análises; (v) formalização de conceitos como condição e a atribuição de valores aos casos; e (vi) identificação de padrões nos dados auxiliando nas abstrações para descrição do fenômeno (BETARELLI JUNIOR; FERREIRA, 2018). Dadas as contribuições do método, o QCA tem sido utilizado em estudos recentes na área de gestão (por exemplo, BEYNON; JONES; PICKERNELL, 2018; DEL SARTO; ISABELLE; DI MININ, 2020; XIE; WANG, 2020).

A aplicação do QCA ocorre, principalmente, por duas formas de análise de conjuntos *crisp set* (*csQCA*) e *fuzzy set* (*fsQCA*). O *csQCA* possibilita a análise de dados apenas em duas categorias (0 ou 1), ou seja, pertence ou não pertence (RAGIN, 2008). O *fsQCA* permite combinações complexas entre as condições causais (GANTER; HECKER, 2014) com análise de conjunto que variam entre 0 e 1 por meio de escalas (RAGIN, 2008). O presente estudo utilizou o *fsQCA* pela necessidade de mensurar o fenômeno analisado de forma mais precisa em uma escala.

### 3.3 Procedimentos de coleta de dados

Nesta seção, são apresentados o protocolo e os instrumentos desenvolvidos para estas etapas da pesquisa, bem como a seleção e a coleta de dados, visando o aprofundamento deste estudo.

#### 3.3.1 Protocolo de pesquisa e instrumentos de medidas

Os dados coletados neste estudo foram captados como fonte primária, utilizando dois instrumentos distintos. O primeiro, utilizou-se de entrevistas semiestruturadas, cujo protocolo de entrevista está disponível no Apêndice A. Esse instrumento foi desenvolvido a partir do estudo de Wegner e Verschoore (2021), que é pioneiro em reunir as seis funções da governança (*alinhar, arbitrar, organizar, mobilizar, integrar e monitorar*). Os dados obtidos a partir dessa fonte foram utilizados como condições causais.

A primeira versão do roteiro de entrevista foi composta de dezoito perguntas abertas sendo: três para caracterizar a liderança e quinze para verificar o envolvimento da liderança na aplicação das funções da governança. Na etapa preparatória, o instrumento foi submetido a análise de dois outros pesquisadores especialista em redes para, posteriormente, ser submetido a dois pré-testes, possibilitando a revisão e a sumarização. O primeiro pré-teste permitiu a redução das perguntas de dezoito para quinze perguntas, além de possibilitar o ajuste semântico do protocolo de pesquisa para melhor acuracidade na coleta de dados. Já no segundo pré-teste não houve melhorias a serem aplicadas ao instrumento. Isso ensejou o encerramento da fase de pré-teste na segunda entrevista.

Posteriormente à realização das entrevistas, o pesquisador procedeu a oitiva das gravações, acompanhado das suas transcrições, para interpretar a percepção do entrevistado para cada função da governança. Para as respostas dadas as questões abertas, foram atribuídos valores, a partir da interpretação do pesquisador, utilizando uma escala definida de quatro pontos (0,0; 0,4; 0,8 e 1,0). Esse sistema de pontuação buscou identificar os casos com menor e maior percepção de envolvimento da liderança na aplicação das funções da governança.

Para a coleta do segundo grupo de dados, desenvolveu-se um instrumento de perguntas fechadas (Apêndice B) a partir do estudo de Wegner e Verschoore (2021). Por meio de dez itens, o instrumento teve como foco coletar a percepção dos respondentes quanto à presença dos cinco resultados intermediários caracterizadores (confiança, poder, legitimidade,



justiça e aprendizado) do ambiente colaborativo nos CBHs. Os dados foram utilizados para compor a variável de resultado (*outcome*).

Para o questionário, houve a necessidade de refinar a redação das perguntas com a finalidade de facilitar a sua compreensão e garantir assim a acuracidade das respostas. No processo, houve a redução de dez para cinco questões. Adicionalmente, para minimizar o risco da existência de vieses do entrevistado nas respostas dadas nas duas etapas de coleta de dados, optou-se por aplicar o questionário trinta dias após a realização da entrevista. O intervalo de tempo propiciou um distanciamento do entrevistado do contexto inicial das entrevistas.

Os respondentes, que foram também entrevistados, assinalaram as respostas às questões fechadas para mensuração da percepção dos resultados intermediários utilizando uma escala definida com quatro pontos. Essa escala possibilitou o respondente se posicionar nas seguintes alternativas para cada um dos itens avaliados: discordo totalmente, discordo, concordo e concordo totalmente. Posteriormente, esses posicionamentos foram convertidos em valores numéricos obedecendo a seguinte escala: 0,0; 0,4; 0,8; e 1,0. Tal estratégia visou evitar o posicionamento neutro dos respondentes.

### 3.3.2 Seleção dos casos

Inicialmente, foi realizado um mapeamento dos CBHs existentes, tendo como base o cadastro disponível no endereço eletrônico da Agência Nacional de Água (ANA). Nesse mapeamento também foram incluídos outros CBHs identificados pelas agências delegatárias e secretarias estaduais contatadas a partir do cadastro da ANA. A junção das fontes disponíveis de cadastros totalizou 253 CBHs compilados e organizados, os quais compuseram a lista inicial do estudo.

A seleção do público-alvo para coleta de dados considerou que a estrutura dos CBHs deveria ser composta por cinco órgãos: Plenária, Diretoria, Secretaria-Executiva, Câmara(s) Técnica(s) e Grupo(s) de Trabalho. A Plenária é o órgão no qual todos os membros do comitê são reunidos em assembleia, constituindo a instância máxima decisória do CBH. A Diretoria Executiva é formada por, no mínimo, um presidente e um secretário, podendo contar com vice(s)-presidente(s). Já a Secretaria-Executiva é responsável pelo apoio administrativo, técnico, logístico e operacional ao comitê. Enquanto a(s) Câmara(s) Técnica(s) e o(s) Grupo(s) de Trabalho são órgãos de assessoramento técnico, a Plenária tem o papel de análise ou execução de temas específicos (ANA, 2011).

Na lista inicial, foi observado que existia a possibilidade de alguns CBHs serem apoiados por estruturas do governo em três de seus órgãos – Secretaria-Executiva, Câmara Técnica e Grupo de Trabalho – para realização de suas atividades. Dessa forma, a entrevista aos membros desses dois órgãos poderia ensejar no contato com indivíduos que não fazem parte dos CBHs, mas são funcionários do governo designados para apoiar esses órgãos. Por esse motivo, os membros desses dois órgãos não foram selecionados para entrevista em virtude de possíveis vieses.

Dessa forma, restando dois órgãos: a Plenária e a Diretoria Executiva, foi possível observar que a Plenária é composta por entes que não participam de forma ativa na operação dos CBHs. Logo, esse tipo de membro não possui o nível de envolvimento e de conhecimento desejado pela pesquisa, e então não foram considerados para entrevista.

A Diretoria Executiva foi o órgão selecionado para coleta de dados. Considerando que a composição mínima da Diretoria Executiva é um membro Presidente e um Secretário-Executivo, a entrevista ficaria restrita a esses dois entes existentes em todos os CBHs. O Secretário-Executivo, por vezes, pode ser um membro empossado, que em virtude do seu cargo na organização de origem, poderia contar com o apoio de outros membros dessa organização para executar suas atividades. Como a pesquisa visa identificar o envolvimento da liderança na aplicação de funções da governança, o Secretário-Executivo pode não possuir essas características. Por esse motivo, não foi selecionado essa categoria de membro para entrevistas.

Logo, o Presidente se tornou a opção adequada para aferir a percepção do envolvimento da liderança do CBH na aplicação das funções da governança, bem como do ambiente colaborativo. O Presidente do Comitê é o único que necessita ter acesso a todas as atividades relacionadas às competências contidas na Lei 9.433/97 (BRASIL, 1997), a qual trata da rede estudada. Na legislação, aborda-se o regramento para exercício do mandato do Presidente. Segundo essa normativa, esse membro é o que possui maior domínio sobre o fenômeno investigado. A identificação do perfil dos presidentes e dos comitês se tornou possível por intermédio de informações coletadas no início da entrevista, bem como a partir do cadastro elaborado.

### 3.3.3 Coleta de dados

Tendo em vista essas definições, buscou-se nos 253 CBHs cadastrados aqueles que possuíam um e-mail de contato. Foram listados 193 CBHs com e-mail. Para esses CBHs,

foram enviados convites padronizados de entrevistas acompanhados de uma breve explicação sobre a pesquisa, garantindo-lhe o anonimato e a segurança das informações fornecidas. Além disso, os respondentes foram informados quanto aos fins científicos dos estudos e a inexistência de riscos relacionados à participação na pesquisa. Nesse sentido, foi solicitado o consentimento para todos os participantes deste estudo.

No primeiro contato, foram obtidas vinte respostas e cinco entrevistas foram agendadas. Para aumentar a adesão à pesquisa, optou-se por outro meio para captação de novos respondentes. Na segunda fase, foram selecionados 150 CBHs que possuíam telefone para contato. Desse total, 73 não foi possível contactar e 49 não demonstraram interesse na pesquisa. Os 28 remanescentes agendaram entrevista, dos quais 25 foram efetivadas e se somaram às cinco entrevistas já agendadas por e-mail, também efetivadas. As entrevistas tiveram tempo médio de, aproximadamente, trinta minutos; e juntas, totalizaram mais de quinze horas de entrevistas.

Os trinta presidentes entrevistados possuem entre 2 e 16 anos no cargo em seus CBHs. Os comitês têm entre 3 e 23 anos de existência e estão, assim, distribuídos nas regiões do País: no Nordeste, 8 CBHs; na região Sudeste, 17 CBHs, enquanto no Sul, são apenas 5 CBHs.

Em virtude da pandemia do covid-19, todas as entrevistas foram realizadas utilizando ferramentas de reuniões virtuais como Google Meeting, Zoom, Microsoft Teams e WhatsApp. As entrevistas ocorreram nos meses de outubro e de novembro de 2021, enquanto o questionário sobre ambiente colaborativo foi aplicado no mês de dezembro de 2021. O meio selecionado para realização da coleta de dados foi também digital. Um *link* da plataforma do Google Forms foi enviado aos presidentes já entrevistados com formulários individualizados para cada CBH.

### **3.4 Medidas dos dados**

Para analisar como os CBHs configuram suas funções da governança visando desenvolver seu ambiente colaborativo, utilizou-se, como já apontado, o método *fuzzy set* QCA (*fsQCA*). Por meio de técnicas de lógica como a álgebra booleana, a Teoria de Conjuntos Difusos e a minimização lógica, esse método tem sido comumente utilizado em estudos de gestão para identificar como diferentes configurações de condições causais podem remeter ao mesmo resultado. Esse fenômeno é conhecido como equifinalidade (COVIN *et al.*, 2020; KAYA *et al.*, 2020).

Esse método é especialmente útil para avaliar fenômenos relacionados com múltiplas causas e com dificuldade de isolamento (RAGIN, 2008; RIHOUX; RAGIN, 2009). A natureza configuracional das estruturas de governança fazem com que o método QCA seja ainda mais adequado para este estudo (BRADSHAW, 2009), uma vez que as funções da governança complementam ou substituem umas às outras para formar configurações ótimas de governança (MISANGYI; ACHARYA, 2014; TEIXEIRA *et al.*, 2021).

Para operacionalizar a pesquisa, utilizou-se um método de quatro etapas, conforme a proposta de Rihoux e Ragin (2009). Primeiramente, foram definidos os casos que seriam pesquisados. Esses casos foram selecionados de acordo com os critérios apresentados em seção anterior. A etapa seguinte foi a definição das condições de interesse (causais e *outcome*).

A primeira condição causal identificada é a função da governança Alinhar (ALI). Essa condição avalia o envolvimento da liderança na identificação dos problemas e desafios da rede para o direcionamento de atividades e o alcance dos resultados esperados (DAMGAARD; TORFING, 2010; LEHTONEN, 2014; MARIANI, 2016).

A condição causal seguinte é a função Arbitrar (ARB). Essa condição mensura a capacidade dos líderes da rede em promover a mediação em situações críticas para reconciliar relações existentes, visto que essas situações podem provocar conflitos e desentendimentos que afetam a efetividade da rede (PROVAN; KENIS, 2008; REAGANS; MCEVILY, 2003; SIDDIKI; KIM; LEACH., 2017).

A terceira condição causal identificada é a função Organizar (ORG). Essa condição avalia a habilidade da liderança em distribuir recursos necessário para garantir o alcance dos objetivos da rede, de forma a estimular o desenvolvimento da rede, possibilitar a elaboração de rotinas e processos e orientar os membros da rede (AGRANOFF; MCGUIRE, 2001; CRISTOFOLI; MACCIÒ; PEDRAZZI, 2015; KLIJN; STEIJN; EDELENBOS, 2010; SØRENSEN; TORFING, 2005).

A quarta condição identificada é a função Mobilizar (MOB) indica o envolvimento da liderança no estímulo aos participantes da rede em empreender esforços para alcançar objetivos coletivos por meio da colaboração. Esse processo ocorre por meio da troca de informações e da atribuição de direitos de tomada de decisão, visando prover condições para a ação coletiva (PILBEAM; ALVAREZ; WILSON, 2012; PROVAN; KENIS, 2008; VAN VEEN-DIRKS; VERDAASDONK, 2009).

A quinta condição causal identificada é a função Integrar (INT), que sinaliza o nível de envolvimento dos líderes na promoção da interação entre os participantes da rede para

construção de decisões com foco nos objetivos coletivos (BAHAR; NENONEN; STARR Jr., 2022; FARJOUN, 2010; TIDSTRÖM; RITALA; LAINEMA, 2018).

A sexta condição causal identificada é a função Monitorar (MON), condição que evidencia o envolvimento da liderança no acompanhamento das ações dos participantes e dos resultados alcançados, promovendo correções para o aprendizado com o intuito de garantir o cumprimento dos objetivos coletivos (MANZEY; REICHENBACH; ONNASCH, 2012; SCHRAUF; BERTTRAM, 2016; VAN VEEN-DIRKS; VERDAASDONK, 2009).

Todas as condições causais foram derivadas a partir das informações coletadas nas entrevistas realizadas. A partir da análise dos dados, foi atribuído um valor de acordo com o nível de envolvimento da liderança na aplicação de cada função da governança (condição): (0,0) Leve, (0,4) Moderado, (0,8) Forte, e (1,0) Intenso. Segue quadro com trechos das entrevistas exemplificativos que originaram a valoração do nível de envolvimento da liderança na aplicação das funções da governança para melhor compreensão.

Quadro 3 – Exemplos de Envolvimento da Liderança na Aplicação das Funções da Governança

| Função da Governança | Destques Exemplificativo do Envolvimento da Liderança em cada Função  |   |  |
|----------------------|---|---|--|
| Alinhar              | "...geralmente quem faz isso sou eu... ativamente...A gente acha melhor o tempo criar alguns pontos". (Caso 1)  | "...se gasta muito tempo para se fazer esse alinhamento para que haja ação..." (Caso 2)   | "boa parte dessas... reuniões... o comitê ... procura alinhar esses interesses e tem um tempo para que isso seja isso acontecer..." (Caso 4) |
| Avaliação            | (0,4) Moderado  | (1,0) Intenso   | (1,0) Intenso  |
| Arbitrar             | "... a conciliação de conflitos, arbitragem... é leve só acontece de uma forma mais natural..." (Caso 10)   | "... os conflitos são minimizados ... que tem uma ação..." (Caso 4)   | "... essa conciliação é também demanda muito tempo do comitê... quando tem um conflito. quando estoura um conflito... (Caso 21)              |
| Avaliação            | (0,0) Leve  | (0,4) Moderado  | (1,0) Intenso  |
| Organizar            | "...a organização requer a câmara técnica né, a câmara técnica escolhe dentro do comitê cada participante de cada entidade, que é tripartite..." (Caso 1)                                       | "...comitê ele articula os recursos para que você consiga fazer..." (Caso 2)  | "...desprende bastante tempo para fazer essa organização..." (Caso 4)  |
| Avaliação            | (0,0) Leve  | (0,8) Forte   | (1,0) Intenso  |
| Mobilizar            | "...os comitês... e participam do grupo de trabalho, grupo de gestão dos comitês... cada período... vai variar muito das ações... esses recursos que são utilizados, são apresentados" (Caso 7) | "... na realidade essa mobilização dentro do comitê...é mais... pontual... existem as mobilizações individuais dessas entidades..." (Caso 12) | "chamamos os sindicatos rurais e patronais, chamamos os produtores o poder público, vamos fazer reunião..." (Caso 1)                         |
| Avaliação            | (0,0) Leve  | (0,0) Leve  | (0,8) Forte  |
| Integrar             | "... cada um faz as suas ações locais e as suas pautas locais, então nós ... organiza todo o processo". (Caso 7)  | "...você consegue é integrar esses diversos recursos que vem de vários entes no comitê..." (Caso 2)   | "...quando há uma necessidade de articulação, de integração, de recursos de novos recursos aí o comitê entra e se envolve mais..." (Caso 4)  |
| Avaliação            | (0,0) Leve  | (0,4) Moderado  | (0,4) Moderado   |
| Monitorar            | "...acompanhar é todo uma parte documental de que nós não estamos ali fazendo..." (Caso 2)  | "...indicadores bonitinhos informativo e os respostas de e-mail resposta de ofício..." (Caso 12)  | "... esse apanhado ele ocupa muito tempo da reunião..." (Caso 4)   |
| Avaliação            | (0,0) Leve  | (1,0) Intenso   | (1,0) Intenso  |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após definir as condições causais, foram elencados os resultados intermediários caracterizadores do ambiente colaborativo, o qual figura como *outcome* nas análises desta pesquisa. De acordo com Wegner e Verschoore (2021), as cinco dimensões caracterizadoras do ambiente colaborativo (AMB), como já apontado em outros momentos, são: confiança, poder, legitimidade, justiça e aprendizado.

O primeiro resultado intermediário caracterizador do ambiente colaborativo é a Confiança. Essa dimensão avalia a capacidade efetiva dos membros da rede em agir de acordo com as palavras, ações e decisões de outros membros (BRYSON; CROSBY; STONE, 2006, 2015; ZHONG *et al.*, 2017). Quanto maior a capacidade, maior é a contribuição desse resultado no ambiente colaborativo, o que é refletido na percepção do presidente.

O segundo resultado intermediário caracterizador do ambiente colaborativo é Legitimidade. Esse resultado identifica o nível de credibilidade interna da rede na avaliação de seus membros associados quanto à transparência e regras claras nos processos decisórios (ANSELL; GASH, 2007; KOSKI *et al.*, 2018; THOMSON; PERRY, 2006). Quanto maior essa credibilidade, maior é a contribuição desse resultado para o ambiente colaborativo.

O terceiro resultado intermediário é a dimensão Poder. Esse resultado evidencia o efeito do poder em prol da eficácia da rede. Especificamente, essa dimensão avalia a grau de distribuição do poder (HAMBLETON, 2020; HAMBLETON; SWEETING; OLIVER, 2021; HUXHAM; BEECH, 2009; PURDY, 2012). A maior de distribuição de poder tende a facilitar a colaboração entre os membros.

O quarto resultado intermediário é Justiça. Essa dimensão avalia a disposição da rede em distribuir o valor gerado de forma justa (GRANDORI; NERI, 1999; MIKAMI; BIRD, 2022; MILLIKIN; FU, 2005; PAGE *et al.*, 2015; PARK; UNGSON, 2001). Quanto mais proporcional a distribuição do valor pelo esforço despendido para o resultado, maior a contribuição para o ambiente colaborativo.

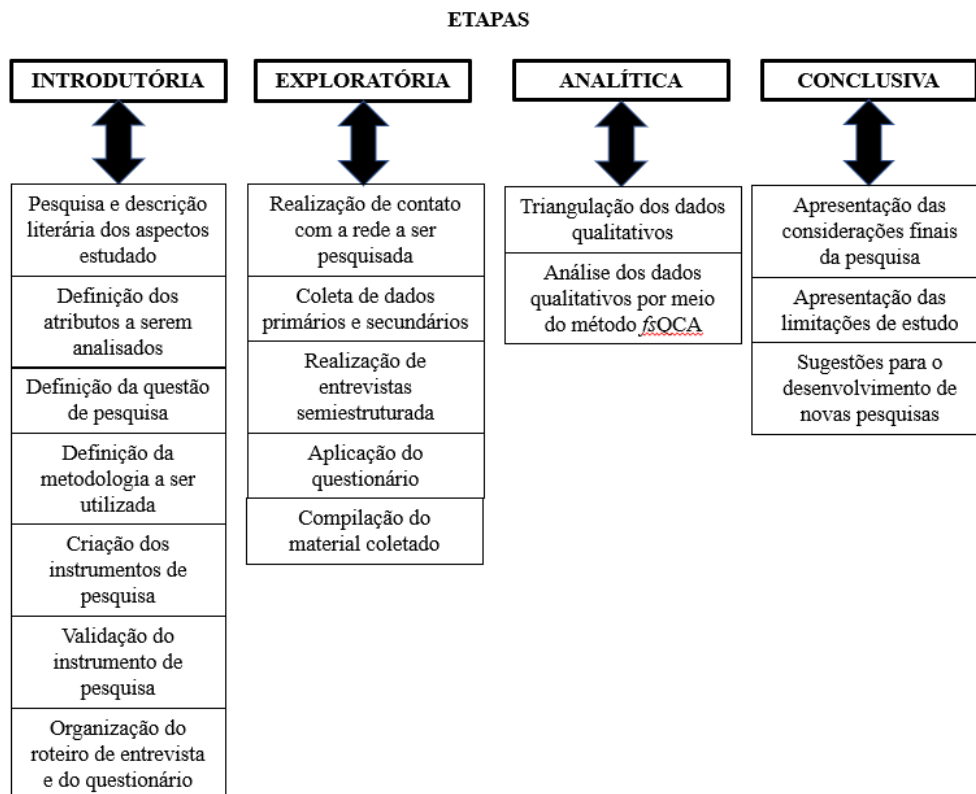
O quinto resultado intermediário caracterizador do ambiente colaborativo é o Aprendizado. Essa dimensão mensura a capacidade dos comitês em gerar oportunidades de aprendizado aos membros de forma a moldar funções e práticas futuras de governança (GIBB; SUNE; ALBERS, 2016; PROVAN; FISH, SYDON, 2007; PROVAN; MILWARD. 2001; SAZ-CARRANZA; OSPINA, 2010; SMITH, 2020). Oportunidades adequadas de Aprendizado tendem a contribuir para desenhar práticas mais eficazes alinhadas a um ambiente colaborativo.

Esses resultados intermediários foram mensurados a partir das respostas obtidas ao questionário enviado aos presidentes dos CBHs que participaram das entrevistas na etapa

anterior. A aplicação desse questionário foi realizada cerca de 30 dias depois do encerramento das entrevistas, visando evitar o viés do entrevistado na percepção da presença dos resultados intermediários caracterizadores do ambiente colaborativo. Para cada uma das dimensões, os respondentes assinalaram um valor, em uma escala Likert de quatro pontos, para a sua percepção a respeito dos resultados intermediários: discordo totalmente (0,0), discordo parcialmente (0,4), concordo parcialmente (0,8), e concordo totalmente (1,0), evitando assim a neutralidade.

Cada um dos cinco resultados intermediários caracteriza o ambiente colaborativo, contudo quantificar a parcela percentual de cada um dele na caracterização é um grande desafio. Por esse motivo, optou-se pela média dos resultados intermediários para quantificação do ambiente colaborativo, que figura como *outcome* nesta pesquisa. Ante o exposto, todo o caminho percorrido por esta pesquisa pode ser percebido em perspectiva na figura abaixo:

Figura 2 – Estrutura Conceitual da Pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor.

Definidas as condições de interesses (condições causais e *outcome*), o estudo seguirá para o exame dos resultados que serão apresentados a partir das entrevistas e do questionário utilizados para extração dos dados necessários ao propósito da pesquisa, conforme a seguir.



## 4 RESULTADOS

Uma vez definidas as condições de interesse (condições causais e *outcome*), foram necessários: a calibragem, os ajustes na frequência e na consistência, a elaboração da tabela verdade, definição do *Proportional Reduction in Inconsistency* (PRI), a avaliação das condições causais e análise de suficiência para se chegar às diferentes configurações de condições causais que produzem o *outcome* desejado.

A calibragem específica do *outcome* foi necessária porque os valores obtidos oscilavam entre 0,36 e 1,00. Portanto, o Método *fsQCA* demanda a calibração dessas condições, ou seja, a transformação dos dados brutos em conjuntos *fuzzy* (RAGIN, 2008). Nesta etapa, os dados coletados para o *outcome* foram redimensionados para valores entre 0 e 1, tendo como âncora superior o percentil 0,95 (*fuzzy score* = 0,95); como âncora intermediária o percentil 0,50 (*fuzzy score* = 0,50); e 0,05 como âncora inferior (*fuzzy score* = 0,05). Esse procedimento tem sido comumente adotado em pesquisas recentes com o Método *fsQCA*. A Tabela 1 apresenta as condições de interesse e as calibrações necessárias.

Tabela 1 – Condições de Interesse

| Condições de Interesse                    | Dimensões       | Descrição  | Calibragem |      |      |
|---|-----------------|--|------------|------|------|
|   |                 |  | Méd.       | Mín. | Máx. |
| Funções da Governança (Condições Causais) | Alinhar (ALI)   | Alinhar os interesses dos participantes da rede                    | 0,58       | 0,00 | 1,00 |
|   | Arbitrar (ARB)  | Conciliar os participantes em conflitos                            | 0,41       | 0,00 | 1,00 |
|   | Organizar (ORG) | Organizar projetos, atividades e reuniões da rede                  | 0,46       | 0,00 | 1,00 |
|   | Mobilizar (MOB) | Mobilizar os participantes para colaborar com interesses coletivos | 0,50       | 0,00 | 1,00 |
|   | Integrar (INT)  | Integrar recursos para gerar sinergia entre os participantes       | 0,46       | 0,00 | 1,00 |
|   | Monitorar (MON) | Monitorar as ações dos participantes e os resultados               | 0,18       | 0,00 | 1,00 |
| Ambiente Colaborativo ( <i>outcome</i> )  | Confiança       | Confiança entre os participantes                                   |            |      |      |
|   | Legitimidade    | Decisões tomadas com base em regras claras e transparentes         |            |      |      |
|   | Poder           | Distribuição equitativa de poder entre os participantes            | 0,82       | 0,36 | 1,00 |
|   | Justiça         | Os resultados alcançados são proporcionais aos esforços feitos     | 0,38       | 0,86 | 1,00 |
|   | Aprendizagem    | Oportunidades de aprendizados para os participantes                |            |      |      |

Fonte: Adaptada de Wegner e Vershoore (2021).

Adicionalmente, foram realizados ajustes preliminares baseados na frequência e na consistência das configurações encontradas (LEISCHNIG; HENNEBERG; THORNTON, 2016; RAGIN, 2008). Primeiramente, o limite mínimo de consistência igual a 0,80 foi considerado para adoção e 1 como quantidade mínima de casos necessários para definição das configurações válidas, contudo as configurações identificadas possuíam casos elencados pelo *sfQCA* que apresentavam um baixo nível de ambiente colaborativo ( $\mu = 0,6$ ). Assim, adotou-se 0,90 como limite mínimo de consistência e foi mantido 1 como quantidade mínima de casos necessários para definição das configurações válidas (BEYNON; JONES;

PICKERNELL, 2020; COVIN *et al.*, 2020). Esse último limite mínimo e essa quantidade foram considerados para análise nesta pesquisa por permitir identificar casos com presença de ambiente colaborativo, ou seja, próximo de 1.

Na sequência, foi elaborada a tabela verdade (*truth table*) que permitiu identificar quais combinações de condições de causais (funções da governança) favorecem o resultado desejado (ambiente colaborativo). A tabela verdade (Tabela 2) apresenta todas as combinações possíveis. Para todas as configurações levantadas, identificou-se casos empíricos no conjunto de casos. Portanto, não houve remanescentes lógicos (SCHNEIDER; WAGEMANN, 2012).

Tabela 2 – Tabela Verdade

| Condições Causais |     |     |     |     | Outcome |     | Indicadores        |       |            |
|-------------------|-----|-----|-----|-----|---------|-----|--------------------|-------|------------|
| ALI               | ARB | ORG | MOB | INT | MON     | AMB | Consistência Bruta | PRI   | Qtd. Casos |
| 0                 | 0   | 0   | 1   | 0   | 0       | 0   | 0,838              | 0,536 | 1          |
| 0                 | 0   | 1   | 1   | 1   | 0       | 0   | 0,823              | 0,589 | 2          |
| 1                 | 0   | 1   | 1   | 1   | 0       | 1   | 0,935              | 0,750 | 1          |
| 0                 | 0   | 0   | 0   | 0   | 0       | 0   | 0,824              | 0,757 | 5          |
| 0                 | 0   | 0   | 0   | 1   | 0       | 0   | 0,817              | 0,763 | 1          |
| 0                 | 0   | 1   | 1   | 0   | 1       | 0   | 0,890              | 0,876 | 1          |
| 1                 | 1   | 1   | 1   | 1   | 1       | 1   | 0,972              | 0,960 | 1          |
| 1                 | 0   | 1   | 1   | 1   | 1       | 1   | 0,983              | 0,974 | 2          |
| 1                 | 0   | 0   | 1   | 1   | 0       | 1   | 1,000              | 1,000 | 2          |
| 0                 | 0   | 1   | 1   | 0   | 0       | 1   | 1,000              | 1,000 | 1          |
| 1                 | 0   | 1   | 0   | 1   | 0       | 1   | 1,000              | 1,000 | 1          |
| 1                 | 1   | 1   | 0   | 1   | 0       | 1   | 1,000              | 1,000 | 1          |

Fonte: Elaborada pelo autor.

Além disso, observando as recomendações de estudos recentes, foram desconsideradas as configurações em que o PRI foi menor que 0,50. Esse procedimento assegura a distinção das soluções encontradas, garantindo assim que a mesma configuração não conduza, simultaneamente, ao *outcome* desejado e à sua negação (CRESPO *et al.*, 2019; GRECKHAMER *et al.*, 2018). Esses procedimentos para operacionalização do método foram executados com apoio do programa computacional *fsQCA* 3.1.

No referido programa, foram realizadas algumas etapas. Na primeira etapa das análises do Método *fsQCA*, ocorreu a avaliação das condições causais necessárias. Esse procedimento visa identificar se a presença ou a ausência de cada condição causal é necessária para ocorrência do *outcome* desejado (RAGIN, 2008). Os resultados apresentados na Tabela 3 demonstram que nenhuma das condições causais alcançaram o mínimo de

consistência requerida (0,90) para ser considerada condição necessária. Portanto, a ocorrência (ou a ausência) de cada condição causal, individualmente, não conduz a ocorrência do *outcome*.

Tabela 3 – Análise de Necessidades

| Condição Causal -<br>Função da Governança | Código<br>QCA | Consistência | Cobertura |
|---|---------------|--------------|-----------|
| Alinhar                                   | ALI           | 0,587        | 0,561     |
|   | ~ALI          | 0,462        | 0,610     |
| Arbitrar                                  | ARB           | 0,352        | 0,480     |
|   | ~ARB          | 0,710        | 0,664     |
| Organizar                                 | ORG           | 0,491        | 0,592     |
|   | ~ORG          | 0,594        | 0,610     |
| Mobilizar                                 | MOB           | 0,494        | 0,548     |
|   | ~MOB          | 0,546        | 0,606     |
| Integrar                                  | INT           | 0,526        | 0,634     |
|   | ~INT          | 0,527        | 0,541     |
| Monitorar                                 | MON           | 0,235        | 0,724     |
|   | ~MON          | 0,832        | 0,563     |

Fonte: Elaborada pelo autor.

Nota: *outcome* = ambiente colaborativo (AMB). O símbolo “~” indica a ausência da condição causal.

Na segunda etapa, realizou-se a análise de suficiência. Essa análise permitiu identificar as configurações relacionadas ao *outcome* desejado. Nessa etapa, foram gerados três tipos de soluções: complexa, intermediária e parcimoniosa. Considerando os objetivos desta pesquisa, optou-se pela solução complexa, visto que essa técnica identifica apenas as configurações que possuem casos empíricos no conjunto de casos. Portanto, as configurações, que consideravam os remanescentes lógicos, não foram incluídas nos resultados. Desse modo, a solução complexa retornou quatro configurações válidas (Tabela 4), que remetem à noção de equifinalidade, isto é, a diferentes configurações que podem produzir o mesmo *outcome* desejado.

Tabela 4 – Configurações Válidas

|                                     | Cobertura |          |              |
|-------------------------------------|-----------|----------|--------------|
|                                     | Bruta     | Unitária | Consistência |
| ALI*ORG*~MOB*INT*~MON               | 0,106320  | 0,082694 | 1,000000     |
| ALI*~ARB*MOB*INT*~MON               | 0,169522  | 0,086828 | 0,956667     |
| ALI*ORG*MOB*INT*MON                 | 0,230360  | 0,147667 | 0,975000     |
| ~ALI*~ARB*ORG*MOB*~INT*~MON         | 0,059067  | 0,059067 | 1,000000     |
| Outcome.....: AMB                   |           |          |              |
| Corte de Frequência.....: 1         |           |          |              |
| Corte de Consistência.....: 0.935   |           |          |              |
| Cobertura da Solução.....: 0.458949 |           |          |              |
| Consistência da Solução: 0.97125    |           |          |              |

Fonte: Elaborada pelo autor a partir do *software fsQCA 3.1*.

Nota: *outcome* = ambiente colaborativo (AMB). O símbolo “~” indica a ausência da condição causal.

A primeira configuração válida indica que a presença das funções da governança Alinhar, Organizar e Integrar, somado a ausência das funções Mobilizar e Monitorar, conduz à um ambiente colaborativo (ALI\*ORG\*~MOB\*INT\*~MON→AMB). Essa configuração teve cobertura de 0,106, o que significa que esteve presente em 10,6% do conjunto dos casos. Adicionalmente, verificou-se que essa configuração teve consistência próxima a 1, ou seja, os casos que apresentaram essa configuração tiveram resultado favorável no desenvolvimento de um ambiente colaborativo. Portanto, esses níveis de cobertura e consistência são iguais ou superiores aos níveis identificados em estudos recentes em que o método *fsQCA* foi também utilizado (por exemplo, BEYNON; JONES; PICKERNELL, 2018; DEL SARTO ISABELLE; DI MININ, 2020; WAGEMANN; BUCHE; SIEWERT, 2016; XIE; WANG, 2020).

A segunda configuração válida, por sua vez, indica que a presença das funções da governança Alinhar, Mobilizar e Integrar, combinada com a ausência das funções Arbitrar e Monitorar, também conduz ao *outcome* desejado (ALI\*~ARB\*MOB\*INT\*~MON →AMB). Essa configuração teve cobertura de 0,1695 e consistência de 0,9566.

A terceira configuração encontrada evidencia que a presença das funções da governança Alinhar, Organizar, Mobilizar, Integrar e Monitorar também leva à um ambiente colaborativo (ALI\*ORG\*MOB\*INT\*MON→AMB). Essa configuração esteve presente em 23,04% dos casos com consistência 0,975.

A quarta configuração identificada apontou que a presença das funções da governança Organizar e Mobilizar, somado a ausência das funções Alinhar, Arbitrar, Integrar e Monitorar, também proporcionar a presença do *outcome* desejado nesta pesquisa

(~ALI\*~ARB\*ORG\*MOB\*~INT\*~MON→AMB). Essa configuração teve cobertura de 0,059 e consistência próxima a 1.

Para cada uma das configurações identificadas, foram elencados pelo *software* os respectivos casos relacionados. Para a primeira configuração foram apresentados dois casos (08 e 21). Já para segunda configuração, foram relacionados três casos (03, 07 e 11). Enquanto para terceira configuração, também foram elencados três casos (12, 13 e 19). Por fim, para a quarta configuração, o *software* indicou apenas o caso 10.

Após identificados os casos de cada configuração, buscou-se observar alguns aspectos, visando agrupá-los. Assim, foram percebidos os seguintes aspectos: a outorga e cobrança da água, plano diretor estabelecido e utilização de mecanismos gerenciais, como diferenciadores de grupos de CBHs vinculados às configurações válidas. Esses três aspectos foram considerados pelos presidentes dos CBHs como sofisticações para condução de um CBH.

A primeira configuração e a terceira configurações apresentam esses três aspectos em seus casos. Os comitês são conduzidos com o auxílio desses três itens que os colocam como mais sofisticados, estando em desenvolvimento mais avançado que CBHs das outras configurações, por isso as suas respectivas configurações serão denominadas – *Desenvolvimento*.

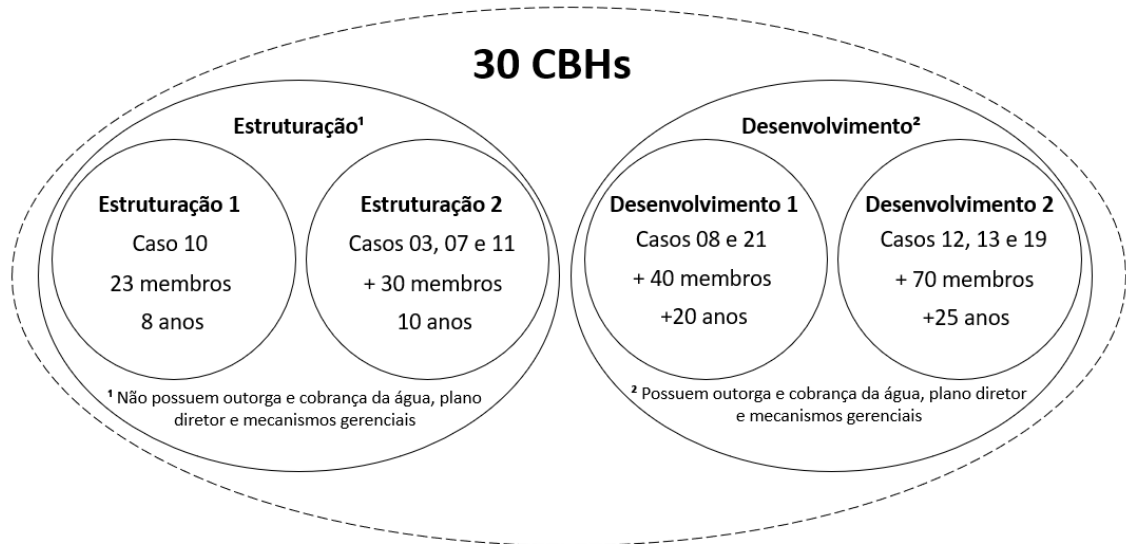
Duas características distinguem essas duas configurações, a saber: quantidade de membros no CBH e tempo de constituição do CBH. Os casos elencados para a primeira configuração (08 e 21) se caracterizam por possuir mais de 40 membros e mais de 20 anos de existência. Os casos da terceira configuração (12, 13 e 19) apresentam mais de 70 membros e 25 anos de existência em média. O que permite separar esses grupos *Desenvolvimento* em 1 e 2, sendo 1 (casos 08 e 21) aquele que apresenta menores números e 2 (12, 13 e 19), os maiores números.

Por sua vez, os casos apresentados pelo *software* para a segunda e a quarta configurações podem ser agrupados pela ausência dos três aspectos identificados – a outorga e cobrança da água, plano diretor estabelecido e utilização de mecanismos gerenciais. Esses CBHs são conduzidos com a ausência desses aspectos, o que os coloca em um grupo que carece ainda de uma estruturação comparando-os com os CBHs das configurações anteriores, por esse motivo as suas respectivas configurações serão denominadas – *Estruturação*.

As duas características que distinguem essas duas configurações anteriores também podem ser utilizadas para separar esse grupo *Estruturação*, a saber: quantidade de membros e tempo de constituição. Os casos da segunda configuração (casos 03, 07 e 11) são caracterizados por CBHs com menos de dez anos de existência e mais de trinta membros,

enquanto o único caso da quarta configuração (caso 10) possui 8 anos de existência e 23 membros. O que permite separar os grupos *Estruturação* em 1 e 2, sendo 1 (caso 10), aquele que apresenta menores números, e 2 (casos 03, 07 e 11), os maiores números. Abaixo é apresentada figura resumo dessa segmentação.

Figura 3 – Conjunto de CBHs por Configuração



Fonte: Elaborada pelo autor.

Após identificados os casos, houve a seleção de um caso representativo para cada configuração, observando os seguintes critérios: o maior valor apresentado para o ambiente colaborativo (critério de relevância) e, em caso de valores iguais para o ambiente colaborativo, selecionar aquele caso que apresenta a maior quantidade de funções da governança com valor superior a 0,00 para a sua configuração (critério de desempate). Os critérios foram adotados para identificar o caso de maior relevância e para distinguir os casos entre si em caso de empate.

Na primeira configuração (casos 08 e 21), o ambiente colaborativo atingiu o seu maior valor 1,00 apenas no caso 21. Já na segunda configuração (casos 03, 07 e 11), somente para o caso 07, o ambiente colaborativo obteve valor 1,00. Para terceira configuração (casos 12, 13 e 19), observou-se que em todos os casos foi atribuída pontuação máxima (1,00) para o ambiente colaborativo, mas apenas no caso 12 foi possível identificar todas as funções da governança elencadas para essa configuração com valores superiores a 0,00. Para a quarta configuração, o caso 10 foi identificado como único e representativo. Nesse estágio, foram selecionados, assim, os casos representativos 21, 07, 12 e 10, respectivamente para as configurações 1, 2, 3 e 4.

Em seguida realizou-se um processo de minimização lógica para as configurações válidas encontradas, as quais puderam ser sumarizadas em duas configurações conjuntas, que foram organizadas a partir das quatro primeiras. A primeira configuração conjunta (configuração 2 e 4) produzida no processo de minimização, a partir das configurações *Estruturação*, mostra que a presença da função Mobilizar, combinada com a ausência das funções Arbitrar e Monitorar, conduzem a um ambiente colaborativo. Esse fato induz ao entendimento de que a função Organizar exerce um papel de substituição às funções Alinhar e Integrar, ou vice e versa ( $(\sim\text{ARB}*\text{MOB}*\sim\text{MON}) \wedge (\text{ALI}*\text{INT}) \vee (\text{ORG}) \rightarrow \text{AMB}$ ).

A segunda configuração conjunta (configuração 1 e 3), originada das configurações *Desenvolvimento*, evidencia que a presença das funções Alinhar, Organizar e Integrar, combinadas com a presença ou a ausência simultânea das funções Mobilizar e Monitorar favorecem um ambiente colaborativo ( $(\text{ALI}*\text{ORG}*\text{INT}) \wedge (\text{MOB}*\text{MON}) \vee (*\sim\text{MOB}*\sim\text{MON}) \rightarrow \text{AMB}$ ). Portanto, essa configuração sinaliza que a presença da função Mobilizar requer a presença simultânea da função Monitorar a fim de gerar o resultado esperado. De forma semelhante ocorre na ausência simultânea dessas funções.

Após cumprida a jornada apresentada acima, foram realizadas as associações entre teoria e prática, bem como as implicações teóricas dessas descobertas. A partir dessas associações e identificações das implicações teóricas, este trabalho pretende fornecer *insight* para explicar o fenômeno estudado, demonstrando a relevância do estudo para a prática das relações interorganizacionais. No próximo capítulo, para tanto, são apresentadas as análises dos resultados encontrados.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a análise dos resultados foram considerados os casos representativos selecionados: 10, 07, 21 e 12. Estes foram selecionados para cada uma das configurações identificadas, conforme explicado no capítulo anterior. A partir desses casos, fez-se necessário investigar as práticas das funções da governança que levam a presença de um ambiente colaborativo em redes interorganizacionais, como os CBHs. A combinação dessas práticas nos casos representativos em cada uma das quatro configurações possibilita comprovar a aplicabilidade dessas funções na realidade organizacional dos CBHs – que constitui uma das contribuições desta tese.

### 5.1 Configuração Estruturação 1

Há, ainda, uma quarta configuração. Essa configuração foi denominada *Estruturação 1*, porque o caso representativo dessa configuração (Caso 10) pertence ao grupo Estruturação e ao subgrupo com menor quantidade de membros e menor tempo de existência. Os frutos dessa configuração demonstraram que a função Organizar e Mobilizar são condições para o desenvolvimento de ambiente colaborativo. Além disso, as funções Alinhar, Arbitrar, Integrar e Monitorar estão ausentes nessa configuração e isso se apresenta como outra condição para o ambiente colaborativo.

O CBH (Caso 10) possui oito anos de existência e conta com a participação de 23 entes em seus debates. Para apoiar as suas atividades, o governo estadual instituiu uma agência delegatária. A partir desse ponto, são elencados tópicos relevantes de cada uma das funções envolvidas nessa configuração partindo da entrevista ao presidente do CBH (caso 10).

A noção de função Organizar percebida pelo presidente em seu envolvimento se evidencia por intermédio de ações “para que todos os entes estejam organizados” dentro de “projetos, atividades e reuniões”. Essas ações têm como objetivo permitir que o comitê do caso 10 decida como o objetivo dessa organização será executada nas câmaras técnicas. Dessa forma, o envolvimento do presidente se justifica em virtude da necessidade de direcionamento da execução dos trabalhos nessas câmaras.

A noção apresentada pelo presidente encontra respaldo na literatura. É observado que a maioria dos modelos considera uma liderança facilitadora como condição importante para a colaboração na organização dos recursos por meio do planejamento de ações (ANSELL; GASH, 2007; BRYSON; CROSBY; STONE, 2006; EMERSON; NABATCHI, 2015).



Já a função Mobilizar é observada na entrevista do presidente quando este relaciona a mobilização dos entes do comitê (caso 10) a um “plano de comunicação”. O plano divulga, para cada ente do CBH, a sua parte nas ações deliberadas pelo comitê. Sublinha-se que essas ações serão desenvolvidas na gestão dos recursos hídricos dentro da bacia abrangida pelo referido comitê.

As condições para a ação coletiva (PROVAN; KENIS, 2008; VAN VEEN-DIRKS; VERDAASDONK, 2009) criadas pelo estímulo aos participantes da rede a empreender esforços necessários podem ser relacionadas à função Mobilizar neste caso. Essas condições podem ser criadas pela utilização de mecanismos formais de governança da rede (PILBEAM; ALVAREZ; WILSON, 2012). Os mecanismos, como planos de comunicação, são usados para influenciar comportamentos estruturados nos entes da rede e são baseados em regras, procedimentos e acordos escritos e vinculantes que formulam as obrigações e os papéis dos participantes, incluindo direitos de tomada de decisão (HUANG, 2014).

Além disso, a partir da entrevista ao presidente do CBH (caso 10), foi possível identificar “engajamento” e “articulação” como condições que favorecem a ausência da função Alinhar. Os dois fatores são potencializados pelo engajamento do Ministério Público nas questões ambientais na bacia hidrográfica do caso 10. Assim, entende-se que existe um elemento externo ao CBH representativo da configuração *Estruturação 1* que provoca a ausência da supracitada função.

Outra função que tem sua ausência identificada pelo presidente do CBH (caso 10) é Arbitrar. A ausência dessa função pode ter sido provocada pela mudança do local de arbitragem. O presidente apontou que essa arbitragem ocorre nas câmaras técnicas, que passam os assuntos para deliberação no comitê após duas ou três reuniões para conciliar os interesses divergentes. Esse processo de debate nas câmaras permite o baixo envolvimento dos líderes do comitê na conciliação de interesses.

A função Integrar também foi delegada às câmaras técnicas, segundo o presidente do comitê (caso 10), e por isso está ausente na configuração *Estruturação 1*. Essa delegação ocorreu porque é nessas câmaras onde ocorre a maior parte das ações do comitê para integrar membros e recursos. Para esse presidente, a plenária (onde se reúnem todos os membros) apenas decide o que será feito, cabendo às câmaras técnicas executar, inclusive a interação dos participantes em torno dos objetivos coletivos do CBH.

No caso 10, representativo da configuração *Estruturação 1*, a dinâmica de usar as câmaras técnicas permanece sendo utilizada para a função Monitorar. Para tal função, especificamente, foi criada uma câmara técnica para acompanhar as ações dos participantes

das outras câmaras, bem como os resultados alcançados por cada uma. Essa dinâmica pode ser justificada pela possibilidade de utilização de mão de obra especializada disponibilizada pela agência delegatária ou pelo governo do estado, aumentando a capacidade laboral do comitê. Assim, é também apontada a ausência da função Monitorar no comitê para o desenvolvimento do ambiente colaborativo – como aconteceu com as funções Alinhar, Arbitrar e Integrar.

## 5.2 Configuração Estruturação 2

Já os resultados da segunda configuração demonstram que a função Alinhar, Mobilizar e Integrar são condições para um ambiente colaborativo. Acrescenta-se que as funções Arbitrar e Monitorar precisam estar ausentes dessa configuração para que se tenha o ambiente colaborativo como resultado. Essa é a segunda configuração que pode ser observada nos resultados. A associação das características dos casos levantados pelo *software* permitiu denominá-la *Estruturação 2*, por se tratar de grupo *Estruturação* e subgrupo de configuração de CBHs com maior quantidade de membros e maior tempo de existência. Na sequência, serão apresentados aspectos de cada uma das funções utilizadas nessa configuração a partir da entrevista ao presidente do CBH (caso 07).

O caso 07 foi identificado como representativo dessa configuração. Nesse contexto, o presidente entrevistado atua em comitês desde 2004, incluindo experiência em outros comitês, contudo esse CBH possui menos de dez anos de existência e cerca de trinta entidades em sua bacia hidrográfica. Na Unidade da Federação que abarca esse comitê, o governo estadual instituiu uma agência delegatária para apoiar os comitês. Esses aspectos permitem caracterizar o caso representativo. Levando em consideração a configuração de funções, foram observadas práticas para cada uma das funções do caso 07, que serão apresentadas a seguir.

A percepção de envolvimento da liderança do CBH em práticas da função Alinhar é evidenciada em processo de “priorização de interesse”. Para o entrevistado, há muitos interesses semelhantes, mas alguns são priorizados pelos líderes da rede. Priorizados os interesses, é possível inferir que esses mesmos são aqueles que estão alinhados com os objetivos coletivos da rede. A priorização pelos líderes pode ser relacionada como o seu papel impulsionador, fundamental para se chegar a um consenso em torno de resultados esperados, como defendido por Mariani (2016). Esse consenso pode identificar atividades de forma a alinhar os participantes da rede para que os resultados coletivos sejam alcançados (ACAR; GUO; YANG, 2008).

Nesse caso 07, para a função Mobilizar, por sua vez, houve práticas identificadas com as quais os líderes se envolvem no CBH. Essas práticas são “interações nas redes sociais”. O entrevistado apontou que foram criados grupos nas redes sociais que buscam incentivar a colaboração entre os membros do comitê apoiado pelos líderes. Tais práticas encontram amparo na literatura. Provan e Kenis (2007) e Van Veen-Dirks e Verdaasdonk (2009) preconizam o estímulo dos participantes da rede a empreender esforços necessários para objetivos coletivos. Pilbeam, Alvarez e Wilson (2012) acrescentam que as condições para esse estímulo podem ser encontradas nos mecanismos informais de governança da rede, a exemplo das redes sociais e possibilitam a promoção de adaptações rápidas sempre que necessário (ECKERD; ECKERD, 2017).

A função Integrar, por sua vez, foi percebida nesse caso 07 por intermédio de uma “gestão integrada”, conforme entrevistado. O CBH do caso 07 pertence a um conjunto de bacias que formam uma bacia maior. Para evitar o desenvolvimento de ações sobrepostas dentro dessa bacia hidrográfica maior, existe essa “gestão integrada” de recursos no conjunto de bacias, que pertencem a uma região de produção pecuária. A referida “gestão integrada” de recursos se assemelha ao que é encontrado na literatura. Diversos autores (FARJOUN, 2010; TIDSTRÖM; RITALA; LAINEMA, 2018, por exemplo) defendem que, como função Integrar, a interação entre os participantes da rede com foco nos objetivos coletivos pode permitir a sintetização da cooperação e da competição no mesmo domínio funcional. Por se tratar de uma região de produção pecuária, muitos dos entes desse CBH são concorrentes no mesmo mercado. No CBH do caso 07, as interações podem proporcionar, de um lado, a cooperação na gestão dos recursos hídricos – pensando de forma estrita na gestão da água – e, de outro, a competição no mercado de pecuária.

Adicionalmente, a ausência das funções Arbitrar e Monitorar também são condições para a promoção de um ambiente colaborativo. A ausência da função Arbitrar foi justificada pelo presidente do CBH do caso 07 quando esse entrevistado indica que os entes possuem “muitos interesses semelhantes”. Compreende-se que, possivelmente, isso ocorre pela predominância de atores (membros do CBH), que atuam no mercado pecuário (proprietários, empregados, terceirizados e outras empresas que dependem desse ramo), cujos interesses semelhantes tornam suas necessidades similares, colocando a arbitragem em segundo plano.

O fato do CBH (caso 07) fazer parte de uma bacia interestadual pode possibilitar ao comitê o acompanhamento por intermédio do monitoramento (função Monitorar) que ocorre no nível da bacia que a abrange. Para as bacias nacionais funcionarem as bacias menores vinculadas, como a bacia do CBH (caso 07), precisam ser monitoradas nas ações de seus

membros e no cumprimento de seus objetivos. Logo, serão necessárias uma quantidade maior de ações que necessitam ser acompanhadas para se obter os resultados almejados na bacia interestadual. Em função da quantidade e dos recursos necessários para tal acompanhamento, o monitoramento é realizado pelo governo estadual na agência delegatária sem a necessidade de envolvimento do CBH. O comitê (caso 07) recebe o sumário do monitoramento realizado nas ações dos participantes e nos resultados alcançados (VAN VEEN-DIRKS; VERDAASDONK, 2009) e buscam promover correções que não foram realizados pela referida agência.

### 5.3 Configuração Desenvolvimento 1

Os achados dessa configuração indicam que a função Alinhar, Organizar e Integrar são condições para uma presença de um ambiente colaborativo. Além disso, a ausência das funções Mobilizar e Monitorar se apresenta como uma segunda condição para o ambiente colaborativo. A partir da associação entre as características dos casos indicados pelo *software* e as características do grupo Desenvolvimento, esse subgrupo de configuração pode ser denominado *Desenvolvimento 1*, por se tratar de CBHs com menor quantidade de membros e menor tempo de existência.

O presidente do comitê – caso representativo 21 dessa configuração – participa das atividades da rede há mais de 8 anos, mas o comitê tem vinte anos. O líder comanda um comitê com quarenta membros em seus debates. A caracterização do líder identifica um conhecimento consolidado do funcionamento desse comitê. Cabe destacar também que o comitê possui uma bacia em um nível superior que abrange outros CBHs.

A entrevista realizada com esse presidente (caso 21) corrobora com a teoria, visto que o presidente é identificado como sua principal liderança. Os indícios apontam que o líder orienta e facilita as ações colaborativas no ambiente da rede, que são preconizadas por Smith (2020), contudo dependem da capacidade desses líderes de identificar desafios enfrentados pelos membros da rede (DAMGAARD; TORFING, 2010). Na entrevista, é possível perceber a capacidade para aplicação de práticas voltadas às funções da governança. A seguir, são elencados pontos relevantes de cada uma das funções dessa configuração a partir da entrevista ao presidente do CBH (caso 21).

Considerando as funções dessa configuração, temos as seguintes práticas para cada uma das funções do caso 21. A liderança do CBH se envolve em práticas da função Alinhar por intermédio de um processo, denominado pelo entrevistado como “preparo”. O processo

acontece anteriormente à tomada de decisão, identificando “necessidades” e “dificuldades” nas pautas das reuniões, como ressaltado na entrevista. Esse fato observado, nesse caso, aponta para uma preocupação relacionada ao alinhamento dos interesses dentro desse comitê.

A teoria corrobora com essa percepção ao apresentar estudos que podem atestar o processo de preparo, pois, ao identificar os problemas e os desafios da rede por parte dos líderes, estimula-se uma forma de direcionamento de atividades e de resultados esperados pela rede (DAMGAARD; TORFING, 2010; LEHTONEN, 2014; MARIANI, 2016; WEGNER; VERSCHOORE, 2021), visando a melhoria da performance em resultados (BAHAR; NENONEN; STARR Jr., 2022). A literatura indica que a eficácia (resultados) do comitê depende da capacidade dos líderes de identificar os desafios enfrentados pelos membros da rede (DAMGAARD; TORFING, 2010), o que está relacionado à função Alinhar.

No envolvimento dessas práticas de direcionamento de atividades e de resultados, por exemplo, o CBH (caso 21) utiliza “mecanismos gerenciais” para organizar a prática da rede (KLIJN; STEIJN; EDELENBOS, 2010), que pode ser associado a função Organizar. Os mecanismos são ferramentas disponibilizada por uma entidade delegatária que distribui de forma equitativa os recursos entre os CBHs, que fazem parte de uma bacia interestadual. A capacidade do líder de distribuir recursos, ou seja, estabelecer missões objetivas e desenvolver estratégias para a sua rede (AGRANOFF; MCGUIRE, 1999) fica restrita aos limites dos recursos distribuídos pela agência delegatária. Logo, o papel como facilitador, condição importante para a colaboração, na organização dos recursos por meio do planejamento de ações (ANSELL; GASH, 2007; BRYSON; CROSBY; STONE, 2006; EMERSON; NABATCHI, 2015) pode ser exercido em parte pelo presidente do comitê. Ressalva-se que o líder possui capacidade limitada de direcionar recursos, muito embora tenha declarado que se envolva nessas práticas por meio de “mecanismos gerenciais”.

Por sua vez, para a função Integrar também houve práticas identificadas no caso 21. O presidente do CBH apontou práticas de compartilhar conhecimento, planos e atividades colaborativas (SØRENSEN; TORFING, 2005). As práticas são “apresentações realizadas” para o comitê. As apresentações são realizadas por membros do comitê ou especialistas externos e têm como objetivo levar novos conhecimentos sobre o assunto a ser deliberado no comitê. Essas práticas, ressalva-se, são vistas por alguns membros da rede como algo sem resultado palpável. Ainda, destaca-se que não foi mencionado pelo presidente do caso 21 a atração e a integração de novos membros, que poderiam contribuir para os objetivos coletivos, traria novos recursos e capacidades complementares e contribuiria, conseqüentemente, com os objetivos coletivos (LEHTONEN, 2014).

A ausência das funções Mobilizar e Monitorar está também nessa configuração. No caso 21, observa-se que a agência delegatária exerce o papel principal na função Mobilizar e Monitorar no lugar do comitê, o que pode justificar suas ausências. A percepção do presidente indica que a prática dessas funções é executada a partir da ação dessa agência, pois o órgão estimula os participantes da rede a empreender esforços para alcançar objetivos, como também a atribuir direitos de tomada de decisão e incentivos para colaboração (PROVAN; KENIS, 2008; VAN VEEN-DIRKS; VERDAASDONK, 2009). Nesse processo, a agência é quem estimula os atores a se comportar de forma estruturada.

A outra ausência, função Monitorar, ocorre pelo mesmo sentido: a agência delegatária é quem monitora as ações dos participantes e os resultados alcançados. Nesse sentido, Van Veen-Dirks e Verdaasdonk (2009) defendem que para tal função é necessário acompanhar as ações dos entes da rede, bem como os frutos das ações. Essa prática ocorre por meio de um acompanhamento das ações realizadas pelo CBH. Esse acompanhamento é realizado para prestação de contas às entidades reguladoras e outros interessados, por exemplo. Isso difere do aspecto defendido pela literatura que seriam as correções para a promoção de aprendizados (VAN VEEN-DIRKS; VERDAASDONK, 2009).

O monitoramento realizado no caso 21 é realizado por meio de controles manuais, o que consome muito tempo da mão de obra da agência. Uma alternativa para redirecionar os esforços para a promoção do aprendizado seria utilizar mecanismos formais e informais para controlar, coordenar e influenciar o comportamento dos participantes (PILBEAM; ALVAREZ; WILSON, 2012). Poderia ser executado em um processo de digitização para, assim, alcançar um novo grau de resiliência e capacidade de resposta, como é defendido por Schrauf e Berttram (2016). Logo, a digitização desse processo de monitoramento proporcionaria liberação de mão de obra para focar na promoção do aprendizado.

#### **5.4 Configuração Desenvolvimento 2**

Os resultantes da terceira configuração demonstram que as funções Alinhar, Organizar, Mobilizar, Integrar e Monitorar são condições para o desenvolvimento de ambiente colaborativo. Essa configuração foi fruto dos resultados que apontaram para existência de uma terceira configuração, que recebeu o nome de *Desenvolvimento 2*. A denominação se origina do agrupamento *Desenvolvimento* e do subgrupo de configuração caracterizado por CBHs que possui a maior quantidade de membros e maior tempo de existência.

O caso 12 foi relacionado à essa configuração devido à sua representatividade. Destaca-se que a existência do comitê ultrapassou 25 anos. A composição conta com a participação de setenta entes de mais de cinquenta municípios e possui o apoio de uma agência delegatária instituída pelo governo estadual. Diferente dos casos representativos anteriores, não tem uma atuação significativa na governança do comitê, talvez pelo seu tempo de existência. A seguir, são apresentadas as características de cada uma dessas funções a partir da entrevista ao presidente do CBH (caso 12).

Em sua entrevista, o presidente do CBH (caso 12) identificou práticas que são amparadas pela teoria, considerando as funções elencadas nessa configuração. Para a função Alinhar, o presidente identificou na prática de “capacitação” e de “disseminação de conhecimento” entre membros como prática para alinhar os interesses, pois os CBHs precisam conhecer sobre gestão de recursos hídricos (conhecimento especializado e legislação própria, por exemplo) para nortear as discussões dentro do comitê e direcionar melhor os esforços. A partir desse raciocínio, observou-se que a intenção do presidente é despertar o interesse dos membros do comitê por intermédio do conhecimento adquirido para melhorar o direcionamento das atividades e dos resultados.

A teoria sustenta essa iniciativa, pois Mariani (2016) defende que mecanismos como esses favorecem a coordenação, como ponto de partida para a colaboração. Isso ocorre pela busca do alinhamento de estratégico entre parceiros. Dessa forma, o conhecimento adquirido sobre a gestão de recursos hídrico pode motivar o alinhamento de estratégias de atuação na gestão de recursos hídricos para gerenciar a incerteza do ambiente de atividade do CBH (caso 12).

Por sua vez, esse mesmo conhecimento pode promover melhorias nos processos estratégicos dos participantes, bem como do próprio comitê como observado por Molina *et al.* (2021) e pode tornar os entes do comitê citados mais similares. Assim, os participantes de redes passam a ser mais propensos a colaborar de acordo com a similaridade cultural (GARRAFFO; SIREGAR, 2022), podendo ocorrer esse processo nos CBHs.

O presidente do referido comitê considerou que a função Organizar e a função Mobilizar são atendidas por meio de uma prática que identifica “lugares críticos” para a atuação do CBH, visando organizar projetos, atividades e reuniões, de forma a estimular a mobilização de recursos para realizar trabalhos relevantes. Os “lugares críticos” são localidade dentro das bacias que necessitam de intervenção do comitê em questões de gestão de recursos hídricos, porque há a escassez de recursos em virtude da grande extensão territorial (mais de dez mil km<sup>2</sup>) abrangida pelo CBH (caso 12). Por conseguinte, a limitação

de recursos se torna um desafio de colaboração comum para os membros do CBH, visando a organização as atividades, bem como a mobilização de recursos, dessa rede para atender todas as necessidades do território dentro dos objetivos do comitê.

A identificação de “lugares críticos” para a atuação do comitê possibilita o fornecimento de condições favoráveis em prol da colaboração. Esse processo de criar condições mais adequadas foi defendido por Agranoff e McGuire (2001). Para esses autores, as condições favoráveis são fruto da atuação do líder das organizações, como na identificação dos “lugares críticos”. Ao mesmo tempo, de acordo com Klijn, Steijn e Edelenbos (2010), essas condições seriam originadas na utilização de mecanismos gerenciais para organizar a prática da rede, o comitê do caso 12. O ponto de partida para a prática seria a colaboração na organização de recursos por meio do planejamento de ações (ANSELL; GASH, 2007; BRYSON; CROSBY; STONE, 2006; EMERSON; NABATCHI, 2015), visando atender os “lugares críticos”, em consonância com o percebido pelo presidente do caso 12, por meio do envolvimento da liderança na prática da função Organizar.

A motivação para os membros do CBH (caso 12) participarem das iniciativas em “lugares críticos” encontra amparo na literatura. A função Mobilizar objetiva, exatamente, esse estímulo à troca de informações e à atribuição de direitos de tomada de decisão e incentivos para a colaboração entre participantes da rede. Assim, a partir da prática dessa função, é possível empreender esforços necessários para alcançar objetivos coletivos (PROVAN; KENIS, 2008; VAN VEEN-DIRKS; VERDAASDONK, 2009).

Por sua vez, a função Integrar foi identificada pelo presidente do CBH (caso 12) por intermédio da utilização prática do “Plano de Bacias”. O plano também pode ser denominado de “Plano Diretor de Recursos Hídricos”. Nesse instrumento, estão contidas as diretrizes de usos dos recursos hídricos e as medidas correlatas (BRASIL, 1997). O documento permite ainda a construção de decisões com foco no objetivo do comitê – daí a relevância apontada pelo presidente.

Um dos aspectos considerados pela literatura para a função Integrar está relacionado aos benefícios advindos dessa integração – o compartilhamento de planos, como o *Plano de Bacias*, é um desses benefícios. A integração envolve os membros, identificando recursos e capacidades complementares, bem como atrai e inter-relaciona novos membros que possam contribuir para os objetivos coletivos (LEHTONEN, 2014). Os benefícios da promoção da integração podem aumentar a comunicação entre as partes interessadas, facilitando o acesso a recursos em um processo deliberativo (SECINARO *et al.*, 2021).



Já a função Monitorar foi observada em práticas lembradas pelo presidente do CBH (caso 12), como responder a inúmeras solicitações de informações originadas em: agências, reguladores, órgãos de fiscalização e judiciais. Compreende-se que o monitoramento responsivo ocorre em virtude da expressiva quantidade de solicitações e, conseqüentemente, dos diversos interesses envolvidos nelas. Logo, o monitoramento passa a ser essencial na obtenção de dados para as respostas dessas solicitações – por isso o envolvimento do presidente na prática dessa função.

Ademais, a literatura indica que a função Monitorar pode atender às necessidades interorganizacionais (CAO; LUMINEAU, 2015), assim como para responder solicitações de informações de agências, reguladores, órgão de fiscalização, judiciais, dentre outros. Para Jimenez-Jimenez, Martínez-Costa e Rodriguez (2018), a análise de dados de monitoramento pode criar um conhecimento profundo para atender necessidades dos participantes, responder às situações e reduzir custos. Além disso, salienta-se que esse processo pode influenciar o comportamento dos participantes dessa rede (HOETKER; MELLEWIGT, 2009). Como pôde ser visto, cinco das seis funções elencadas pela literatura são observadas nesta configuração e presentes nesse caso.

Analisadas cada uma das quatro configurações, apreende-se que, embora os casos sejam distintos, há padrões repetidos na configuração em prol do desenvolvimento do ambiente colaborativo dos CBHs. Nesse sentido, este estudo identificou o inter-relacionamento das funções da governança na produção do ambiente colaborativo, apesar disso o comportamento dessas funções não foi linear com a possibilidade da ausência de funções para o resultado almejado. Portanto, as configurações identificadas serviram de suporte teórico e empírico para o exame mais aprofundado dos CBHs e de seus ambientes organizacionais. No próximo capítulo, esses achados são discutidos e sintetizados em uma proposta original decorrente desta pesquisa.

## 6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os problemas superados por meio da colaboração vão além da capacidade individual dos envolvidos (CHOI; MOYNIHAN, 2019; CRISTOFOLI; MACCIÒ; PEDRAZZI, 2015; WEBER; KHADEMIAN, 2008). A governança e suas funções são empregadas na utilização dessa capacidade para possibilitar a realização do propósito da rede (NABATCHI; BALOGH, 2012). Por isso, Ran e Qi (2018) reconhecem a necessidade de criar formas de trabalhar em redes, que podem ser entendidas como práticas associadas às funções da governança. Os CBHs são exemplos de redes que buscaram essas práticas como forma de aumentar a capacidade de enfrentar problemas em seu contexto.

Os arranjos interorganizacionais foram construídos em relacionamentos pouco associados à competitividade (FARIAS, HOFFMANN, 2018). Nos CBHs percebe-se uma voluntariedade na formação e condução dessas redes (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007). Destaque-se que os membros dos CBHs não possuem remuneração para o exercício de suas atribuições. Por outro lado, existem membros indicados por organizações que atuam em mercado competitivos, mas no comitê exercem duas funções sem ser remunerados. Assim, fica caracterizando a pouca relação com competitividade e o voluntariado empregado nas redes.

Mesmo com essa caracterização há possibilidade de ganhos relacionais, tornando as organizações propensas a adotar essa forma de governança em redes (ZANDER; TRANG; KOLBE, 2016). Os arranjos podem proporcionar eficiência de recursos e eficácia nos resultados (PROVAN; MILWARD, 2001). Dessa forma, os membros do CBHs colaboram pela possibilidade de acessar recursos de outros membros e de obter ganhos advindos das relações criadas nesse contexto.

Contudo o sucesso da colaboração nessas redes depende das configurações de aspectos da rede (CRISTOFOLI; MACCIÒ; PEDRAZZI, 2015). O papel dos líderes é um dos aspectos que pode interferir no modo como a rede enfrentará seus desafios (AGRANOFF; MCGUIRE, 2001, 2003, 2004; KICKERT; KLIJN; KOPPENJAN, 1997). Outro aspecto a ser configurado são as funções da governança (WEGNER; VERSCHOORE, 2021), que serão aplicadas pelos líderes da rede considerando o ponto principal deste trabalho. A partir desse ponto, foi possível observar nas quatro configurações identificadas duas configurações conjuntas válidas.

A minimização lógica das quatro configurações possibilitou elaborar duas configurações conjuntas para os casos estudados. Na primeira configuração conjunta

$((\sim\text{ARB}*\text{MOB}*\sim\text{MON}) \wedge (\text{ALI}*\text{INT}) \vee (\text{ORG}) \rightarrow \text{AMB})$ , há a presença identificada pelos presidentes dos comitês estudados em suas práxis institucionais da função Mobilizar, combinada com as presenças das funções Alinhar e Integrar simultaneamente, ou, alternadamente, a presença função Organizar. Por sua vez, a segunda configuração conjunta  $((\text{ALI}*\text{ORG}*\text{INT}) \wedge (\text{MOB}*\text{MON}) \vee (*\sim\text{MOB}*\sim\text{MON}) \rightarrow \text{AMB})$  evidenciou a presença ou a ausência simultânea das funções Mobilizar e Monitorar para o favorecimento do ambiente colaborativo., conforme exposta a seguir.

Na primeira configuração conjunta *Estruturação*, derivada das configurações válidas *Estruturação 1* (caso 10) e 2 (Caso 7), a presença das funções Mobilizar, Alinhar, Integrar e Organizar foi identificada pelos presidentes dos comitês estudados em suas práxis institucionais, evidenciando-se práxis associadas às funções da governança (Mobilizar, Alinhar, Integrar e Organizar).

O caso 10 apresentou como práticas organizar todos os entes em projetos, atividades e reuniões, e utilização de plano de comunicação. Esse caso representativo destaca o papel da liderança (ANSELL; GASH, 2007; BRYSON; CROSBY; STONE, 2006; EMERSON; NABATCHI, 2015) na estruturação de um CBH por meio das funções organizar e mobilizar. Dessa forma, é possível perceber a necessidade de ações, como aplicação de funções da governança para a estruturação de uma rede, voltadas para o estabelecimento de condições para a ação coletiva (PROVAN; KENIS, 2008; VAN VEEN-DIRKS; VERDAASDONK, 2009). O papel de destaque do líder e o estabelecimento de condições para ação coletiva permitem a distinção desta configuração das demais, colocando-a numa etapa de estruturação da rede.

Por sua parte, no caso 7, as práticas identificadas foram as seguintes: (i) priorização de interesses semelhantes; (ii) criação de grupos em redes sociais para incentivar colaboração; e (iii) gestão integrada de recursos. A gestão integrada – função integrar (FARJOUN, 2010; TIDSTRÖM; RITALA; LAINEMA, 2018) – se torna o resultado da estruturação iniciada pela priorização de interesses – função alinhar (ACAR; GUO; YANG, 2008; MARIANE, 2016), somada a criação de grupos – função mobilizar (ECKERD; ECKERD, 2017; PROVAN; KENIS, 2007; VAN VEEN-DIRKS; VERDAASDONK, 2009). A gestão integrada (foco em recursos) indica um passo seguinte a configuração anterior (focada em condições para ação coletiva), destacando-a das demais configurações, contudo ainda a circunscreve dentro de uma etapa de estruturação da rede.

Fica destacado que as práxis associadas a funções da governança norteiam as condições para um ambiente colaborativo. A partir dos achados, é possível elaborar um

quadro resumo das funções aplicadas no comitê nessa configuração válida, conforme se apresenta a seguir.

Quadro 4 – Aplicabilidade das Funções da Governança: Estruturação

| Configurações Válidas | Caso Repres. | Funções da Governança | Práticas   |
|-----------------------|--------------|-----------------------|--|
| Estruturação 1        | Caso 12      | Organizar             | organizar todos os entes em projetos, atividades e reuniões    |
|                       |              | Mobilizar             | utilização de plano de comunicação                             |
| Estruturação 2        | Caso 07      | Alinhar               | priorização de interesses semelhantes                          |
|                       |              | Mobilizar             | criação de grupos em redes sociais para incentivar colaboração |
|                       |              | Integrar              | gestão integrada de recursos                                   |

Fonte: Elaborado pelo autor.

A segunda configuração  $((\sim\text{ARB}*\text{MOB}*\sim\text{MON}) \wedge (\text{ALI}*\text{INT}) \vee (\text{ORG}) \rightarrow\text{AMB})$  destacou o caráter substitutivo que as funções Alinhar e Integrar têm em relação à função Organizar, e vice e versa. Na configuração conjunta *Desenvolvimento*, derivada das configurações válidas *Desenvolvimento 1* (caso 21) e 2 (caso 12), a presença das funções Alinhar, Organizar e Integrar foi observada pelos presidentes entrevistados dos CBHs em suas práticas organizacionais. Nessa observação, evidenciou-se as práticas que foram vinculadas a essas funções da governança (Alinhar, Organizar e Integrar), o que destaca a necessidade de práticas que deem suporte para aplicação das funções da governança.

No caso 21, as práticas identificadas são: (i) identificação de necessidades e de dificuldades pelo preparo para as reuniões; (ii) utilização de mecanismos gerenciais para organizar a rede; e (iii) apresentações para compartilhamento de conhecimentos especializados. A preocupação com performance (BAHAR; NENONEN; STARR Jr., 2022) nessa configuração, trazendo à luz necessidades e dificuldades em suas práticas, bem como o compartilhamento de conhecimentos especializados (SØRENSEN; TORFING, 2005), indica a sofisticação de práticas simples como reuniões e conhecimentos básicos de configurações anteriores. O que pode ter provocado a utilização de mecanismos gerenciais específicos para organizar a rede, distinguindo essa configuração das demais.

Por sua vez, no caso 12 foram identificadas práticas relacionadas a aplicação de funções da governança, tais como: (i) capacitação e disseminação de conhecimento; (ii) identificação de lugares críticos para alocar atores e de recursos; e (iii) utilização de plano diretor como diretriz de atuação; (iv) elaboração de respostas às partes interessadas. A capacitação e disseminação de conhecimento vai além do compartilhamento. Na configuração anterior havia a prática de compartilhamento de conhecimento especializado, esse

conhecimento faz parte de um processo mais complexo de capacitação e de disseminação. As práticas passam a envolver atores, recursos e partes interessadas, o que pode ensejar a necessidade de um plano diretor para viabilizar a atuação de todos os envolvidos. Logo, essa é a configuração se distingue das demais pela quantidade de envolvidos em suas práticas.

Destaca-se, assim, que é possível perceber um ambiente colaborativo por meio de funções da governança em práticas organizacionais. E a partir desses achados, elaborar um quadro resumo, conforme a seguir.

Quadro 5 – Aplicabilidade das Funções da Governança: Desenvolvimento

| Configurações Válidas | Caso Repres. | Funções da Governança | Práticas  |
|-----------------------|--------------|-----------------------|---|
| Desenvolvimento 1     | Caso 21      | Alinhar               | identificação de necessidades e de dificuldades como preparo para as reuniões |
|                       |              | Organizar             | utilização de mecanismos gerenciais para organizar a rede                     |
|                       |              | Integrar              | apresentações para compartilhamento de conhecimentos especializados           |
| Desenvolvimento 2     | Caso 12      | Alinhar               | capacitação e disseminação de conhecimento                                    |
|                       |              | Organizar             | identificação de lugares críticos para alocar atores e de recursos            |
|                       |              | Mobilizar             |   |
|                       |              | Integrar              | utilização de plano diretor como diretriz de atuação                          |
|                       |              | Monitorar             | elaboração de respostas às partes interessadas                                |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ante a primeira descoberta, no primeiro grupo de configurações (presença ou ausência simultânea das funções Mobilizar e Monitorar), é possível perceber a inviabilidade da aplicação dessa descoberta na segunda configuração conjunta. Na segunda configuração  $((\sim ARB * MOB * \sim MON) \wedge (ALI * INT) \vee (ORG) \rightarrow AMB)$ , a função Mobilizar está presente quando da ausência da função Monitorar, não sendo simultânea suas presenças ou ausências. Além disso, as duas configurações explicam o fenômeno em grupo de CBHs com características diferentes.

Considerando a segunda descoberta, o caráter substitutivo que as funções Alinhar e Integrar possuem em relação à função Organizar, a aplicação dessa substituição na primeira configuração conjunta fica prejudicada. Na primeira configuração  $(ALI * ORG * INT \wedge (MOB * MON) \vee (* \sim MOB * \sim MON) \rightarrow AMB)$ , se aplicada a substituição das funções Alinhar e Integrar pela função Organizar, ou substituindo a função Organizar pelas funções Alinhar e Integrar, haveria uma duplicidade das funções substitutivas. É importante destacar que essa duplicidade não encontra amparo na literatura. Logo, ratifica a necessidade das duas configurações para o estudo aqui desenvolvido em redes interorganizacionais.

Os dois grupos de configurações, a partir das quatro configurações válidas das funções da governança descobertas nos CBHs, possibilitam sintetizar as descobertas apresentadas por essa investigação. As descobertas se tornaram possível porque os CBHs vislumbraram que colaborar permite acessar recursos e capacidades complementares (DYER; SINGH, 1998) de outros membros do CBHs, o que individualmente não teriam, e obter ganhos por meio de relacionamentos criados nesse ambiente. A reorganização das quatro configurações em duas conjuntas pode trazer outras descobertas em estudos futuros – como é indicado nas considerações finais, presentes na próxima seção.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A governança de redes interorganizacionais, como CBH, possibilita a interação entre demandas oriundas da sociedade (comunidades da bacia) e a interlocução governamental (JACOBI; FRACALANZA; SILVA-SÁNCHEZ, 2015). Por isso, essa governança é desafiante em decorrência dos interesses conflitantes entre os seus membros (SMITH, 2020). Daí a relevância deste estudo para a área da Administração e, em específico, para o exame mais aprofundado dos CBHs. Esta investigação explorou o tema visando analisar as configurações das funções da governança na presença de ambiente colaborativo em redes interorganizacionais, como os CBHs.

Para a consecução do objetivo geral, foi preciso alcançar os três objetivos específicos propostos, a saber: a) Identificar a utilização das funções da governança em CBHs; b) Avaliar os CBHs na presença de ambiente colaborativo; e c) Associar as funções da governança ao ambiente colaborativo. Os objetivos foram alcançados ao longo desta tese, conforme exposto a seguir.

Primeiramente, a partir da literatura pertinente, foram identificadas as funções da governança (Objetivo Específico 1). De posse das seis funções levantadas na literatura, foi elaborado um roteiro e realizadas 30 entrevistas semiestruturadas para identificar a utilização das funções da governança em CBHs. O processo levantou práticas observadas pelos presidentes de 30 CBHs na aplicação de funções da governança, tais como: (i) identificação de necessidades e de dificuldades como preparo para as reuniões; (ii) utilização de mecanismos gerenciais para organizar a rede; (iii) apresentações para compartilhamento de conhecimentos especializados; (iv) capacitação e disseminação de conhecimento; (v) identificação de lugares críticos para alocar atores e recursos; (vi) utilização de plano diretor como diretriz de atuação; (vii) elaboração de respostas às partes interessadas; (viii) priorização de interesses semelhantes; (ix) criação de grupos em redes sociais para incentivar colaboração; (x) gestão integrada de recursos; (xi) organizar todos os entes em projetos, atividades e reuniões; e (xii) utilização de plano de comunicação.

Os achados permitem a este estudo apresentar uma contribuição gerencial, atendente a recomendação de estudo de Wegner e Verschoore (2021). Torna-se possível por meio da descrição do envolvimento dos líderes de rede na aplicação das funções de governança. A descrição elenca práticas que podem ser utilizadas como ponto de partida para possibilitar um ambiente colaborativo em redes.

Na sequência, avaliados os CBHs na presença do ambiente colaborativo (Objetivo Específico 2). A partir dos resultados intermediários enumerados na literatura, que caracterizam o ambiente colaborativo, foi possível elaborar um questionário para identificar a presença desse ambiente nos CBHs, enviado aos presidentes entrevistados na etapa anterior de coleta. As respostas a esses questionários viabilizaram a distinção dos CBHs a partir da percepção de um ambiente colaborativo para cada um dos CBHs

Alcançados os dois primeiros objetivos foi possível associar as funções da governança ao ambiente colaborativo (Objetivo 3) para responder à questão de pesquisa: quais configurações das funções da governança sinalizam uma relação de causa e efeito com ambiente colaborativo nos CBHs? As quatro configurações identificadas (*Estruturação 1*, *Estruturação 2*, *Desenvolvimento 1* e *Desenvolvimento 2*) constituem a resposta a esse questionamento.

A configuração *Estruturação 1* é composta pelas funções Organizar e Mobilizar, que são condições para o ambiente colaborativo. Além disso, as funções Alinhar, Arbitrar, Integrar e Monitorar estão ausentes. Nessa configuração, a ausência dessas quatro últimas funções supracitas indica uma outra condição para a formação do ambiente colaborativo.

Já a configuração *Estruturação 2* é composta pelas funções Alinhar, Mobilizar e Integrar, as quais constituem-se como condição para um ambiente colaborativo. Acrescenta-se que as funções Arbitrar e Monitorar estão ausentes nessa configuração para que se tenha um ambiente colaborativo como resultado. Essa é, inclusive, a segunda condição dentro dessa configuração.

Há, ainda, a configuração *Desenvolvimento 1*, que requer as funções Alinhar, Organizar e Integrar, que são condições para o ambiente colaborativo. Aponta-se a ausência das funções Mobilizar e Monitorar. A ausência se apresenta como uma segunda condição para o ambiente colaborativo.

Por sua vez, a configuração *Desenvolvimento 2* é formada pelas funções Alinhar, Organizar, Mobilizar, Integrar e Integrar. Nota-se que, as cinco funções observadas estão presentes para a constituição do ambiente colaborativo. Este estudo dos CBHs proporciona *insights* teóricos para a explicação voltada para prática em relações interorganizacionais focadas em um bem coletivo (a água no caso dos CBHs).

Os resultados obtidos a partir das configurações obtidas possibilitaram segmentação por meio da observação de características similares para uma melhor aplicação de práticas relacionadas às funções da governança em CBHs semelhantes em termos de existência de outorga e cobrança da água, plano diretor estabelecido e utilização de mecanismos gerenciais,



o que permite uma melhor contribuições para aplicação das configurações encontradas, direcionando este estudo para contribuições teórico e em política pública mais efetivas.

A contribuição teórica parte da combinação da teoria em uma minimização lógica originada nas duas configurações válidas conjuntas encontradas. A configuração *Desenvolvimento*  $((ALI*ORG*INT) \wedge (MOB*MON) \vee (*\sim MOB*\sim MON) \rightarrow AMB)$  sinaliza que a presença da função Mobilizar requer a presença simultânea da função Monitorar ou ausência das duas simultânea. Já a configuração *Estruturação*  $((\sim ARB*MOB*\sim MON) \wedge (ALI*INT) \vee (ORG) \rightarrow AMB)$  induz ao entendimento de que a Função Organizar exerce um papel de substituição às funções Alinhar e Integrar, ou vice e versa.

As contribuições para políticas públicas, por sua vez, advêm da observação das funções identificadas na prática do CBHs. A elaboração e a efetivação dessas políticas podem ter como fonte as relações interorganizacionais. A utilização da combinação das funções produziu, comprovadamente, um ambiente colaborativo. Dessa forma, o presente estudo proporcionou direcionamentos para possíveis ações na prática da liderança das redes estudadas que auxiliem na concretização de políticas públicas na gestão da água.

Cabe salientar também que este estudo possui tanto limitações quanto indicações de oportunidades para pesquisas futuras. A primeira limitação refere-se ao fato de que a efetividade de um ambiente colaborativo está associada à prática das funções da governança. Como os CBHs são um órgão cuja participação é voluntária e *pro bono*, esse pode ser um fator limitador para o envolvimento dos líderes de forma mais efetiva na aplicação das funções da governança. Contudo, é esperado que os líderes dos CBHs sejam capazes de contribuir no direcionamento de atividades no seu comitê. Para mensurar esse envolvimento e contribuição, estudos futuros deveriam buscar entender a dinâmica de envolvimento dos membros de redes no direcionamento das atividades de sua rede.

A segunda limitação decorre deste estudo ter analisado as configurações que levam a um ambiente colaborativo, sem tratar das configurações que levam ao fracasso da aplicação das funções da governança. Nesse sentido, a comunidade acadêmica poderia se beneficiar do conhecimento com pesquisas que considerem os dois lados – eis outra oportunidade para investigações ulteriores.

A terceira limitação refere-se aos respondentes, pois o público-alvo ficou restrito aos presidentes das CBHs. O resultado obtido desta pesquisa pode ter algum viés para a aplicação das funções da governança, pois as respostas são da perspectiva do presidente e não do comitê enquanto grupo. Pesquisas futuras podem observar diferentes perspectivas em relação aos

tipos de membros que compõem as CBHs: vice-presidente, secretário executivo e outros membros do comitê.

A quarta limitação refere-se aos aspectos metodológicos. A pesquisa selecionou um conjunto de 30 comitês que foi extraído do cadastro dos CBHs. Mesmo que para a QCA o tamanho do conjunto desta pesquisa seja suficiente, pode não ser suficiente para demonstrar com evidências o fenômeno em todos os CBHs existentes no Brasil, porque totalizam um número de cerca de 253 CBHs. Estudos futuros deveriam buscar ter conjuntos maiores e insistir em processos mais refinados de validação desse conjunto, visto que se apresenta como uma oportunidade promissora para o campo das redes interorganizacionais.

Acrescenta-se ainda que melhorias e direcionamentos podem ser adotados em estudos posteriores. Recomenda-se que as quatro configurações válidas, bem como suas configurações conjuntas, possam ser validadas em outros tipos de redes interorganizacionais com o ambiente colaborativo, visando evitar o viés dado pela observação focada apenas em CBHs.

Finalmente, conclui-se que esta tese trouxe contribuições para a área, uma vez que, além de cumprir as características da novidade e da originalidade por meio do método aplicado (Método *fsQCA*) e do objeto estudado (CBHs) e elucidou quatro diferentes configurações que possibilitam a formação de um ambiente colaborativo em redes interorganizacionais. Isso aponta também a necessidade de mais estudos para esse campo, como sugerido acima, já que os contributos alcançados precisam ser validados por outras investigações científicas. Compreende-se, assim, que o ambiente colaborativo é fruto de distintas interrelações as quais, neste estudo, passaram a ser desvendadas e, com isso, é possível vislumbrar padrões que podem, em breve, potencializar a eficácia e a efetividade das interações nas relações interorganizacionais.

## REFERÊNCIAS

- ACAR, Muhittin; GUO, Chao.; YANG, Kaifeng. Accountability when hierarchical authority is absent: views from public–private partnership practitioners. *The American Review of Public Administration*, [s. l.], v. 38, n. 1, p. 3-23, 2008.
- AGRANOFF, Robert. Leveraging networks: A guide for public managers working across organizations. *Collaboration: Using Networks and Partnerships*, [s. l.], p. 61-102, 2003.
- AGRANOFF, Robert; MCGUIRE, Michael. Big questions in public network management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, [s. l.], v. 11, p. 295-327, 2001.
- AGRANOFF, Robert; MCGUIRE, Michael. *Collaborative public management: new strategies for local governments*. Georgetown: Georgetown University Press, 2004.
- AGRANOFF, Robert; MCGUIRE, Michael. Managing in network settings. *Review of Policy Research*, [s. l.], v. 16, n. 1, p. 18-41, 1999.
- ANSELL, Chris; GASH, Alison. Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, [s. l.], v. 18, n. 4, p. 543-571, 2007.
- APPIO, Francesco Paolo; LIMA, Marcos; PAROUTIS, Sotirios. Understanding smart cities: innovation ecosystems, technological advancements, and societal challenges. *Technological Forecasting and Social Change*, [s. l.], v. 142, p. 1-14, 2019.
- ASSENS, Christophe; LEMEURE, Aline Courie. *Networks governance, partnership management and coalitions federation*. Nova Iorque: Springer, 2016.
- ATOUBA, Yannick; SHUMATE, Michelle. Interorganizational networking patterns among development organizations. *Journal of Communication*, [s. l.], v. 60, n. 2, p. 293-317, 2010.
- AUSTIN, James E.; SEITANIDI, M. May. Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses: part I. Value creation spectrum and collaboration stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vv. 41, n. 5, p. 726-758, 2012.
- BAHAR, Varqa Shamsi; NENONEN, Suvi; STARR Jr., Richard Granville. Coopetition with platforms: balancing the interplay of cooperation and competition in hospitality. *Tourism Management*, v. 88, p. 104417, 2022.
- BARKEMA, Harry G.; VERMEULEN, Freek. International expansion through start-up or acquisition: a learning perspective. *Academy of Management Journal*, [s. l.], v. 41, n. 1, p. 7-26, 1998.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, [s. l.], 17: 99-120, 1991.
- BAZZOLI, Gloria J. *et al.* Two decades of organizational change in health care: what have we learned? *Medical Care Research and Review*, [s. l.], v. 61, n. 3, p. 247-331, 2004.

- BENGTSSON, Maria; RAZA-ULLAH, Tatbeeq. A systematic review of research on coopetition: toward a multilevel understanding. *Industrial Marketing Management*, [s. l.], v. 57, p. 23-39, 2016.
- BENÍTEZ-ÁVILA, Camilo *et al.* 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*, [s. l.], v. 36, n. 3, p. 429-443, 2018.
- BETARELLI JUNIOR, Admir Antonio; FERREIRA, Sandro de Freitas. *Introdução à Análise Qualitativa Comparativa e aos Conjuntos Fuzzy (fsQCA)*. Brasília: ENAP, 2018.
- BEYNON, Malcolm J.; JONES, Paul; PICKERNELL, David. Country-level entrepreneurial attitudes and activity through the years: a panel data analysis using fsQCA. *Journal of Business Research*, [s. l.], v. 115, p. 443–455, 2020.
- BEYNON, Malcolm J.; JONES, Paul; PICKERNELL, David. Entrepreneurial climate and self-perceptions about entrepreneurship: a country comparison using fsQCA with dual outcomes. *Journal of Business Research*, [s. l.], v. 89, p. 418-428, 2018.
- BODIN, Örjan; SANDSTRÖM, Annica; CRONA, Beatrice. Collaborative networks for effective ecosystem-based management: a set of working hypotheses. *Policy Studies Journal*, [s. l.], v. 45, n. 2, p. 289-314, 2017.
- BOOHER, David E. Collaborative governance practices and democracy. *National Civic Review*, [s. l.], v. 93, n. 4, p. 32-46, 2004.
- BRADSHAW, Patricia. A contingency approach to nonprofit governance. *Nonprofit Management and Leadership*, [s. l.], v. 20, n. 1, p. 61–81, 2009.
- BRANDSEN, Taco; JOHNSTON, Karen. Collaborative governance and the third sector: something old, something new. In: *The palgrave handbook of public administration and management in Europe*. p. 311-325, Palgrave Macmillan, London, 2018.
- BRASIL. *Lei nº 9.433, de 8 de janeiro de 1997*. Institui a Política Nacional de Recursos Hídricos, cria o Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos. Brasília, DF: Presidência da República, 1997. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9433.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9433.htm). Acesso em: 05 maio 2021.
- BRYSON, John M.; CROSBY, Barbara C.; STONE, Melissa Middleton. Designing and implementing cross-sector collaborations: needed and challenging. *Public Administration Review*, [s. l.], v. 75, n. 5, p. 647-663, 2015.
- BRYSON, John M.; CROSBY, Barbara C.; STONE, Melissa Middleton. The design and implementation of cross-sector collaborations: propositions from the literature. *Public Administration Review*, [s. l.], v. 66, p. 44-55, 2006.
- CAO, Zhi; LUMINEAU, Fabrice. Revisiting the interplay between contractual and relational governance: a qualitative and meta-analytic investigation. *Journal of Operations Management*, [s. l.], v. 33, p. 15-42, 2015.
- CARTER, Craig R.; ROGERS, Dale S.; CHOI, Thomas Y. Toward the theory of the supply chain. *Journal of Supply Chain Management*, [s. l.], v. 51, n. 2, p. 89-97, 2015.

CASTELNOVO, Walter; MISURACA, Gianluca; SAVOLDELLI, Alberto. Smart cities governance: the need for a holistic approach to assessing urban participatory policy making. *Social Science Computer Review*, [s. l.], v. 34, n. 6, p. 724-739, 2016.

CEPIKU, Denita; MASTRODASCIO, Marco. Leadership behaviors in local government networks: an empirical replication study. *Public Management Review*, [s. l.], v. 23, n. 3, p. 354-375, 2021.

CHOI, Iseul; MOYNIHAN, Donald. How to foster collaborative performance management? Key factors in the US federal agencies. *Public Management Review*, [s. l.], v. 21, n. 10, p. 1538-1559, 2019.

CIGLER, Beverly. Multiorganizational, multisector, and multicomunity organizations: setting the research agenda. *Getting results through collaboration: Networks and network structures for public policy and management*, [s. l.], p. 71-85, 2001.

COSTUMATO, Lorenzo. Collaboration among public organizations: a systematic literature review on determinants of interinstitutional performance. *International Journal of Public Sector Management*, [s. l.], 2021.

COVIN, Jeffrey G. *et al.* Individual and team entrepreneurial orientation: scale development and configurations for success. *Journal of Business Research*, [s. l.], v. 112, p. 1–12, 2020.

CRESPO, Nuno Fernandes *et al.* The adoption of management control systems by start-ups: internal factors and context as determinants. *Journal of Business Research*, [s. l.], v. 101, p. 875–884, 2019.

CRISTOFOLI, Daniela; MACCIÒ, Laura; PEDRAZZI, Laura. Structure, mechanisms, and managers in successful networks. *Public Management Review*, [s. l.], v. 17, n. 4, p. 489-516, 2015.

DAMGAARD, Bodil; TORFING, Jacob. Network governance of active employment policy: the danish experience. *Journal of European Social Policy*. [s. l.], v. 20, n. 3, p. 248–262, 2010.

DEL SARTO, Nicola; ISABELLE, Diane A.; DI MININ, Alberto. The role of accelerators in firm survival: an fsQCA analysis of Italian startups. *Technovation*, [s. l.], v. 90, p. 102-102, 2020.

DIMKOW, Svetoslav. Method for evaluating collaborative innovation. *Conference: 21st International Scientific Conference, Economics and Management*, [s. l.], 2016.

DIVITO, Lori; VAN WIJK, Jakomijn; WAKKEE, Ingrid. Governing collaborative value creation in the context of grand challenges: a case study of a cross-sectoral collaboration in the textile industry. *Business & Society*, [s. l.], v. 60, n. 5, p. 1092-1131, 2021.

DOUGLAS, Scott *et al.* Understanding collaboration: introducing the collaborative governance case databank. *Policy and Society*, [s. l.], v. 39, n. 4, p. 495-509, 2020.

DYER, Jeffrey H.; HESTERLY, William S.; SINGH, Harbir. The relational view revisited: a dynamic perspective on value creation and value capture. *Strategic Management Journal: The Interplay of Competition and Cooperation*, [s. l.], v. 39, December 2018.

- DYER, Jeffrey H.; SINGH, Harbir. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, [s. l.], v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.
- ECKERD, Adam; ECKERD, Stephanie. Institutional constraints, managerial choices, and conflicts in public sector supply chains. *International Public Management Journal*, [s. l.], v. 20, n. 4, p. 624-647, 2017.
- EDELENBOS, Jurian; KLIJN, Erik-Hans. Project versus process management in public-private partnership: relation between management style end outcomes. *International Public Management Journal*, [s. l.], v. 12, n. 3, p. 310-331, 2009.
- EMERSON, Kirk.; NABATCHI, Tina; BALOGH, Stephen. An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research*, [s. l.], v. 22, p. 1-29, 2012.
- EMERSON, Kirk; NABATCHI, Tina. Evaluating the productivity of collaborative governance regimes: a performance matrix. *Public Performance & Management Review*, [s. l.], v. 38, n. 4, p. 717-747, 2015.
- FARIAS, Rafael Araújo Sousa; HOFFMANN, Valmir Emil. Analysis of scientific production on interorganizational networks study field. *Innovation; Management Review*, [s. l.], v. 15 n. 1, pp. 92-115, 2018.
- FARJOUN, Moshe. Beyond dualism: Stability and change as a duality. *Academy of Management Review*, [s. l.], v. 35, n. 2, p. 202-225, 2010.
- FAWCETT, Paul; DAUGBJERG, Carsten. Explaining governance outcomes: epistemology, network governance and policy network analysis. *Political Studies Review*, [s. l.], v 10, p. 195-207, 2012.
- FERLIE, Ewan. *et al.* Knowledge mobilization in healthcare: a critical review of health sector and generic management literature. *Social Science & Medicine*, [s. l.], v. 74, n. 8, p. 1297-1304, 2012.
- FERLIE, Ewan; PETTIGREW, Andrew. Managing through networks: some issues and implications for the NHS. *British Journal of Management*, [s. l.], v. 7, p. S81-S99, 1996.
- FERNANDEZ, Anne-Sophie; LE ROY, Frédéric; GNYAWALI, Devi R. Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe. *Industrial Marketing Management*, [s. l.], v. 43, n. 2, p. 222-235, 2014.
- GALBRAITH, Brendan *et al.* Engaging user communities with eParticipation technology: findings from a European project. *Technology Analysis & Strategic Management*, [s. l.], v. 25, n. 3, p. 281-294, 2013.
- GANTER, Alois; HECKER, Achim. Configurational paths to organizational innovation: qualitative comparative analyses of antecedents and contingencies. *Journal of Business Research*, [s. l.], v. 67, n. 6, p. 1285-1292, 2014.

- GARRAFFO, Francesco Maurizio; SIREGAR, Suzanna Lamria. Coopetition among competitors in global industries: drivers that lead to cooperative agreements. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, [s. l.], v. 32, n. 3, p. 428-454, 2022.
- GEDDES, Mike. Inter-Organizational relationships in local and regional development partnerships. In: CROPPER, Steve *et al.* (Eds.). *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*. [s. l.], p. 1-39, Oxford: Oxford University Press, 2009.
- GERLAK, Andrea K.; HEIKKILA, Tanya. Building a theory of learning in collaboratives: evidence from the everglades restoration program. *Journal of Public Administration Research and Theory*, [s. l.], v. 21, n. 4, p. 619-644, 2011.
- GETHA-TAYLOR, Heather. *et al.* Collaborating in the absence of trust? What collaborative theory and practice can learn from the literatures of conflict resolution, *Psychology, and Law*. *American Review of Public Administration*, [s. l.], p.1-14, 2018.
- GHOSH, Anupam; FEDOROWICZ, Jane. The role of trust in supply chain governance. *Business Process Management Journal*, [s. l.], v. 14, n. 4, p. 453-470, 2008.
- GIBB, Jenny.; SUNE, Albert; ALBERS, Sascha. Network learning: episodes of interorganizational learning toward a collective performance goal. *European Management Journal*, [s. l.], v. 35, n. 1, p. 1-11, 2016.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2019.
- GOMES, Jésus de Lisboa; BARBIERI, José Carlos. Gerenciamento de recursos hídricos no Brasil e no Estado de São Paulo: um novo modelo de política pública. *Cadernos EBAPE. BR*, [s. l.], v. 2, n. 3, p. 01-21, 2004.
- GRANDORI, Anna; NERI, Massimo. The fairness properties of interfirm networks. In: *Interfirm networks*. [s. l.], p. 51-76, Routledge, 1999.
- GRANDORI, Anna; SODA, Giuseppe. A relational approach to organization design. *Industry and Innovation*, [s. l.], v. 13, n. 2, p. 151-172, 2006.
- GRECKHAMER, Thomas. *et al.* Studying configurations with qualitative comparative analysis: best practices in strategy and organization research. *Strategic Organization*, [s. l.], v. 16, n. 4, p. 482-495, 2018.
- GULATI, Ranjay; NOHRIA, Nitin; ZAHEER, Akbar. Strategic networks. *Strategic Management Journal*, [s. l.], v. 21, n. 3, p. 203-215, 2000.
- HALINEN, Aino; TÖRNROOS, Jan-Åke. The role of embeddedness in the evolution of business networks. *Scandinavian Journal of Management*, [s. l.], v. 14, n. 3, p. 187-205, 1998.
- HAMBLETON, Robin. The Bristol one city approach to city governance: new civic leadership in action. *Urban Research & Practice*, [s. l.], v. 13, n. 2, p. 228-237, 2020.
- HAMBLETON, Robin; SWEETING, David; OLIVER, Thom. Place, power, and leadership: insights from mayoral governance and leadership innovation in Bristol, UK. *Leadership*, [s. l.], v. 18, n. 1, p. 81-101, 2021.

HAN, Weixi *et al.* The trade-off between trust and distrust in supply chain collaboration. *Industrial Marketing Management*, [s. l.], v. 98, p. 93-104, 2021.

HEAD, Brian W.; ALFORD, John. Wicked problems: implications for public policy and management. *Administration & Society*, [s. l.], v. 47, n. 6, p. 711-739, 2015.

HOETKER, Glenn; MELLEWIGT, Thomas. Choice and performance of governance mechanisms: matching alliance governance to asset type. *Strategic Management Journal*, [s. l.], v. 30, n. 10, p. 1025-1044, 2009.

HUANG, Kun. Knowledge sharing in a third party-governed health and human services network. *Public Administration Review*, [s. l.], v. 74, n. 5, p. 587-598, 2014.

HUANG, Kun; PROVAN, Keith G. Resource tangibility and patterns of interaction in a publicly funded health and human services network. *Journal of Public Administration research and theory*, [s. l.], v. 17, n. 3, p. 435-454, 2007.

HUMAN, Sherrie E.; PROVAN, Keith G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks. *Academy of Management Journal*, [s. l.], v. 40, n. 2, p. 368-403, 1997.

HUXHAM, C.; BEECH, N. Inter-organizational power. In: CROPPER, Steve *et al.* (eds). *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*. Oxford: Oxford University Press, p. 1-39, 2009.

JACOBI, Pedro Roberto; FRACALANZA, Ana Paula; SILVA-SÁNCHEZ, Solange. Governança da água e inovação na política de recuperação de recursos hídricos na cidade de São Paulo. *Cadernos Metrópole*, [s. l.], v. 17, p. 61-81, 2015.

JARILLO, J. Carlos. On strategic networks. *Strategic Management Journal*, v. 9, n. 1, p. 31-41, 1988.

JIMENEZ-JIMENEZ, Daniel; MARTÍNEZ-COSTA, Micaela; RODRIGUEZ, Cristobal Sanchez. The mediating role of supply chain collaboration on the relationship between information technology and innovation. *Journal of Knowledge Management*, [s. l.], 2018.

JOURNEAULT, Marc; PERRON, Alexandre; VALLIÈRES, Laurie. The collaborative roles of stakeholders in supporting the adoption of sustainability in SMEs. *Journal of Environmental Management*, [s. l.], v. 287, p. 112-349, 2021.

KAMAL, Muhammad Mustafa; IRANI, Zahir. Analyzing supply chain integration through a systematic literature review: a normative perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*, [s. l.], 2014.

KAYA, Bahar *et al.* Antecedents of innovative performance: Findings from PLS-SEM and fuzzy sets (fsQCA). *Journal of Business Research*, [s. l.], v. 114, p. 278-289, 2020.

KEAST, Robyn *et al.* Network Structures: Working differently and changing expectations. *Public Administration Review*, [s. l.], v. 64, n. 3, p. 363-371, 2004.



- KELLER, Jakob; BURKHARDT, Patricia; LASCH, Rainer. Informal governance in the digital transformation. *International Journal of Operations & Production Management*, [s. l.], 2021.
- KICKERT, Walter J. M.; KLIJN, Erik-Hans; KOPPENJAN, Joop F. M. (Ed.). *Managing complex networks: Strategies for the public sector*. [s. l.], Sage, 1997.
- KLIJN, Erik Hans. Analyzing and managing policy processes in complex networks: a theoretical examination of the concept policy network and its problems. *Administration & Society*, [s. l.], v. 28, n. 1, p. 90-119, 1996.
- KLIJN, Erik-Hans; KOPPENJAN, Joop. Complexity in governance network theory. *Complexity, Governance & Networks*, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 61-70, 2014.
- KLIJN, Erik-Hans; KOPPENJAN, Joop. The 11 Shift toward network governance. *Theory and Practice of Public Sector Reform*, [s. l.], v. 27, p. 158, 2016.
- KLIJN, Erik-Hans; STEIJN, Bram; EDELENBOS, Jurian. The impact of network management on outcomes in governance networks. *Public Administration*, [s. l.], v. 88, n. 4, p. 1063-1082, 2010.
- KNIGHT, L. Network learning: exploring learning by interorganizational networks. *Human Relations*, [s. l.], v. 55, n. 4, p. 427-454, 2002.
- KOSKI, Chris *et al.* Representation in collaborative governance: a case study of a food policy council. *The American Review of Public Administration*, [s. l.], v. 48, n. 4, p. 359-373, 2018.
- KOURTIKAKIS, Kostas; TURKINA, Ekaterina. Civil society organizations in European union external relations: a study of interorganizational networks in the eastern partnership and the Mediterranean. *Journal of European Integration*, [s. l.], v. 37, n. 5, p. 587-609, 2015.
- LAI, Cora Sau Wan; FRANKE, Thomas F.; GAN, Wen-Biao. Opposite effects of fear conditioning and extinction on dendritic spine remodeling. *Nature*, [s. l.], v. 483, n. 7387, p. 87-91, 2012.
- LAVIE, Dovev. The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, [s. l.], v. 31, n. 3, p. 638-658, 2006.
- LEE, Choonwoo; LEE, Kyungmook; PENNING, Johannes M. Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures. *Strategic Management Journal*, [s. l.], v. 22, n. 6-7, p. 615-640, 2001.
- LEHTONEN, Markku. Evaluating megaprojects: From the 'iron triangle' to network mapping. *Evaluation*, [s. l.], v. 20, n. 3, p. 278-295, 2014.
- LEISCHNIG, Alexander; HENNEBERG, Stephan. C.; THORNTON, Sabrina C. Net versus combinatory effects of firm and industry antecedents of sales growth. *Journal of Business Research*, [s. l.], v. 69, n. 9, p. 3576-3583, 2016.
- LIU, Yi *et al.* Knowledge transfer in buyer-supplier relationships: The role of transactional and relational governance mechanisms. *Journal of Business Research*, [s. l.], v. 78, p. 285-293, 2017.

- MAKRIS, Dimitrios; HANSEN, Zaza Nadja Lee; KHAN, Omera. Adapting to supply chain 4.0: an explorative study of multinational companies. In: *Supply Chain Forum: An International Journal*. [s. l.], p. 116-131, Taylor & Francis, 2019.
- MANDELL, Myrna; KEAST, Robyn. Evaluating network arrangements: toward revised performance measures. *Public Performance & Management Review*, [s. l.], v. 30, n. 4, p. 574-597, 2007.
- MANDELL, Myrna; KEAST, Robyn; CHAMBERLAIN, Dan. Collaborative networks and the need for a new management language. *Public Management Review*, [s. l.], v. 19, n. 3, p. 326-341, 2017.
- MANZEY, Dietrich; REICHENBACH, Juliane; ONNASCH, Linda. Human performance consequences of automated decision aids: the impact of degree of automation and system experience. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, [s. l.], v. 6, n. 1, p. 57-87, 2012.
- MARIANI, Marcello M. Coordination in inter-network co-opetition: evidence from the tourism sector. *Industrial Marketing Management*, [s. l.], v. 53, p. 103-123, 2016.
- MIKAMI, Kentaro; IKEGAMIA; Jusuke; BIRD, Allan. Opportunism and trust in cross-national lateral collaboration: the Renault-Nissan Alliance and a theory of equity-trust. *Journal of World Business*, [s. l.], v. 57, n. 3, p. 101286, 2022.
- MILLIKIN, John P.; FU, Dean. The global leadership of Carlos Ghosn at Nissan. *Thunderbird International Business Review*, [s. l.], v. 47, n. 1, p. 121-137, 2005.
- MILWARD, H. Briton.; PROVAN, Keith. G. *A Manager's Guide to Choosing and Using Collaborative Networks*. Networks and Partnerships Series. IBM Center for the Business of Government, 2006.
- MISANGYI, Vilmos F.; ACHARYA, Abhijith G. Substitutes, or complements? A configurational examination of corporate governance mechanisms. *Academy of Management Journal*, [s. l.], v. 57, n. 6, p. 1681-1705, 2014.
- MITREGA, Maciej; PFAJFAR, Gregor. Business relationship process management as company dynamic capability improving relationship portfolio. *Industrial marketing management*, [s. l.], v. 46, p. 193-203, 2015.
- MOLINA, María Eugenia Ruiz *et al.* Addressing sustainable food management in hotels: proposing a framework and examining hotel groups. *British Food Journal*, [s. l.], 2021.
- MORETTI, Anna. *The network organization: A governance perspective on structure, dynamics, and performance*. Springer, [s. l.], 2017.
- MOSLEY, Jennifer E.; WONG, Jade. Decision-making in collaborative governance networks: pathways to input and throughput legitimacy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, [s. l.], v. 31, n. 2, p. 328-345, 2021.
- MU, Rui; JONG, Martin de; KOPPENJAN, Joop. Assessing and explaining interagency collaboration performance: a comparative case study of local governments in China. *Public Management Review*, [s. l.], v. 21, n. 4, p. 581-605, 2019.

- MÜLLER-SEITZ, Gordon. Leadership in interorganizational networks: a literature review and suggestions for future research. *International Journal of Management Reviews*, [s. l.], v. 14, n. 4, p. 428-443, 2012.
- NOHRSTEDT, Daniel; BODIN, Örjan. Collective action problem characteristics and partner uncertainty as drivers of social tie formation in collaborative networks. *Policy Studies Journal*, [s. l.], v. 48, n. 4, p. 1082-1108, 2020.
- NOVAIS, Luciano; MAQUEIRA, Juan Manuel; ORTIZ-BAS, Ángel. A systematic literature review of cloud computing use in supply chain integration. *Computers & Industrial Engineering*, [s. l.], v. 129, p. 296-314, 2019.
- O'TOOLE, Laurence J., Jr. The implications for democracy in a networked bureaucratic world. *Journal of Public Administration Research and Theory*, [s. l.], v. 7, 443-459, 1997.
- O'TOOLE, Laurence J., Jr.; MEIER, Kenneth J. Desperately seeking Selznick: Cooptation and the dark side of public management in networks. *Public Administration Review*, [s. l.], v. 64, 681-693, 2004.
- ODENDAAL, Nancy. Information and communication technology and local governance: Understanding the difference between cities in developed and emerging economies. *Computers, Environment and Urban Systems*, [s. l.], v. 27, n. 6, p. 585-607, 2003.
- PAGE, Stephen *et al.* Public value creation by cross sector collaborations: a framework and challenges of assessment. *Public Administration*, [s. l.], v. 93, n. 3, p. 715-732, 2015.
- PARENT, Milena M.; HARVEY, Jean. Towards a management model for sport and physical activity community-based partnerships. *European Sport Management Quarterly*, [s. l.], v. 9, n. 1, p. 23-45, 2009.
- PARK, Seung Ho; UNGSON, Gerardo. Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure. *Organization Science*, [s. l.], v. 12, n. 1, p. 37-53, 2001.
- PERSSON, Sabine; LUNDBERG, Heléne; ANDRESEN, Anna E. Interpartner legitimacy in regional strategic networks. *Industrial Marketing Management*, [s. l.], v. 40, p. 1024-1031, 2011.
- PILBEAM, Colin; ALVAREZ, Gabriela; WILSON, Hugh. The governance of supply networks: a systematic literature review. *Supply Chain Management: An International Journal*, [s. l.], 2012.
- PORTER, Michael. 1980. *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- POUSA, Raphael *et al.* Climate change and intense irrigation growth in Western Bahia, Brazil: The urgent need for hydroclimatic monitoring. *Water*, [s. l.], v. 11, n. 5, p. 933, 2019.
- POWELL, Walter. Neither Market nor Hierarchy: Network forms of Organization. *Research in Organizational Behavior*, [s. l.], v. 12, p. 295-336, 1990.

PROVAN, Keith G.; FISH, Amy; SYDOW, Joerg. Interorganizational networks at the network level: a review of the empirical literature on whole networks. *Journal of Management*, [s. l.], v. 33, n. 3, p. 479-516, 2007.

PROVAN, Keith G.; KENIS, Patrick. Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, [s. l.], 18(2), 229-252, 2008.

PROVAN, Keith G.; MILWARD, H. Brinton. A preliminary theory of interorganizational effectiveness: a comparative study of four community mental health systems. *Administrative Science Quarterly*, [s. l.], 40, 1-33, 1995.

PROVAN, Keith G.; MILWARD, H. Brinton. Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks. *Public Administration Review*, [s. l.], v. 61, n. 4, p. 414-423, 2001.

PURDY, Jill M. A framework for assessing power in collaborative governance processes. *Public Administration Review*, [s. l.], v. 72, n. 3, p. 409-417, 2012.

RAAB, Jörg; KENIS, Patrick. Heading toward a society of networks: Empirical developments and theoretical challenges. *Journal Of Management Inquiry*, [s. l.], v. 18, n. 3, p. 198-210, 2009.

RAGIN, Charles C. Redesigning social inquiry: fuzzy sets and beyond. *Chicago: University of Chicago Press*, 2008.

RAGIN, Charles C. *The comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative strategies*. Berkeley, CA: University of California Press, 1987.

RAN, Bing; QI, Huiting. Contingencies of power sharing in collaborative governance. *The American Review of Public Administration*, [s. l.], v. 48, n. 8, p. 836-851, 2018.

REAGANS, Ray; MCEVILY, Bill. Network structure and knowledge transfer: the effects of cohesion and range. *Administrative Science Quarterly*, [s. l.], v. 48, n. 2, p. 240-267, 2003.

REYPENS, Charlotte; BLAZEVIC, Vera; LIEVENS, Annouk. Beyond the relational view: network resources and leadership in multi-stakeholder collaborations. *In: Academy of Management Proceedings*. p. 120-123, Briarcliff Manor, NY: Academy of Management, 2017.

RIBEIRO, Wagner Costa; SANTOS, Cinthia Leone Silva; SILVA, Luis Paulo Batista. Conflito pela água, entre a escassez e a abundância: marcos teóricos. *Ambientes: Revista de Geografia e Ecologia Política*, Francisco Beltrão, [s. l.], v. 1, n.1, 2019.

RIHOUX, Benoît.; RAGIN, Charles C. *Configurational Comparative Methods: Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Related Techniques*. Thousand Oaks/CA: SAGE Publications, [s. l.], 2009.

RITTEL, Horst. W.; WEBBER, Melvin. M. Dilemmas in a general theory of planning. *Policy sciences*, [s. l.], v. 4, n. 2, p. 155-169, 1973.

- ROGERS, David L.; MULFORD, Charles L. The historical development. *Interorganizational coordination: Theory, research, and implementation*, [s. l.], p. 32-53, 1982.
- ROTHAERMEL, Frank T. Incumbent's advantage through exploiting complementary assets via interfirm cooperation. *Strategic Management Journal*, [s. l.], v. 22, n. 6-7, p. 687-699, 2001.
- RUMELT, Richard P. How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, [s. l.], v. 12, n. 3, p. 167-185, 1991.
- RUMELT, Richard P. Towards a strategic theory of the firm. *Competitive Strategic Management*, [s. l.], v. 26, n. 3, p. 556-570, 1984.
- SANDES-FREITAS, Vitor; BIZZARRO-NETO, Fernando. Qualitative Comparative Analysis (QCA): usos e aplicações do método. *Revista Política Hoje*, [s. l.], v. 24, n. 2, p. 103-118, jan. 2016.
- SAZ-CARRANZA, Angel; OSPINA, Sonia M. The behavioral dimension of governing interorganizational goal-directed networks – managing the unity-diversity tension. *Journal of Public Administration Research and Theory*, [s. l.], v. 21, n. 2, p. 327-365, 2010.
- SCHNEIDER, Carsten Q.; WAGEMANN, Claudius. Set-theoretic methods for the social sciences: a guide to qualitative comparative analysis. *Cambridge University Press*, 2012.
- SCHRAUF, Stefan; BERTTRAM, Philipp. *Industry 4.0: How digitization makes the supply chain more efficient, agile, and customer focused*. PWC, 2016. Disponível em: <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/2016/digitization-more-efficient.html>. Acesso em: 05 maio 2021.
- SECINARO, Silvana *et al.* Does citizen involvement feed on digital platforms? *International Journal of Public Administration*, [s. l.], p. 1-18, 2021.
- SEGRESTIN, Blanche. Partnering to explore: The Renault–Nissan Alliance as a forerunner of new cooperative patterns. *Research Policy*, [s. l.], v. 34, n. 5, p. 657-672, 2005.
- SHORTELL, S. M. *et al.* Accountable care organizations in California: Promise and performance. Berkeley, CA: Berkeley Fórum, 2015. Disponível em: [http://berkeleyhealthcareforum.berkeley.edu/wp-content/uploads/BerkeleyForumACOExpBrief3\\_feb16.pdf](http://berkeleyhealthcareforum.berkeley.edu/wp-content/uploads/BerkeleyForumACOExpBrief3_feb16.pdf). Acesso em: 05 maio 2021.
- SICILIANO, Michael D.; CARR, Jered B.; HUGG, Victor G. Analyzing the effectiveness of networks for addressing public problems: Evidence from a longitudinal study. *Public Administration Review*, [s. l.], v. 81, n. 5, p. 895-910, 2021.
- SIDDIKI, Saba; KIM, Jangmin; LEACH, William D. Diversity, trust, and social learning in collaborative governance. *Public Administration Review*, [s. l.], v. 77, n. 6, p. 863-874, 2017.
- SINGH, Sube *et al.* Impact of COVID-19 on logistics systems and disruptions in food supply chain. *International Journal of Production Research*, [s. l.], v. 59, n. 7, p. 1993-2008, 2021.
- SMITH, Julia Grace. Theoretical advances in our understanding of network effectiveness. *Perspectives on Public Management and Governance*, [s. l.], v. 3, n. 2, p. 167-182, 2020.

- SMITH-DOERR, Laurel; POWELL, Walter W. *Networks, and economic life*. The handbook of economic sociology, [s. l.], v. 2, n. 3, p. 379-402, 2005.
- SOBRAL, Maria do Carmo Martins *et al.* Impacto das mudanças climáticas nos recursos hídricos no submédio da bacia hidrográfica do rio São Francisco–Brasil. *REDE-Revista Eletrônica do PRODEMA*, [s. l.], v. 12, n. 03, p. 95-106, 2018.
- SØRENSEN, Eva; TORFING, Jacob. Making governance networks effective and democratic through metagovernance. *Public administration*, [s. l.], v. 87, n. 2, p. 234-258, 2009.
- SØRENSEN, Eva; TORFING, Jacob. Radical and disruptive answers to downstream problems in collaborative governance? *Public Management Review*, [s. l.], v. 23, n. 11, p. 1590-1611, 2021.
- SØRENSEN, Eva; TORFING, Jacob. The democratic anchorage of governance networks. *Scandinavian Political Studies*, [s. l.], v. 28, n. 3, p. 195-218, 2005.
- STEGER, Cara *et al.* Science with society: evidence-based guidance for best practices in environmental transdisciplinary work. *Global Environmental Change*, [s. l.], v. 68, p. 102240, 2021.
- STUART, Toby E. Interorganizational alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high-technology industry. *Strategic Management Journal*, [s. l.], v. 21, n. 8, p. 791-811, 2000.
- SUSSKIND, Lawrence; CRUIKSHANK, Jeffrey. *Breaking the impasse*. [s. l.], 1987.
- TEIXEIRA, Emidio Gressler *et al.* Solidarity economy cooperatives: The impact of governance and gender on member income. *Nonprofit Management and Leadership*, [s. l.], p. 1–23, 2021.
- THOMSON, Ann Marie; PERRY, James L. Collaboration processes: inside the black box. *Public Administration Review*, [s. l.], v. 66, p. 20-32, 2006.
- TIDSTRÖM, Annika; RITALA, Paavo; LAINEMA, Kirsi. Interactional and procedural practices in managing cooperative tensions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, [s. l.], v. 33, n.7, p. 945–957, 2018.
- TURRINI, Alex *et al.* Networking literature about determinants of network effectiveness. *Public Administration*, [s. l.], v. 88, n. 2, p. 528-550, 2010.
- VAN VEEN-DIRKS, Paula. M.; VERDAASDONK, Peter. J. The dynamic relation between management control and governance structure in a supply chain context. *Supply Chain Management: An International Journal*, [s. l.], v. 14, n. 6, p. 466-478, 2009.
- VANGEN, Siv; HAYES, John Paul; CORNFORTH, Chris. Governing cross-sector, inter-organizational collaborations. *Public Management Review*, [s. l.], v. 17, n. 9, p. 1237-1260, 2015.
- VERSCHOORE, Jorge; BALESTRIN, Alsones; TEIXEIRA, Rafael. Network management and associated firms' outcomes: multilevel analysis in the Southern Brazilian context. *Journal of Management; Governance*, [s. l.], v. 21, n. 1, p. 211-232, 2017.

- WAGEMANN, Claudius; BUCHE, Jonas; SIEWERT, Markus B. QCA and business research: Work in progress or a consolidated agenda? *Journal of Business Research*, [s. l.], v. 69, n. 7, p. 2531-2540, 2016.
- WEBER, Edward P.; KHADEMIAN, Anne M. Wicked problems, knowledge challenges, and collaborative capacity builders in network settings. *Public Administration Review*, [s. l.], v. 68, n. 2, p. 334-349, 2008.
- WEGNER, Douglas; DURAYSKI, Juliana; VERSCHOORE FILHO, Jorge Renato de Sousa. Governança e eficácia de redes interorganizacionais: comparação entre iniciativas brasileiras de redes de cooperação. *Desenvolvimento em Questão*, [s. l.], v. 15, n. 41, p. 275-302, 2017.
- WEGNER, Douglas; VERSCHOORE, Juliana. Network Governance in Action: Functions and Practices to Foster Collaborative Environments. *Administration & Society*, [s. l.], 2021.
- WEINER, Bryan J.; ALEXANDER, Jeffrey A.; SHORTELL, Stephen M. Management and governance processes in community health coalitions: a procedural justice perspective. *Health Education & Behavior*, [s. l.], v. 29, n. 6, p. 737-754, 2002.
- WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, [s. l.], v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.
- WILLIAMSON, Oliver E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, [s. l.], v. 36, n. 2, p. 269-296, 1991.
- WILLIAMSON, Oliver E. *Markets, and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York, NY: Free Press, 1975.
- XIE, Xuemei; WANG, Hongwei. How can open innovation ecosystem modes push product innovation forward? An fsQCA analysis. *Journal of Business Research*, [s. l.], v. 108, p. 29-41, 2020.
- YAHIA, Nesrine Ben *et al.* Towards sustainable collaborative networks for smart cities co-governance. *International Journal of Information Management*, [s. l.], v. 56, p. 102037, 2019.
- ZANDER, Sebastian; TRANG, Simon; KOLBE, Lutz M. Drivers of network governance: a multitheoretic perspective with insights from case studies in the German wood industry. *Journal of Cleaner Production*, [s. l.], v. 110, p. 109-120, 2016.
- ZEN, Aurora Carneiro. *et al.* *Pacto Alegre: Mapeamento do ecossistema de inovação, percepções e desafios*. Relatório técnico. Porto Alegre: 2019. Disponível em: <https://pactoalegre.poa.br/downloads>. Acesso em: 05 maio 2021.
- ZHONG, Weiguo *et al.* Trust in interorganizational relationships: a meta-analytic integration. *Journal of Management*, [s. l.], v. 43, n. 4, p. 1050-1075, 2017.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

| Item   | Funções da Governança | Questões Semiestruturadas   |
|--|-----------------------|---|
| <b>Procedimentos Preliminares</b>                          | N/A                   | a. Explique o objetivo acadêmico da entrevista.<br>b. Identifique o comitê da bacia que o entrevistado faz parte, a data de fundação e quantidade de municípios envolvidos no formulário de entrevista, informando ao entrevistado para confirmação.<br>c. Inicie a gravação para posterior transcrição e verifique se a gravação realmente foi iniciada. |
| <b>Caracterização</b>                                      | N/A                   | 1. Que entidade você representa?<br>2. Quais projetos são desenvolvidos atualmente pelo comitê?   |
| <b>Funções da Governança</b><br>(Wegner; Verschoore, 2021) | N/A                   | 3. Quem lidera o comitê? Quem toma a iniciativa para direcionar o comitê?   |
|  | Alinhar               | 4. Os participantes do comitê (os grupos que participam) tem interesses parecidos ou existem interesses muito diferentes?<br>5. O quanto o senhor entende que os líderes do comitê se envolvem alinhando os interesses dos participantes?   |
|  | Arbitrar              | 6. existem muitos conflitos ou divergências entre os participantes do comitê?<br>7. O quanto o senhor entende que os líderes do comitê se envolvem em conciliação de conflitos?   |
|  | Organizar             | 8. Como são organizados projetos, atividades e reuniões do comitê?<br>9. O quanto o senhor entende que os líderes do comitê se envolvem organizando projeto, atividades e reuniões?   |
|  | Mobilizar             | 10. Como os participantes do comitê (os grupos que participam) são mobilizados para colaborar com objetivos coletivos do comitê?<br>11. O quanto o senhor entende que os líderes do comitê se envolvem nessa mobilização?   |
|  | Integrar              | 12. Como são articulados (integrados) os recursos, principalmente os não financeiros, para gerar sinergia entre participantes do comitê?<br>13. O quanto o senhor entende que os líderes do comitê se envolvem nessa articulação?   |
|  | Monitorar             | 14. Como o comitê acompanha (monitora) se os participantes estão realizando as ações que se comprometeram a fazer?<br>15. O quanto o senhor entende que os líderes do comitê se envolvem nesse acompanhamento?  |

Fonte: Elaborado pelo autor.



## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

| Item   | Resultados Intermediários | Questões Semiestruturadas  |
|--|---------------------------|--|
| <b>Explicações Preliminares</b>                                | N/A                       | Em complemento a entrevista realizada, foi elaborado esse questionário, que possui apenas cinco perguntas de múltiplas escolhas com duração de aproximadamente de menos de 5 minutos. O objetivo desse questionário coletar a percepção dos Presidentes dos Comitês Estaduais sobre o Ambiente Colaborativo dos seus comitês de forma anônima. |
| <b>Resultados Intermediários</b><br>(Wegner; Verschoore, 2021) | Confiança                 | 1. Existe um alto nível de confiança entre os participantes do comitê?   |
|  | Legitimidade              | 2. As decisões são tomadas com base em regras com transparência e clareza?   |
|  | Poder                     | 3. No comitê, o poder é bem distribuído entre seus participantes e todos têm voz ativa?  |
|  | Justiça                   | 4. Os resultados obtidos pelos participantes do comitê são proporcionais aos esforços feitos por cada participante?  |
|  | Aprendizado               | 5. O comitê gera oportunidades de aprendizagem para os participantes?  |

Fonte: Elaborado pelo autor.