

Governança em redes: análise do trade turístico rota cultural Caminhos do Frio no brejo paraibano

ANA MARIA VICENTE DA SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

RENATA RODRIGUES DE MEDEIROS PONTES

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE (UFCG)

GESINALDO ATAÍDE CÂNDIDO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE (UFCG)

Governança em redes: análise do trade turístico rota cultural Caminhos do Frio no brejo paraibano

Introdução

O estudo da governança no âmbito das redes inter organizacionais é um tema que recebe forte destaque nas pesquisas relacionadas às formas de atuação e funcionamento dos arranjos organizacionais. É consensual que o bom andamento da governança pode ser contributivo para geração de resultados e ganhos relacionais. Neste contexto, Povan e Kenis (2008) evidenciam que as redes Inter organizacionais podem ser entendidas como um conjunto ou arranjo de instituições que utilizam da cooperação para atingir objetivos em comum, configurando-se em um caminho para a solução dos problemas dos participantes envolvidos, uma vez que, não conseguiriam atingir de maneira isolada.

Para Steelman et. al. (2021) as redes de organizações são arranjos estruturais cuja principal finalidade é representar e conciliar os interesses de diversos membros, para que no curso coerente das atividades, ocorra o alcance de objetivos comuns. Isso não significa dizer que a partir do momento que uma organização ou indivíduo ingressa numa rede seus objetivos próprios diluirão diante dos objetivos coletivos, pelo contrário, busca-se uma forma de conciliar objetivos comuns, como um meio para promover ganhos, antes impossíveis ou difíceis de conseguir. Nessa mesma linha de pensamento Wenna; Chen; Yi (2020) afirmam que em nível de rede, os resultados positivos são maiores do que normalmente seriam caso os atores organizacionais buscassem obter de forma independente.

Devido ao nível de complexidade e interações dos membros e organizações que compõem as redes, surge a necessidade de estabelecer mecanismos de governança que promovam a colaboração para gerar eficácia e ganhos estratégicos. Diante disso a governança em redes colaborativas seria os mecanismos de articulação institucional, visando estabelecer formas de gerenciamento que compilem os objetivos dos integrantes da rede, levando em consideração a complexidade de tal processo (WEGNER; VERSHOORE FILHO, 2021). Os autores identificaram uma lacuna na literatura referente aos modelos que visam identificar elementos da micro governança em redes colaborativas, a partir disso estruturam um modelo de análise que englobam aspectos de Funções da Governança, Práticas de governança, Fatores contextuais e Resultados da governança. Os autores defendem ainda que, existem funções e práticas cotidianas e inerentes a governança das redes, que são desenvolvidas pelos líderes, também são influenciadas pelo contexto em que a rede está inserida, ao passo que podem contribuir de forma positiva ou negativa nos resultados da rede.

Neste sentido, foi escolhido como objeto de investigação uma rede de turismo cultural, rural e sustentável denominada de Rota Cultural Caminhos do Frio, situada no estado da Paraíba. Se trata de trade um turístico inteligente que engloba diversos atores da região, quem interagem entre si, com o objetivo primordial de promover o desenvolvimento sustentável e a integração dos municípios e organizações da região do Brejo Paraibano. O principal produto da rede é um evento itinerante nas cidades participantes, nos meses de frio (julho a setembro). A rede envolve um conjunto heterogêneo e dinâmico de indivíduos, organizações e instituições participantes. O universo de membros que a compõem não é delimitado, podendo variar ano após ano. Além do que, sua criação passou a ser contributiva para aumentar a dinâmica econômica e turística da região, além de contribuir para a divulgação das potencialidades da rede para outros estados do país.

A partir disso, essa pesquisa tem como objetivo norteador analisar como é realizada a micro governança na rede Rota Cultural Caminhos do Frio e suas implicações na geração de um ambiente favorável à cooperação e potencialização dos resultados de governança. Para alcance do objetivo traçado, foi realizado um estudo de caso único, com a aplicação de entrevistas estruturadas com diferentes membros e representantes de diversas organizações da

rota. As análises se deram por meio da técnica de análise de conteúdo executadas através do software QSR NVIVO 11.

Além desse conteúdo introdutório, o artigo explora fundamentos teóricos relacionados à governança de redes colaborativas, bem como o aprofundamento das dimensões e variáveis utilizadas. Em sequência, os Procedimentos metodológicos utilizados para coleta, tratamento e análise dos dados, seguido de item relacionado aos resultados e discussões, além das considerações finais.

2. Revisão da Literatura

Governança em redes colaborativas

O conceito de governança é multivariado e multidimensional, sendo possível encontrar diferentes definições e implementações desse conceito na literatura. Pode ser usado para entender estudos na área de Administração privada, pública, na economia, para entender as relações internacionais, entre outros aspectos. Scott e Thomas (2015) definem governança como sendo os processos ou estruturas que envolvem as organizações na estruturação de suas ações e atividades de gestão. Uma abordagem que vem se destacado no estudo da governança é sua implicação em redes Inter organizacionais. Para fins dessa pesquisa será utilizado o termo de rede ou redes colaborativas quando se referir as redes Inter organizacionais.

As redes são arranjos colaborativos em que as organizações envolvidas estabelecem estratégias e objetivos coletivos, para alcançar ganhos competitivos. Numa perspectiva estratégica, o conceito é usado para caracterizar a governança como um desenho da estrutura em termos de organização e controle das redes. Em suma, seria um conjunto de mecanismos de regulação que auxiliam na tomada de decisão das redes, como forma de assegurar que os ingressos dos membros sejam atendidos, assim como os objetivos da rede sejam alcançados (WEGNER; DURAYSKI; VERSHOORE, 2017); (WEGNER; VERSHOORE FILHO, 2021).

Os principais motivos para a formação de uma rede são a representação e conciliação dos interesses de diversos membros, para que no curso coerente das atividades ocorra o alcance de objetivos comuns (STEELMAN et. al., 2021). Em termos gerais, as redes se formam a partir do movimento estratégico das organizações para atingirem objetivos de forma conjunta, o que isoladamente não seria possível ou a forma mais viável de se fazer.

Além da busca por conciliação de objetivos, a formação das redes promove elementos que podem gerar vantagem competitiva para as organizações que delas participam, seja por meio da economia de escopo, diminuição dos custos de transação entre outros. Além de gerar mais vantagens para as organizações que delas fazem parte, cria um ambiente institucional altamente competitivo e favorável a inovação. Algumas organizações também passam por surgir a partir das demandas geradas por membros das redes. Não é apenas o ambiente dos negócios que sentem os impactos gerados pelas formações e atuação das redes, mas todo o contexto em que elas estão inseridas são afetados, seja ele político, econômico ou social.

Wegner, Durayski, Vershoore Filho (2017) defendem que a formação das redes contribui não apenas para solucionar problemas isolados de um conjunto de organizações, mas favorece soluções para problemas coletivos por meio de sua atuação na sociedade e também do setor público. Estes problemas muitas vezes não são solucionados apenas com a atuação do Estado, ou da forma tradicional do mercado se organizar, sendo necessário novas maneiras de arranjos organizativos que visem solucionar problemas complexos. Ainda segundo os autores, as redes colaborativas são uma resposta as transformações políticas e econômicas, assim como, as novas demandas sociais, tendo em vista a busca de soluções conjuntas e inovadoras para solucionar tais problemas.

As redes são compostas por diversos atores, cada uma segundo sua natureza, podem envolver organizações privadas, públicas, terceiro setor, algumas outras são formadas apenas por indivíduos particularmente (CARNAÚBA et. al., 2013). No entanto, independente da

natureza dos indivíduos e do grau de heterogeneidade, todas possuem um ponto em comum, que é a complexidade das relações que se estabelecem. Nessa mesma linha, Berardo, Fischer, Hamilton (2020) atentam para os elementos da heterogeneidade e da assimetria dos membros que compõe as redes, uma vez que, podem apresentar diferentes tipos de organizações com objetivos diferentes, mas também indivíduos que pensam diferentes dos demais. O nível de influência e o poder que algumas organizações ou indivíduos podem apresentar é outro problema a ser enfrentado no âmbito das redes.

Para Dagnino, Levanti, Mocchiari Li Destri (2016) a governança em rede é direcionada para a melhoria do desempenho dos indivíduos e organizações envolvidas na rede, consequentemente dela como um todo. Assim, o papel premente da governança em redes é capturar a presença das organizações ou indivíduos líderes e a relevância de tal influência relativa aos impulsos emergentes.

Tendo em vista o papel da governança como mecanismo de articulação institucional dentro das redes colaborativas, é visto na literatura diversos trabalhos que discutem os fundamentos dessa governança. O item a seguir discorre sobre alguns modelos e elementos da governança em redes.

Estruturas de análise da governança em rede

As redes Inter organizacionais são espécies de grupos de organizações, legalmente separados, mas conectados pela convergência de objetivos, sociais obrigações ou relações de troca. A base para que as redes continuem em existindo são: reciprocidade, colaboração, complementaridade entre dependência, e reputações, isso com objetivo de geração de um ambiente de ganho mútuo (FONTES-FILHO, 2021).

Nessa perspectiva Provan e Kenis (2008) desenvolveram uma forma básica de análise de como as redes são governadas e as contingências que os afetam o resultado da rede. Desta forma, consolidaram o modelo de análise que definira como Modos de Governança, na visão dos autores as reges podem ser geridas de acordo com umas das três modalidades: Governança compartilhada, em que há a formação de grupos organizacionais que trabalham em conjunto, mas não possuem uma estrutura formalizada, e sim flexibilidade nas relações; Modelo de Organização Líder, em que há um relacionamento vertical de autoridade, em que uma organização tem mais influência sobre as demais; e por fim, a Organização Administrativa da Rede, na qual uma entidade administrativa é criada para gerir e sustentar a rede, devido a ineficiência das redes ou o nível de complexidade.

As estruturas de análises desenhadas pelos autores anteriormente citados buscam fazer uma análise genérica de como as redes podem vima ser governadas, os autores não se preocuparam com elementos relacionados ao conteúdo das redes. Nessa perspectiva Albers (2005) buscou estabelecer elementos em direção a composição da governança das redes e de como elas funcionam, no que diz respeito as regras e comportamento. Os autores defendem que a governança colaborativa é baseada em dimensões, sendo elas: Centralização das decisões, na qual busca analisar o grau de autonomia que os membros da rede possuem no momento de tomar as decisões, a partir disso o grau de participação passa a ser outro elemento identificado nessa dimensão; a Formalização, buscando analisar o grau em que os procedimentos e as regras são explicitamente formulados e aplicados, em suma diz respeito aos mecanismos de coordenação da rede; por fim, a Especialização da Governança, referindo-se à existência de posições específicas das organizações diante das demais, devido ao nível de eficácia.

Os modelos analíticos aqui apresentados buscam entender como se dá o comportamento da governança em nível de formação e conteúdo. Além de Provan e Kenis (2008), diversos outros atores se preocuparam em melhorar esses modelos ou ampliaram o nível de análise.

Wegner e Vershoore Filho (2021) defendem que apesar dos avanços para entender os elementos que compõem a governança em redes Inter organizacionais, ainda existem lacunas

no que diz respeito aos elementos do micro governança das redes que são as funções desempenhadas pelos líderes na execução das atividades para a rede funcionar. Desta forma, os autores empreenderam esforços em elaborar um modelo que oferece caminhos sobre as atividades do cotidiano que os líderes de rede precisam realizar para promover resultados positivos de governança e permitir a criação de valor de relacionamento, conforme o quadro abaixo.

Quadro 1: Dimensões da micro governança em redes colaborativas

Dimensões	Categorias	Definição
Funções	Alinhar	Unificar os objetivos e interesses dos participantes por parte dos líderes, com base em valores compartilhados e propor soluções
	Mobilizar	Estimular os membros da rede para executar suas atividades em direção ao alcance dos objetivos coletivos
	Organizar	Organização dos recursos físicos, humanos, financeiros, tecnológicos jurídicos que estimulam o desenvolvimento da rede a depender do nível de organização
	Arbitrar	Solucionar conflitos frequentes nas redes que requerem negociação e deliberação
	Integrar	Atrair e integrar membros por meio do compartilhamento de conhecimento, planos e atividades, atração de novos membros e aproveitamento dos talentos
	Monitorar	Acompanhamento das ações dos participantes e resultados alcançados
Práticas	Acordo	Seleção e integração de parceiros, na facilitação do alinhamento os objetivos dos membros
	Arranjo	Ações para se chegar a um consenso entre os participantes da rede e facilitar a coordenação das atividades
	Engajamento	Ações que visam conectar os membros da rede, fortalecendo a confiança entre os membros
Fatores Contextuais	Assimetria	Diferenças existentes entre os membros da rede, em termos de recursos, conhecimentos e poder
	Relações prévias	O histórico anterior de cooperação ou conflito entre as partes interessadas
	Incentivos ou restrições	Incentivo e/ou restrições de cada ator sobre os resultados que a adesão à rede colaborativa pode gerar, levando em consideração o tempo e recursos que a colaboração requer
Resultados	Confiança	Estímulos à comunicação e conexões que fomentam a confiança
	Legitimidade	Adequação da governança exercida ao propósito e aos preceitos da rede constituída
	Aprendizagem	Mecanismo por meio do qual experiências passadas podem moldar funções e práticas futuras de governança
	Poder	Capacidade de um membro de influenciar as ações e comportamentos dos outros de forma intencional
	Justiça interna	Distribuição adequada dos benefícios proporcionados pela rede

Fonte: Wegner e Verschoore Filho (2021)

A dimensão Funções evidencia um conjunto de aspectos essenciais para execução diária das ações, partindo do pressuposto de que, o bom desempenho das funções de alinhar, mobilizar, organizar, integrar, arbitrar e monitorar para governar redes colaborativa refletem na construção de um ambiente colaborativo entre os membros.

No que se refere a dimensão Práticas, os autores destacam que estas se configuram a sustentação das funções, na qual são necessárias para lidar com a complexidade de uma rede. Neste contexto, entende-se que as redes que adotam e executam as práticas de acordo, arranjo e engajamento nos processos de governança,

Apesar das funções e das práticas de governança serem decisivas para os resultados da governança, existem outros elementos que podem afetar esses resultados, e que muitas vezes não estão sobre controle dos líderes, mas os mesmos precisam desenvolver estratégias para tentar minimizá-los. A esse respeito Wegner e Verschoore Filho (2021) apresentam a dimensão Fatores contextuais, na qual destacam condições iniciais que influenciam a colaboração e a dinâmica das relações. Neste contexto, os autores consideram que os fatores contextuais internos, bem como externos, influenciam o uso de funções e práticas de governança para governar redes colaborativas.

Por fim, os autores defendem que, o bom andamento da governança pode gerar resultados positivos para a colaboração em nível de rede, e que por sua vez podem gerar um ambiente que permite que os envolvidos desenvolvam bem suas ações finais da rede, em outras palavras os resultados da governança são intermediários em nível de rede. Isso está ligado diretamente a eficácia da rede, que segundo os autores a eficácia da governança pode ser avaliada tanto do ponto de vista dos componentes do processo, quanto do funcionamento da rede para promover um ambiente colaborativo. Neste caso, é destacado que as funções e práticas de governança desempenhadas pelos líderes da rede influenciam a geração de resultados de governança.

Os autores ainda concluem seu trabalho discorrendo sobre os ganhos relacionais que os resultados da governança podem proporcionar, a exemplo de ganhos pessoal, financeiros, de conhecimentos, estratégico, público. No entanto, para fins dessa pesquisa, adotou-se os elementos das proposições anteriores em busca de fazer validações, como sugestão dos próprios autores.

O referencial aqui exposto possibilitou a contextualização do escopo temático da pesquisa, fazendo uma relação do micro governança na rede e suas implicações na geração de um ambiente favorável à cooperação e potencialização dos resultados da governança em rede. Também foi possível conhecer as dimensões e variáveis que serão aplicadas como categorias de análise da pesquisa. A seguir, será apresentando os procedimentos metodológicos para alcance do objetivo proposto.

3. Procedimentos Metodológicos

Em termos metodológicos, trata-se de uma pesquisa exploratória descritiva de natureza qualitativa. O método de investigação adotado foi o estudo de caso único de acordo com Yin (2015).

A partir disso, foi escolhida a Rota Cultural Caminhos do Frio, criada em 2005 e situada na região do Brejo Paraibano, trata-se de um roteiro itinerante turístico, cultural e rural. A rede em estudo é deveras complexa sendo constituída por atores de diversos segmentos sociedade, incluindo setor público, privado, pequenos comerciantes, associações entre outros. Não existe uma quantificação exata de quanto integrantes a rede possui, cada organização possui suas particularidades e pode variar ano após ano. Além disso, surge a necessidade de uma governança que busque transformar um modelo de competição entre os atores em um modelo de colaboração.

Devido essa complexidade de atores interagindo, e a impossibilidade de mensurar o universo da pesquisa, optou-se por uma amostra não probabilística por intencionalidade, para fins de pesquisa, com isso foram entrevistados os membros que constituem o Fórum de Brejo Paraibano, esta entidade é a instancia de governança da rede, composto por representantes de cada esfera institucional. Diante disso, buscou abarcar membros que representam organizações diversas, sendo observado que, alguns deles representam mais de uma organização ou instituição.

No que diz respeito a técnica de coleta de dados, foi utilizada a entrevista estruturada com categorias selecionadas *a priori* contidas no item de revisão da literatura. Foi utilizado instrumento de pesquisa sugerido por Wegner e Vershoore Filho (2021) que contém as categorias de análises propostas pelos autores. Desta forma, foram entrevistados seis membros de diferentes organizações que fazem parte da rede ou que assessoram, conforme o quadro 2.

Quadro 2 – Apresentação das entrevistas

CODIFICAÇÃO NVIVO	MEBROS DA REDE	DURAÇÃO
ENTREVISTADO 1	Gerente Regional do Sebrae	49 min e 58 segs.
ENTREVISTADO 2	Ex Presidente do Fórum Micro empreendedor	1h e 18 min

ENTREVISTADO 3	Empresariado Representante de associação	1h e 3 min
ENTREVISTADO 4	Secretário de Turismo Artista local	43 min e 4 segs.
ENTREVISTADO 5	Diretoria de uma Associação	34 min e 57 segs.
ENTREVISTADO 6	Presidência da PBtur	46 min e 19 segs.

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

As entrevistas foram todas realizadas no segundo semestre de 2020, via plataforma Meet, devido ao contexto de pandemia. Foram realizadas as gravações e transcrições com pleno consentimento dos entrevistados.

Para a análise dos dados das entrevistas, foi escolhida a técnica análise de conteúdo que, segundo Bardin (1977), consiste em um conjunto de técnicas de análise visando a obtenção por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens e variáveis, permitindo a inferência destes. A fase de pré-análise ocorreu por meio da leitura inicial do material coletado e a respectiva transcrição.

Em seguida iniciou-se o processo de exploração do material, que se deu através dos procedimentos de codificação (separação de elementos em unidade de análise, de acordo com características comuns); a classificação (separação de acordo com gênero e sentido) e a categorização (correlação dos dados), esses elementos estão descritos no quadro 3.

Quadro 3- Exploração

CLASSIFICAÇÕES	CATEGORIAS
Funções da Governança	Alinhar; Integrar; Organizar; Monitorar; Mobilizar
Práticas da Governança	Acordos; Arranjos; Engajamento
Fatores Contextuais	Assimetria; Relações prévias; Incentivos ou restrições
Resultados da Governança	Confiança; Legitimidade; Aprendizagem, Poder, Justiça interna

Fonte: dados da pesquisa (2021)

A Exploração ocorreu através do software QSR NVIVO 11, como uma ferramenta de auxílio a análise de conteúdo, permitindo organizar, explorar e compreender os dados coletados de maneira dinâmica através de recursos visuais, e também facilitando os procedimentos operacionais da técnica de análise de conteúdo. A fase de codificação foi iniciada manualmente no software, após descrever cada dimensão e categorias, e posteriormente, utilizou-se a função de auto codificação. Após a codificação, foi possível realizar a fase de interpretações e inferências, que estão descritas no item a seguir.

4. Resultados e Discussões

4.1 Caracterização da rede

A rota Cultural Caminhos do Frio é um roteiro itinerante que pertence ao Projeto Destinos do Brejo, na qual foi resultado da política pública oriunda do programa de regionalização do Turismo do Ministério do Turismo do Governo Federal. Faz parte outro *trade* turístico, o Raízes do Brejo, uma proposta complementar de divulgação das potencialidades regionais. Entretanto a Rota Caminhos do Frio recebe maior destaque e abrangência no projeto inicial, por ser uma rede mais estruturada e de alcance além do âmbito local.

A rede é constituída pelo Fórum de Turismo do Brejo, que é a instância de governança, por associações, representantes da sociedade civil organizada, prefeituras municipais das cidades de Areia, Pilões, Remígio, Solânea, Serraria, Bananeiras, Matinhas, Alagoa Nova e

Alagoa Grande, e o empresariado local de cada município. Esses atores compõem um programa de marketing turístico e apoio à comercialização, com estratégias online e offline, tendo como objetivo promover o desenvolvimento sustentável e a integração regional. Outras parcerias são destacadas, a exemplo do Governo do Estado da Paraíba, Sebrae Paraíba e a Empresa Paraibana de Turismo – PBtur.

O principal produto da rota é a realização de eventos na época do frio no Brejo paraibano, distribuídos entre os meses de julho a setembro, período em que o clima nesta região fica em média 12 graus. Por ser uma rota itinerante, a cada semana, uma cidade promove o evento, para que os turistas conheçam as potencialidades culturais, naturais, rurais, gastronômicas e artísticas de cada uma cidade. Assim, não existe uma cidade sede da rota, mas a realização do evento por todo o trade turístico. Parte do pressuposto de que, o Brejo Paraibano é uma região turística que integra municípios, atrativos, empreendimentos e rotas numa visão territorial de desenvolvimento, que valoriza as experiências do viajante e seu contato com a cultura local.

A região apresenta forte potencial nos setores de turismo rural e na cultura, no entanto, muito de sua capacidade não estava sendo aproveitada, pois os municípios que compõem a rede operavam sozinhos, além disso, a região era considerada pouco desenvolvida. A iniciativa de criação da rota se empenha na melhoria da competitividade do Brejo enquanto destino turístico, ampliação do fluxo de visitantes, aumento da permanência no destino, e a criação de ambientes para geração de negócios voltados ao turismo inteligente, com estratégias desenvolvidas em quatro eixos de destaque: governança, sustentabilidade, tecnologia e experiência. Diante disso, observa-se a necessidade de análise mais detalhada dessa iniciativa, por meio de um estudo de caso.

4.1 Governança da Rede

A instância de governança da Rota Cultural Caminhos é o Fórum de Turismo do Brejo Paraibano. O Fórum é uma associação sem fins lucrativos que se constitui como uma instituição híbrida por meio dos seguintes representantes: prefeitos e secretários de cultura e turismo das nove cidades, representantes do empresariado local, representantes do terceiro setor e da sociedade civil organizada, cada um desses membros defende os direitos de seu grupo. A estrutura burocrática do Fórum é composta por uma diretoria executiva, primeiro e segundo secretário, e primeiro e segundo tesoureiro, existe também os conselhos fiscal e a diretoria de planejamento e projetos. As decisões são tomadas em assembleias gerais, cuja periodicidade aumenta ao se aproximar a época do evento. Em suma, o Fórum é composto por líderes que são responsáveis por representar os interesses dos demais participantes. A diretoria do fórum é composta por nove membros.

Nessa perspectiva, a dimensão Governança da Rede consiste na maneira em que a rede organiza seus líderes na definição de processos para estabelecer a direção geral da colaboração e dos recursos da rede. Com isso, essa dimensão engloba as seguintes funções Monitorar, Arbitrar, Integrar, Organizar, Mobilizar e Alinhar.

Foi observado nas entrevistas que, a categoria Monitorar estava mais presente no discurso dos entrevistados, em um total de onze pontuações, seguida de arbitrar com um total de nove pontuações. Por fim, Alinhar menos se destacou nas falas dos entrevistados.

O monitoramento das ações dos participantes e dos resultados esteve presente nas falas dos entrevistados 2,3,4,5 e 6. A existência de mecanismos para o monitoramento e avaliação podem ser identificadas a partir dos seguintes trechos: "*cada cidade tem um monitoramento feito pelas prefeituras*" - (Entrevistado 6).

“Então a gente vai avaliando se aquele município atingiu, com as avaliações do PBtur, a satisfação do turista e a gente vai vendo, hoje a gente não tem realmente uma ferramenta quantitativa e qualitativa do Fórum, a gente não tem como fazer essa

medição de cada município né porque acaba se tornando muito grande” - (Entrevistado 2)

“Para uma cidade que começa segunda-feira então vem três pessoas para o monitoramento ver como está se comportando a cidade para que no final do evento a gente faça uma reunião para as pessoas fazerem uma avaliação dentro do próprio Fórum de Turismo do Brejo” - (Entrevistado 4)

A partir das falas é possível afirmar que existem três percepções de como ocorre o monitoramento das ações e dos resultados. O monitoramento que os próprios municípios fazem do seu evento e das suas organizações locais. O monitoramento por parte do Fórum para verificar se cada município cumpriu com o planejando, após esse levantamento, o grupo se reúne para fazer a avaliação. Já a PBtur possui ferramentas quantitativas para fazer a avaliação do evento por meio da percepção dos turistas.

No que diz respeito a categoria Arbitrar, os mecanismos de solução de conflitos e divergências entres os participantes, esteve presente nos discursos dos entrevistados 1,2,3,4,5. “quando a gente nota algum mal estar entre municípios, por exemplo já fui em Matinhas, porque um pessoal de Alagoa Nova foram dizer na rádio que o município não merecia tá no Caminhos do Frio.” - (Entrevistado 2). “Olha eu não sei dizer de cada cidade, mas é uma coisa que é muito cobrado do Fórum se envolver, mas acho que o fórum se envolve pouco nisso” - (Entrevistado 3).

Os conflitos são resolvidos pessoalmente com os coordenadores do Fórum, como nos exemplos ditos pelo entrevistado, alguns secretários estavam discordando na inserção de um município da rota, para solucionar isso, os coordenadores precisaram ir na cidade tentar desconstruir o mal entendido. O terceiro entrevistado avalia esta função como moderada, ressaltando a necessidade de serem mais rigorosos e haver punições para os membros que se descumprem as normas.

A categoria integrar, que diz respeito aos mecanismos de atração de novos participantes e conhecimento para a rede, foi identificada nas falas dos entrevistados 1,2,3 e 4.

“Na minha opinião né que eu não tô ali, mas cada gestor ele conhece o perfil daquelas pessoas então se eu sei que eu sou secretário de cultura então eu sei que alguém lá que é muito bom nessa atividade, então ele já identifica aquele perfil e traz para a pessoa para ajudar nesse processo” - (Entrevistado 1)

A opinião do entrevistado diz respeito à atração de conterrâneos para participarem das atividades da rede, em que os gestores e responsáveis por cada município conhecem o perfil de cada um e os convidam para participar.

Já a integração com novos municípios, a maioria dos entrevistados não souberam responder, pois quando chegaram na rede, já não poderia ser feita mais nenhuma adesão de municípios devido ao fato de que, a época do ano em que acontece os eventos já estava toda preenchida com os atuais municípios. No entanto, os dois últimos municípios a integrarem a rede, precisaram apresentar seus projetos e sua capacidade de atender as demandas exigidas pelos membros da rede. Ao passo que a rede foi se desenvolvendo e mostrando sinais positivos, surgiu a necessidade de crescimento, mas pelo mesmo fato climatológico, não foi possível, a solução foi a extensão da rede por meio de outra rota.

“É por isso que se criou a necessidade de outra rota que a Raízes do Brejo, que são nove municípios também, porque não tinha como colocar dentro do Caminhos do Frio então os nossos municípios se juntaram e criaram. Nós criamos os Raízes do Brejo a ideia era ser diferente do Caminhos de Frio ele valorizava as raízes de cada cidade” - (Entrevistado 2)

Na medida em que a rede começou a crescer, mais municípios e conseqüentemente mais organizações começaram a integrar na rede, sendo necessário um maior controle dos novos integrantes, mais do que isso, uma alternativa para abarcar esses novos integrantes por meio da criação de outra rota, mesmo que ligada à mesma rede e mesma instância de governança.

Outra categoria pontuada na literatura sobre redes de governança colaborativa diz respeito à organização da rede. De acordo com a análise das entrevistas no software, foram encontrados elementos de organização nas falas dos entrevistados 2,3,4,5 e 6. Foi possível identificar que existe a organização, em que cada município se encarrega de organizar seus recursos financeiros, humanos e tecnológicos. Alguns dos recursos financeiros e tecnológicos são oriundos de patrocínios e parcerias do Fórum, em que o mesmo se encarrega de fazer a distribuição equânime para os municípios.

“Tem a Assembleia geral que quem decide tudo dentro do fórum a gente monta pauta diretor executivo encaminha para assembleia geral que antes são decididas as diretrizes para que o Fórum na diretoria executiva possa encaminhar agenda do que foi decidido na assembleia geral” - (Entrevistado 2)

A tomada de decisão em relação à organização dos recursos no âmbito do Fórum é realizada em assembleia, e as decisões são encaminhadas para os demais membros. Em suma, os entrevistados não citaram muitos exemplos de organização dos recursos, apesar de reconhecerem como positivo.

A categoria Mobilizar, diz respeito ao comprometimento dos líderes em estimular a atuação dos participantes. Foi identificado no discurso de todos os seis entrevistados elementos dessa categoria. Na visão do entrevistado 2, a mobilização dos participantes ocorre por meio da persuasão, do conhecimento dos benefícios em participar da rede *“a gente mobiliza justamente isso de acordo com o interesse daquele de fazer parte e a gente vai lapidando interesse e vai mostrando para ele que o se trabalhar em conjunto para também beneficiam o individual”* - (Entrevistado 2).

No entanto, o Fórum é um grande mobilizador da rede, é por meio dele que os gestores de cada município e demais organizações interagem para mobilizar as demais organizações. Essa mobilização pode ser tanto por meio formais, reuniões, assembleias, como por uso de tecnologias e redes sociais. *“hoje tá bem mais fácil até assim por causa dos grupos de WhatsApp tal do Fórum, antes a gente só tinha as reuniões”* - (Entrevistado 3).

No que diz respeito a mobilização, se observa uma hierarquia de mobilização que se inicia no Fórum, para depois chegar às instâncias mais locais de cada cidade. A mobilização é necessária para a coordenação, apesar da facilidade que há no envolvimento entre os membros, dado que, já é consolidado um sentimento de pertencimento da rede por parte dos membros.

Por fim, a categoria Alinhar, que diz respeito ao nivelamento dos objetivos traçados, por parte dos líderes. Foi identificado poucos elementos da categoria nas falas dos entrevistados, *“mas quando antes do evento é um planejamento todos são convidados e esse alinhamento é feito para atingir o objetivo final”* - (Entrevistado 1).

“Então sempre se viu essa questão dentro da pluralidade de representação, vimos também a possibilidade de ter esses setores como tem empresário, gestor público dentro da diretoria para ter uma visão de cada um dentro na hora de tomar as decisões cada um defender o seu interesse de uma classe que ele estaria ali representando” - (Entrevistado 2)

O alinhamento de interesses é realizado por meio de indivíduos chave que são escolhidos para representar as cidades participantes ou organizações e seus respectivos interesses, na qual periodicamente são reunidos para discussões e encaminhamentos no processo de tomada de decisões.

Em suma, a governança da rede tem início no Fórum de Turismo do Brejo Paraibano, que é a instância de governança. Todas as decisões são planejadas no Fórum, e por ser uma instituição híbrida, acopla diferentes representantes dos diversos atores sociais que compõem a rede. As decisões de governança são desmembradas para os demais atores por parte de seus líderes, para então serem praticadas em cada localidade de realização do evento principal da Rota. Além das funções, os líderes executam práticas para favorecer o funcionamento da governança da rede, essas práticas foram destacadas nas entrevistas e são descritas o item a seguir.

4.2 Práticas de Governança

As práticas de Governança consistem em um conjunto de suportes para a execução da governança, na qual a articulação dessas práticas auxilia na sustentação das relações entre os membros. Para efeito desta pesquisa foram elencadas as seguintes práticas de acordo com a literatura anteriormente apresentada: Arranjos, Acordo e Engajamento.

A categoria Arranjo apareceu mais vezes nas falas dos entrevistados, apesar de em apenas quatro deles, seguida pela categoria Acordo que apareceu em mais entrevistados. Por fim, Engajamento esteve presente em menos momentos.

Os arranjos nas redes de governança são utilizados para auxiliar na coordenação da rede por meio de consenso entre os membros, nas falas dos entrevistados 2,4,5 e 6 foi possível encontrar elementos que remetem aos arranjos.

“Deixa eu ver... já aconteceu por exemplo de gente querendo canto exclusivo no local de artesanato, srsrsr a gente com várias mulheres né que participam, apesar de ter homens, mas a grande maioria são mulheres. Aí chega lá e dizem: “meu canto é esse aqui”, só que na verdade não é bem assim né, a gente tem que ter um jogo de cintura na hora, conversar e tentar resolver a situação” - (Entrevistado 5)

Quando questionados sobre os arranjos executados pelos líderes, a maioria responderam que existem, um exemplo disso, são pequenos conflitos que existem entre membros na hora do evento, em que, os coordenadores se envolvem para resolver, com a finalidade de deixar todos os membros satisfeitos, isso pode ser identificado no seguinte trecho da fala do entrevistado, em que está sendo feito uma referência aos arranjos que os líderes precisam fazer, para que os objetivos de ambos sejam alcançados, e que o interesse de uns não se sobressaia sobre os demais. “*gente tem que ter um jogo de cintura na hora*”,

A segunda prática diz respeito aos acordos realizados pela rede, que seriam as práticas de alinhamento de objetivos e integração de novos participantes. Foram encontrados sinais dessa categoria na análise das falas dos entrevistados 1,2,3,4 e 5. “*que nós somos aliados nós somos*” - (Entrevistado 3). Ao questionada sobre os cardos e alinhamentos, o entrevistado afirma que existem, no entanto não citou nenhum exemplo.

Outro entrevistado, afirma que esses acordos são amarrados no âmbito do Fórum, uma vez que ali são contidos os representantes de diversos interesses.

“Vimos também a possibilidade de ter esses setores como tem empresário gestor público dentro da diretoria para ter uma visão de cada um dentro na hora de tomar as decisões cada um defender, defender o seu interesse de uma classe que ele estaria ali representando” - (Entrevistado 2)

Na visão deste entrevistado, no âmbito do próprio Fórum, já são posicionados os elementos de acordos, a própria presença de diferentes atores, que também dialogam e fecham acordos para sua classe. Apesar de não pontuadas, as práticas de acordos podem ser consideradas como existentes na rota, mais vistas nos acordos firmados entre diferentes atores, para que os seus objetivos particulares sejam alinhados com os objetivos da rede.

Por fim, as práticas de engajamentos, dizem respeito às iniciativas do líder em manter os membros próximos e confiantes. Elementos dessa categoria, foram os menos encontrados nas análises, apenas nos discursos dos entrevistados 1,2,4 e 6.

Quando questionados sobre engajamento, os entrevistados remeteram a participação dos membros, a comunicação entre eles, a prestação de serviço por parte do Fórum, a legitimidade o presidente, e sobretudo a confiança entre os membros, motivos que possibilitam o engajamento. *“eles têm uma comunicação muito direta, ele tem WhatsApp o tempo inteiro dividindo informações compartilhando informações quando eu tiver alguém sabe de alguma coisa já coloca no grupo”* - (Entrevistado 1). Novamente, as respostas tomaram o Fórum como principal elemento de execução das práticas de governança.

É possível afirmar que, na Rota Cultural Caminhos do Frio encontram-se fortes elementos de arranjos, moderados elementos de acordos, e alguns poucos elementos de engajamento, em que mais uma vez a atuação do Fórum é preponderante. As funções e práticas são fundamentais para a governança da rede, no entanto, alguns fatores que estão externos a organizações influenciam na atuação dos líderes e consequentemente no resultado da governa, esses fatores são analisados no item a seguir.

4. 3 Fatores contextuais

A dimensão Fatores contextuais engloba as categorias Incentivos ou restrições, Relações Prévias e assimetria, esses elementos podem afetar a estrutura e o comportamento da rede. Os dados das entrevistas para essa dimensão com os atores foram dispostos nas seguintes análises.

Os incentivos e restrições variam de acordo com a natureza de cada rede e das expectativas de seus atores. Por meio da análise às entrevistas, foi possível identificar que, nas falas de apenas dois dos entrevistados, foram encontrados elementos da categoria Incentivos e restrições, o quinto entrevistado com três apontamentos e o sexto entrevistado com um apontamento.

Nessa categoria são avaliados os mecanismos de incentivos para a participação, ou não dos membros da rede, para que estes tenham uma atuação ativa, indica em que medida aquele ator ou atores tinham motivação para fazer parte da rede *“às vezes o cara tem um potencial danado sabe que cozinha bem ou tem uma casa bacana, mas não sabe como investir ali chega Sebrae para orientar a para fazer seus cursos do seu suporte (...)”* (Entrevistado 6)

Nesse trecho o entrevistado evidenciou que pequenos negócios com dificuldades para sobreviver sozinhos possuem incentivos para participar da rede, na medida em que são beneficiados no trabalho colaborativo.

Já no seguinte trecho é possível inferir que, é uma preocupação frequente de determinados atores da rede a participação e interação dos membros durante todo o ano, não apenas quando o evento da rede é realizado *“a gente não trabalha só em função do evento, a gente busca trazer as pessoas para fazer parte da associação durante o ano inteiro”* - (Entrevistado 5).

Outra categoria que constitui a dimensão Fatores Contextuais é Relações prévias. Essa categoria busca avaliar o nível de interações entre os participantes da rede antes de sua criação. De acordo com as análises feitas no software, nota-se que nas falas dos entrevistados 2,3,4 e 6, pelo menos uma vez foi encontrado indícios de relações prévias.

Desta maneira, é possível verificar que, na percepção de quatro entrevistados, há uma relação conflituosa entre alguns municípios, devido às questões históricas e políticas entre eles, que dificultaram a integração dos municípios no início. Diante disso, foi preciso um período de enfrentamento dessas questões e de superação desses conflitos. *“a princípio era uma relação conflituosa, não era uma relação muito amistosa (...) existia uma famosa rixa, existia uma disputa acirrada entre as cidades”* - (Entrevistado 2).

Na avaliação do respondente 3, em que se remete apenas aos municípios, não existia interação entres esses participantes, havia uma dependência dos participantes em relação ao Governo do Estado da Paraíba. No entanto, a partir de 2015, quando os municípios começaram a trabalhar juntos, a serem propriamente uma rede, foi que a rota começou a se desenvolver. *“antes de iniciar a rede era muito cada um no seu lugar é muito dependente do estado né”*. (Entrevistado 3).

Por fim, a categoria Assimetria busca analisar o nível de diversidade entre os membros da rede, em termos de tamanho, poder de persuasão, entre outros. Foi observado que, os entrevistados 1,2,3 e 4 defenderam que existe assimetria entre os membros que compõem a rede. Essa categoria foi a que mais impactou a dimensão fatores contextuais, em pelo menos sete momentos foi pontuada.

É possível identificar elementos de assimetria na rede a partir do discurso de alguns entrevistados, assim como a existência de disparidade entre o tamanho dos municípios, o que leva a diferentes montantes de investimentos. Outra situação era na estruturação do evento, em que algumas cidades tinham mais capacidade financeira e de organização para produzir a festa, e outras não. *“já aconteceu em alguns Caminhos do Frio é a gente notar a diferença de investimento é até porque tem prefeituras menores”* - (Entrevistada 1).

As diferenças que há entre as cidades participantes da rede envolvem uma questão mais voltada para com o porte das cidades e sua relação direta com seu poder aquisitivo, em que quanto maior for o município, maior será a geração de impostos e seu crescimento. Além disso, foi levantado as implicações de alguns privilégios contemplados por umas cidades que possuem campus universitário, na qual contribui no ambiente econômico e empresarial *“a gente ver os municípios que mais se desenvolveram como Bananeiras e Solânea eles tem um porte maior como: os dois tem um campus universitário né é tanto Bananeiras é campus federal”* - (Entrevistado 2).

A partir da análise das três categorias desta dimensão, é possível afirmar que o ambiente da Rede Caminhos do Frio apresenta forte heterogeneidade em termos de tamanho e capacidades entre os membros, com histórico de relações anteriores conflituosas, nas quais o fórum de governança tenta administrar. Diante disso, no próximo item se discute os resultados da governança encontrados.

4.5 Resultados da Governança

Os resultados obtidos através da governança de redes colaborativas podem ser considerados indiretos, ou seja, a governança pode gerar resultados positivos nas ações dos integrantes, que por sua vez, geram resultados positivos para a rede. De acordo com a literatura empregada, as categorias de análise são: Confiança, Justiça Interna, Poder, Aprendizagem, Legitimidade.

A categoria Legitimidade esteve mais presente no discurso dos entrevistados, em todos eles. Em seguida de Aprendizagem e Confiança. Elementos de Poder e Justiça Interna foram menos observados nas falas, apesar de estarem entres cinco dos entrevistados.

A Confiança entre os membros de qualquer rede é um elemento primordial. Os seis entrevistados discutiram sobre os elementos da confiança. Alguns trechos das falas dos entrevistados se referem a existência da confiança entre os participantes *“também, eu não tenho nenhuma opinião divergente com relação a confiança, porque o presidente deixa muito claro as decisões, pelo menos que eu saiba não tem nada, até porque as decisões são tomadas em coletivo”* - (Entrevistado 1). No entanto, sempre se referindo a atuação do Fórum por meio do presidente *“nessa gestão atual né do fórum eles têm uma confiança danada em Sergerson, o presidente do Fórum, isso pelo menos é o que eu percebo”* - (Entrevistado 6). Em contrapartida, alguns entrevistados relatam que nem sempre acontece uma total confiança, em alguns momentos pode ocorrer situações desconfortáveis.

"Não é aquela confiança de 100% né porque sempre uma acha que: será que alguém vai ganhar mais? será que vai ganhar menos? sempre existe em todas as instituições, né... isso, mas grande parte das coisas eles têm uma confiança" - (Entrevistado 2)

Apesar de existirem elementos de confiança nas falas dos entrevistados, nem sempre é positiva. Os participantes em momentos de divergências ou conflitos, se mostram desconfiados, abalando a confiança. Entretanto, apesar desses elementos negativos, pode-se afirmar que a avaliação da governança é positiva na rede e no Fórum, de forma geral.

Outra categoria da dimensão é a Justiça Interna, que diz respeito à distribuição dos resultados de forma justa. Nas falas dos entrevistados 1,2,3,4 e 6, foram encontrados elementos dessa categoria. *"nem vejo um ser beneficiado em detrimento de outros, se o Fórum conseguir 9000 reais vai 1000 reais para cada município, ninguém é mais privilegiado"* - (Entrevistada 1), o entrevistado se refere a distribuição dos benefícios para os municípios no âmbito do Fórum, em que alega que é justa.

"As organizações organizam um evento em que se ganha todo mundo, então a rota cultural e agricultura, turismo, ganha o cara que tá vendendo a cocada o docinho o cara que tá do hotel da pousada no restaurante da culinária do artesanato, então todo mundo ganha" - (Entrevistado 4)

Devido a heterogeneidade dos membros da Rota e gama de membros, não é possível identificar a existência de ganhos para cada indivíduo, nem existe uma ferramenta para isso. O que se pode observar é que, a partir do momento de inserção na rede, os membros diretamente ou indiretamente recebem ganhos e resultados positivos.

A categoria Poder está ligada à capacidade de influência de determinados membros em relação aos demais. Foi identificado elementos dessa categoria nos discursos dos entrevistados 1,2,4,5 e 6. Existem divergências e tentativas de desequilíbrio, mas os líderes de cada grupo de atores buscam equilibrar os poderes *"no diálogo, não é fácil, não é fácil, principalmente tudo isso que eu lhe falo com relação a que a gente tem esse lado né gestão e associação, mas a gente sempre tenta conversar para resolver"* - (Entrevistado 5).

No âmbito do Fórum, existem problemas em relação ao equilíbrio de poder, um dos motivos se dá pelo fato de existirem grande assimetria entre as organizações que interagem, conforme foi discutido nas dimensões Fatores Contextuais. Apesar disso, foi observado uma atuação positiva na atual gestão do Fórum em busca de resolver essas disfunções, *"eu acho bacana, tranquilo eu acho tranquilo eu acho que Sergerson consegue conviver muito bem com todos"* - (Entrevistado 6).

"Tem a instituição da governança que é o fórum e tem os prefeitos que são as autoridades máximas de cada município, as instituições que são as prefeituras que têm mais poder, mas já aconteceu algumas vezes, por exemplo de esquecer de anunciar o prefeito, mas aí o presidente do fórum conversa, faz o pedido de desculpa e explica que foi um esquecimento e pronto, às vezes tem questão de ego de poder né" - (ENTREVISTADO 1)

Foi observado que, as prefeituras e seus respectivos gestores, são os atores que possuem maior poder de influência na rede, seguido das associações que existem em algumas poucas privadas, como é o caso da ATURA na cidade de Areia. Fica a cargo do Fórum gerenciar todos esses interesses, com a finalidade de evitar que um interesse se sobressaia sobre os demais. A partir das falas dos entrevistados é possível inferir que existe o controle adequado, por parte da atual gestão do Fórum.

Na categoria Aprendizagem, buscou-se identificar nas narrativas dos entrevistados, elementos que denunciem as trocas de experiências e conhecimentos entre os membros e organizações da rede. Foi identificado elementos dessa categoria nas falas dos entrevistados 1,2,4,5 e 6. *"temos evoluído bastante no dia a dia e a cada ano dentro do evento"* -

(Entrevistado 5). O aprendizado gerado e compartilhado pelos integrantes da rede, resultou em desenvolvimento da mesma, com o decorrer dos anos.

“Háaaa, o aprendizado é grande, se você participar de uma das reuniões você verá o quanto eles estão entrosados e quanto eles se comprometem em formar a rede, tanto os prefeitos quanto os empresários, os parceiros, para o desenvolvimento da região. Eu avalio positivamente a atuação de todos eles, e a cada ano eles buscam melhorar a rede” - (Entrevistado 1)

Existe troca de experiência entre os membros dos grupos, entre os participantes dos eventos, entre os municípios, que aprendem uns com os outros, para que cada ano, o desempenho da rede aumente e beneficie a todos os envolvidos. Foi possível perceber que existe uma preocupação por parte dos membros, principalmente do Fórum, em aprender com as experiências uns dos outros, principalmente com os erros, para que pudessem ser avaliados e corrigidos no ano seguinte.

Por fim, a categoria Legitimidade busca analisar a validação dos membros diante dos demais e como eles entendem os processos da rede. Nas falas de todos os membros foram encontrados elementos dessa natureza. De modo geral, a legitimidade pode ser considerada como positiva na rota. As organizações de cada município já se preparam todos os anos para receber o evento, como já foi citado anteriormente, em que confiam nos seus líderes para organizar os processos. Já o Fórum de Turismo é bastante respeitado pelos demais membros assim como, o presidente.

“Eu considero uma entidade muito democrática, eu considero, com os seus problemas que têm, como nada é perfeito, é como a gente já disse, mas eu considero bacana. O Fórum de Governança do Brejo é um exemplo a ser seguido” - (Entrevistado 6)

Essas constatações podem ser observadas tanto pelos membros da rota, quanto por pessoas ligadas por instituições parceiras. O público em geral, ou seja, as pessoas que frequentam as atividades da rota, avaliaram positivamente o evento de acordo com a entrevistada 6, o que justifica o fato de que a rota cresce a cada ano.

As dimensões apresentadas constituem os aspectos gerais da governança de redes colaborativas, como forma de identificar sua atuação e como melhorar seu desempenho em termos de ganhos reais para os membros. Cada dimensão buscou analisar um aspecto da governança da rede estudada, por meio da compreensão do comportamento de categorias distribuídas para ambas as dimensões, no próximo item, será apresentado as considerações finais do trabalho.

6. Considerações Finais

Foi identificado nas análises realizadas, indícios de todos os elementos de micro governança, e seu comportamento em relação aos resultados de governança na rede estudada. Esses elementos nem sempre apresentaram contribuição positiva.

Destaca-se a dimensão Funções como elemento preponderante para a governança da rede, com ênfase nos elementos Monitoramento e Arbitragem, e necessidade de potencialização no alinhamento. O Fórum de Turismo é a instância de governança da rede, é por meio dele que as funções da governança são iniciadas desmembradas para os demais níveis de governança. A partir das análises é possível identificar que as Funções são executadas pelos líderes das redes, desta forma os líderes da rede executam as funções de alinhar, mobilizar, organizar, integrar, arbitrar e monitorar, em níveis diferentes de atuação e implicação para rede.

Foi observado nível elevado de Funções da Governança, no entanto, algumas categorias que fazem parte da dimensão, não tiveram resultados tão preponderantes, em alguns momentos se percebeu a necessidade de maiores aplicações delas. Isso pode justificar o fato de ter sido encontrado um nível maior de elementos das Funções da Governança em relação aos

Resultados. As Funções da Governança podem ter elevado os resultados, mas sozinhas não conseguem garantir o pleno funcionamento, até porque, nem sempre se apresentaram positivas.

No que diz respeito as Práticas de Governança observam-se a proeminência de práticas de arranjos, moderadas práticas de acordos e limitadas práticas de engajamento. Essas constatações refletem um elemento de contrariedade, pois quando questionados sobre eventuais exemplos, os respondentes não o fizeram. Essas contatações permitem validar, em parte, a afirmação de que os líderes executam práticas de acordo, arranjo e engajamento. Uma vez que as práticas executadas pelos membros ainda podem ser consideradas tímidas.

Na dimensão Fatores contextuais foi possível identificar que a Rota Cultural Caminhos do Frio está inserida em um contexto em que poucos entrevistados reconhecem ou percebem os mecanismos de incentivos ou restrições para com os membros da rede. Vale salientar que, esses mecanismos dizem respeito à colaboração promovida na rede, não o incentivo de instituições secundárias, como Governo do Estado, PBtur, SEBRAE, na qual a rede recebe forte apoio.

As relações prévias estabelecidas na rede pelos membros de maior peso que são as prefeituras, não eram muito amistosas. Existiam disputas políticas, por recursos, por espaço e principalmente competição para a realização dos seus eventos, até então sem relação com a rota. Aparentemente, com a estruturação da rota, essas relações conflituosas começaram a ser administradas pelo Fórum de Turismo que é a estrutura de governança da rede, e maiores responsáveis pela execução das Funções de Governança.

Essas disfunções acontecem devido ao nível elevado de assimetria entre os membros da rede, que foi identificado a partir do estudo. A rede é constituída por municípios e suas respectivas prefeituras, por associações e o empresariado local, o que já denota uma assimetria elevada perante a natureza de cada grupo de atores. De forma geral, as prefeituras apresentam um poder de tomada de decisão e normativo maior, devido sua legitimação institucional, as associações possuem poder de influência a partir do momento que, reúnem a sociedade civil organizada, para juntos atingirem seus objetivos. As grandes empresas locais também possuem seu poder de influência. Desta forma, existem municípios com maiores poderes de decisão econômica e política, da mesma forma que existem organizações privadas que apresentam forte poder de influência, e uma grande maioria de pequenos empreendedores com pouco poder de persuasão. A partir dessas constatações é possível confirmar que as Funções da Governança executadas na rede em estudo, são influenciadas pelos Fatores Contextuais que afetam negativamente o desempenho da mesma. Fatores até mesmo anteriores a criação da rede, que ainda interferem no momento de atuação dos líderes, conseqüentemente os Resultados da Governança são prejudicados.

Os resultados da governança se mostraram moderados, menores apenas que as funções. A partir disso, algumas inferências podem ser feitas, a governança da rede é prejudicada pelos Fatores Contextuais negativos, e pela existência de Funções de governança carentes de aprimoramento.

A rede em estudo se mostrou heterogênea, sendo difícil a identificação de todos os membros e ganhos relacionais, com um ambiente propício para a colaboração, mas que apesar disso, apresenta a necessidade de aprimoramento de alguns elementos da governança, como forma de auxiliar nos seus ganhos. As Funções são mais decisivas na governança da rede, apesar da carência no que diz respeito ao alinhamento de interesses. Essas questões, podem ter influenciado negativamente nos ganhos relacionados à governança.

Este estudo contribui para as discussões relacionadas à micro governança das redes colaborativas nas atividades de turismo e cultura. Também pode ser utilizado como instrumento de otimização das atividades e relações da rede, ao destacar quais funções, práticas e resultados da micro governança se apresentaram preponderantes.

Referências

- ALBERS, S. *The design of alliance governance systems*. Köln, Kölner Wissenschaftsverlag, Cologne, 2005.
- ANSELL, Chris; GASH, Alison. Collaborative governance in theory and practice. **Journal of public administration research and theory**, v. 18, n. 4, p. 543-571, 2008.
- BARDIN, L.; BARDIN, L. L'analyse de contenu (No. Sirsi) a456144). 1977.
- BERARDO, Ramiro; FISCHER, Manuel; HAMILTON, Matthew. Collaborative Governance and the Challenges of Network-Based Research. **The American review of public administration**, v. 50, n. 8, p. 898-913, 2020.
- CARNAÚBA, Adriano Augusto Costa et al. Governança de redes interorganizacionais. **FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão**, v. 15, n. 3, 2013.
- DAGNINO, Giovanni Battista; LEVANTI, Gabriella; MOCCIARO LI DESTRI, Arabella. Structural dynamics and intentional governance in strategic interorganizational network evolution: A multilevel approach. *Organization Studies*, v. 37, n. 3, p. 349-373, 2016.
- FONTES-FILHO, Joaquim Rubens et al. Governance of interorganizational health emergency networks: Facing the Zika pandemic. *Annals of Public and Cooperative Economics*, v. 92, n. 2, p. 333-354, 2021.
- HUANG, Chen; CHEN, Wenna; YI, Hongtao. Collaborative networks and environmental governance performance: a social influence model. **Public Management Review**, p. 1-22, 2020.
- PROVAN, Keith G.; KENIS, Patrick. Modos de governança de rede: estrutura, gerenciamento e eficácia. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, n. 2, pág. 229-252, 2008.
- SCOTT, Tyler; THOMAS, Craig. Do collaborative groups enhance interorganizational networks? *Public Performance & Management Review*, v. 38, n. 4, p. 654-683, 2015.
- STEELMAN, Toddi et al. Pathways of Representation in Network Governance: Evidence from Multi-Jurisdictional Disasters. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 2021.
- WEGNER, Douglas; DURAYSKI, Juliana; DE SOUZA VERSCHOORE FILHO, Jorge Renato. Governança e eficácia de redes interorganizacionais: Comparação entre iniciativas brasileiras de redes de cooperação. **Desenvolvimento em Questão**, v. 15, n. 41, 2017.
- WEGNER, Douglas; VERSCHOORE, Jorge. Network Governance in Action: Functions and Practices to Foster Collaborative Environments. **Administration & Society**, p. 00953997211024580, 2021.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.