

DISCUSSÃO SOBRE A GOVERNANÇA COMO INFLUENCIADORA DE FUNCIONALIDADE DE REDES

JOÃO BATISTA NERONI JÚNIOR
UNIVERSIDADE PAULISTA (UNIP)

JORGE LUIZ DIAS AGIA
UNIVERSIDADE PAULISTA (UNIP)

IONE SANTOS LOPES
UNIVERSIDADE PAULISTA (UNIP)

ANA CLAUDIA FLORIANO DA SILVA
UNIVERSIDADE PAULISTA (UNIP)

ERNESTO MICHELANGELO GIGLIO
UNIVERSIDADE PAULISTA (UNIP)

Agradecimento à orgão de fomento:

Agradecimentos à CAPES pelo apoio financeiro no desenvolvimento desta pesquisa.

DISCUSSÃO SOBRE A GOVERNANÇA COMO INFLUENCIADORA DE FUNCIONALIDADE DE REDES

RESUMO

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

Palavras-chave: Redes, Governança, Funcionalidade

ABSTRACT

The article reviews academic literature on governance and functionality of networks, looking for evidence of a relationship between the two categories. One line of thinking says that governance in the sense of a set of mechanisms, practices, sharing of values and norms is the central matrix that guides the actions on the network, which the authors of this article call the network functionality. However, this relationship lacks arguments, detailing and proposing research. In order to search for the evidence of this proposition, a bibliographic analysis was carried out in the Web of Science and Capes Portal bases. The organization and analysis of the material enabled the development of a research design where detail the variable components of the two constructs and the presentation of some indicators, which can be used as a planning matrix and execution of research on this topic.

Keywords: Networks, Governance, Functionality

1. INTRODUÇÃO

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

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

Sobre a funcionalidade, a revisão prévia realizada pelos autores aponta que o conceito é pouco explicitado nos estudos de redes, aparecendo de forma dispersa. Buscando uma primeira organização nessa tarefa preliminar, é possível afirmar que as ideias de funcionalidade das redes se expressam pela busca da solução de problemas; da coesão do grupo; da melhoria e maior rapidez na execução dos processos; da redução, ou ausência de conflitos; da solução de assimetrias em grupo; do foco nas tarefas. No entanto, nesses pontos

dessas afirmativas não se encontram referências específicas sobre autores que tem teorias de dinâmica de grupo. Afirma-se neste artigo que esta é uma das lacunas da produção científica e que teorias das Ciências Sociais sobre dinâmica de grupos, encontradas em autores como Berstein (1989), Pichón-Rivière (1998) e Bleger (1991), indicariam um caminho de solução.

No portal Scopus, alguns trabalhos e autores aparecem como os mais citados sobre o tema governança (GRANDORI, 1997; PROVAN, KENIS, 2008; BORZEL, 1998; KLIJN, EDELNBOS e STEIJN, 2010). Eles convergem na afirmativa da função reguladora e incentivadora da governança na rede, mas existem questionamentos, especialmente sobre como as regras ajudam na coesão do grupo e na sua funcionalidade.

No mesmo portal, o termo funcionalidade (com variações do termo na expressão de busca) e com filtro para artigos sobre redes, resultou em 4 poucas indicações, comparado com o tema de governança. Alguns autores mais citados são Berstein (1989); Pichón-Rivière (1998); Bleger (1991), autores dos campos de Sociologia e Psicologia. Apesar dessa raiz social dos autores mais citados, os artigos nos quais eles estão presentes investigam variáveis tais como redução de custos, tempos de processos, integração de informações, eficiência dos processos produtivos (qualidade e tempo), ou seja, variáveis da Economia, da Engenharia e da Administração.

Este levantamento e análise prévia de um painel de artigos sobre governança e funcionalidade mostram uma lacuna de explicação e sustentação sobre qual a ligação e quais os detalhes que evidenciam essa ligação. O presente trabalho busca contribuir na solução dessa lacuna e se justifica pela relevância de organizar os estudos sobre as duas categorias, considerando a importância afirmada pelos autores. Em alguns campos, como de políticas públicas e ações sociais, o paradigma da rede se mostra cada vez mais dominante, colocando o desafio da compreensão e ação gerencial sobre a dinâmica do grupo.

Assim, existe diversidade de conceitos de governança, há convergência sobre sua importância na determinação dos rumos da rede e raridade de descrições sobre a relação entre governança e funcionalidade das redes. Este artigo busca contribuir para o conhecimento e desenvolvimento desse campo pouco explorado.

Ao final pretende-se que a organização e análise do material possibilite ordenar o conhecimento, criar uma proposta de relação entre as duas categorias e apresentar alguns indicadores que possibilitem o planejamento e execução de pesquisas.

O caminho para a realização da tarefa é o seguinte: Esta introdução, onde se apresentam os argumentos que levaram ao tema e sua justificativa. Em seguida, no item 2, apresentam-se os pontos de partida aceitos na academia, a partir de artigos e autores mais citados. Esse item proporciona o ponto de partida para as buscas e análises seguintes. O item 3 organiza o percurso metodológico de uma pesquisa bibliográfica, seguindo orientações encontradas em Kuhn (1962) e Popper (2014). O item 4 apresenta a análise dos dados. O item 5 apresenta a proposta dos autores, a partir da análise dos dados e o item 6 fecha o artigo, com os comentários finais, limites e sugestões de desenvolvimento futuro.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Tratando-se de um trabalho de busca e organização de conceitos, um primeiro passo é estabelecer as bases do conhecimento já existente e legitimado, a partir de artigos e autores chamados clássicos, pela repetição de sua citação em trabalhos contemporâneos.

A fundamentação teórica apresenta-se em dois aspectos:

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

(b) Um segundo ponto em análise bibliográfica é deixar bem claro quais os pontos que orientam a busca e seleção dos trabalhos. Na presente proposta, por exemplo, as formas de análise são secundárias, enquanto que a definição operacional das categorias é fundamental.

2. 1. Os pontos de partida dos conceitos

Para buscar a convergência de conceito sobre governança e funcionalidade realizou-se busca no portal Web of Science, utilizando os filtros “artigos”, palavra “rede” no resumo, ou como palavra-chave; e filtro para áreas das ciências sociais aplicadas. Nessas condições foram encontradas 11 mil indicações para governança, 4 mil para funcionalidade e apenas 1 que trata de ambos.

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

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

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

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

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

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

2.2 O conceito de rede como ponto de partida

Revisões bibliográficas sobre os conceitos de redes (TICHY, TUSHMAN, FOMBRUN, 1979; EBERS, JARILLO, 1998; GIGLIO, KWASNICKA, 2005) afirmam a existência de duas linhas teóricas; a primeira com foco nos princípios racionais e econômicos de se construir e participar de uma rede de negócios; a segunda abordagem, focando nos aspectos sociais, influenciadores das relações de negócios.

Estas duas abordagens abrigam uma gama de teorias e metodologias. Na abordagem racional-econômico, encontram-se teorias econômicas, baseadas em conceitos de custos de transação (WILLIAMSON, 1985); teoria dos jogos e teoria das escolhas limitadas (CLEMENT, 1994). Na abordagem social encontram-se teorias sobre governança e imersão social (UZZI, 1997) e sobre conflitos de interesses (ROWLEY, 1997). O autor principal desta abordagem é Granovetter (1985), com seu conceito de *embeddedness*, referindo-se ao imbricamento entre as relações sociais e econômicas, ressaltando a imersão dos fatores econômicos e tecnológicos nas relações sociais e que por elas são influenciados.

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

Neste artigo privilegia-se a abordagem social, na afirmativa que a rede se desenvolve a partir de relações sociais, onde cada ator está imerso e comprometido (GRANOVETTER, 1985). A justificativa da escolha é que uma das propostas no artigo é defender o uso de teorias das Ciências Sociais que lidam com o tema de dinâmica de grupo, portanto, com princípios que se aproximam da abordagem social de redes.

2.3. Conceito de Governança

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

Sobre governança em rede, há muitos estudos que investigam as origens, a natureza, a implementação, a coordenação, a adaptação e as consequências de mecanismos de uma rede. Sorensen e Torfing (2007) escreveram extensa descrição e análise das formas racionais e institucionais de governança. Em vários pontos do livro os autores se referem à governança como construção e ajuste de mecanismos entre os atores.

Conforme Oliver e Ebers (1998) a governança pode ser entendida a partir de um contexto (ou ambiente organizacional) de imprevisibilidades e oportunidades, a partir dos atributos dos atores (tais como objetivos, capacidades) e pelas formas de relacionamento no grupo.

Governança pode ser definida como o conjunto de mecanismos que permitem a coordenação dos atores envolvidos em redes. Diz respeito ao exercício de poder e autoridade, mas, sobretudo, com o exercício da influência e da negociação. Define regras, normas, processos, rotinas e outros procedimentos que estabeleçam os limites de autonomia, a divisão de responsabilidades, o estabelecimento de bases para o compartilhamento de recursos e de resultados, entre outros aspectos relativos ao funcionamento da rede (ROTH, A. L. *et al.*, 2012).

Percebe-se que as diferenças conceituais se referem aos modos de construção desses mecanismos, à origem (se no mercado, se institucional, se a partir das interações dos atores); aos seus componentes (se de controle, se de incentivo, se de matriz de processos) e sua função (se coesão de grupo, se busca de resultados).

A perspectiva da governança como construção social é afirmada por Jones, Hesterly e Borgatti (1997), buscando coesão do grupo, incentivos, controles, construção da estrutura e solução dos conflitos. Para os autores, a governança é a coordenação de partes, por meio de processos e estruturas sociais que sustentam a integração das ligações, inseridas em ambientes incertos e/ou de alta competitividade. A mesma linha de pensamento é defendida por Theurl

(2005) e Granovetter (1985), colocando a governança como construída pelos atores da rede.

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

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

2.4. Conceito de Funcionalidade

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

Autores brasileiros também seguem essa linha de redução conceitual do fenômeno, colocando, por exemplo, como estrutura hierárquica (GONÇALVES *et al.*, 2015); ou como controle de regras (LIMA e D'ASCENZI, 2013).

O que falta nesses trabalhos é uma construção mais detalhada das variáveis componentes e de teorias estabelecidas. Realizando um trabalho paralelo de busca de teorias sobre funcionalidade de grupo, encontramos alguns modelos amplamente aceitos na Psicologia, Sociologia e Antropologia. Seguem algumas referências.

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

A funcionalidade de uma rede se evidencia nas condições em que: há busca por solução de problemas, coesão do grupo, melhoria e maior rapidez na execução dos processos, redução ou ausência de conflitos, resolução de assimetrias em grupo, foco nas tarefas e na criação de situações que facilitem o crescimento do grupo (BERSTEIN, 1989; PICHÓN-RIVIÈRE, 1998; BLEGER, 1991). Para este trabalho, com foco em redes, portanto, aceita-se a definição de funcionalidade como a forma de atuar em equipe, com baixo nível de conflitos, individualidades ou oportunismo que atrapalhem o desenvolvimento do grupo.

Realizada essa tarefa de buscar e organizar os conceitos teóricos de governança e funcionalidade que estão presentes em artigos de autores mais citados, é possível apresentar o caminho de realização da pesquisa e a análise dos resultados encontrados.

3. METODOLOGIA

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

Então, se uma rede se define como uma união deliberada de organizações, com o fim de resolver custos individuais (WILLIAMSON, 1979), o centro de tudo está nos custos, o ser humano é visto como racional e econômico, o objeto de análise são os custos e as formas de investigação podem ser predominantemente quantitativas, buscando os números de antes, durante e depois da formação da rede.

Cada definição, portanto, leva a consequências sobre a forma de criar conhecimento a partir do conceito. Considerando a proposta do atual artigo, é importante explicar os pontos de partida da análise e qual a teoria de conhecimento que se está utilizando.

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

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

Quadro 1: As categorias de análise de um campo científico

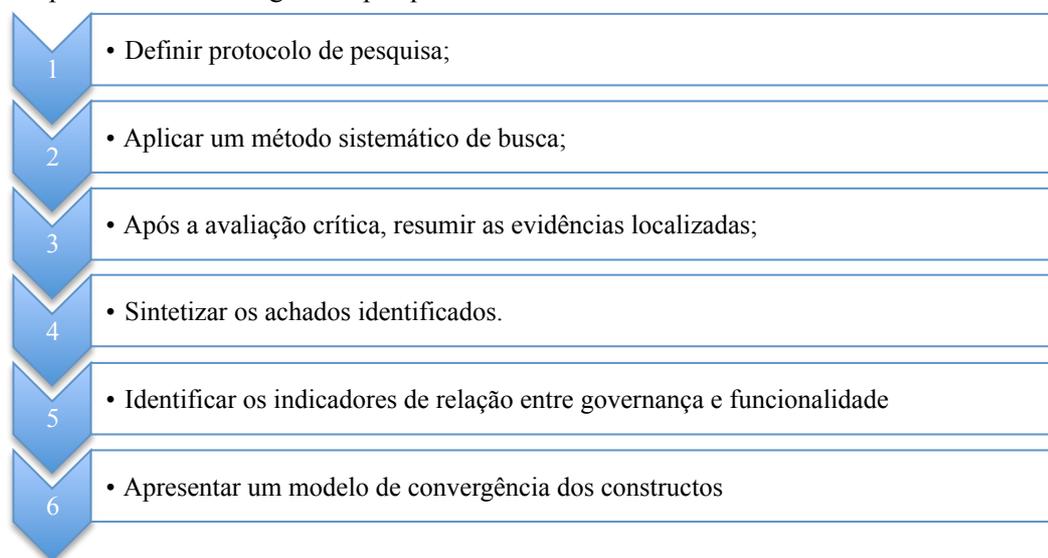
Categorias	Conteúdo a ser procurado
Afirmativa dominante do campo	Qual o pressuposto básico, que se aceita sem discussão e é aceito na comunidade
Qual a teoria de base dominante	Se da área de economia, ou psicologia, ou antropologia, ou comunicação
Quais variações de teorias contemporâneas	Os desdobramentos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

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

Para este trabalho, a pesquisa se caracteriza por ser qualitativa, descritiva e exploratória, realizando a análise temática dos artigos selecionados (BARDIN, 2011); organizando os dados e propondo relações entre as categorias. O levantamento ocorreu nos bancos de Web of Science e Periódicos Capes. A escolha do método se justifica porque objetivo da coleta de dados não é quantificação.

Para a seleção e organização dos dados, seguiram-se as indicações técnicas apontadas por Marconi e Lakatos (1990) e Chizzotti (1991), resumidas na Figura 1.

Figura 1: O percurso metodológico da pesquisa.



Fonte: Desenvolvida pelos autores, 2018.

Para a seleção dos artigos foram adotados os seguintes filtros: 1º) palavras-chave: *governance and functionality* (e variações, como *operativity*); 2º) período de 2009 a 2018; 3º) tipo de documentos: artigos; 4º) áreas *management* e *economics*.

Após a aplicação dos filtros chegou-se a 44 artigos, sendo 11 no Periódico Capes e 33 no Web of Science. Nenhum deles, no entanto, tinha objetivo claro de discutir a relação entre as duas categorias. Dessa forma, optou-se por realizar a análise a partir dos artigos mais citados, excluindo-se aqueles que repetiram as afirmativas sobre os fatores indicados no Quadro 2. Dessa forma, comentam-se os 8 artigos que atendem os critérios.

4. ANÁLISE DOS ARTIGOS

Entre os artigos encontrados analisaram-se os de maior relevância, considerando-se a informação sobre o número de citações e a presença de uma discussão sobre a relação com os temas discutidos no artigo.

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

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

Edrmann *et al.* (2010) apontam a coesão dos membros do grupo ao redor dos objetivos e metas comuns como facilitadora do processo de funcionalidade do grupo, já que os atores são corresponsáveis pela condução do grupo. A coesão se apresenta na promoção do diálogo, ações cooperativas e trocas de informações para resolução de problemas comuns.

Pies, Baggio e Romeiro (2016), investigando mecanismos de governança em redes, observaram que a descentralização da gestão com a difusão de informações de forma clara e eficiente, permite uma maior participação dos atores nas discussões dos problemas e de proposições, melhorando a funcionalidade da rede e o alcance de resultados.

Bretas e Shimizu (2017) se referem a seis dimensões sobre a governança de redes, entre elas os instrumentos de coordenação. Conforme os autores, a análise da governança pode identificar o desempenho e a funcionalidade da rede, a partir das variáveis de distribuição adequada dos recursos; apoio dos demais membros e organizações participantes da rede; confiança entre os membros; e orientação para um objetivo único, para se evitar conflitos.

Yoon e Hyun (2010) afirmam que as economias asiáticas são organizadas por meio de redes, onde os atores atuam sob uma governança de rede incorporada pelas relações sociais e ligadas à questões não-contratuais. Esses mecanismos surgidos por meio da troca social entre os atores fortalecem o desenvolvimento da rede. O trabalho de Kim (2013), segue na mesma linha, investigando redes de biotecnologia, afirmando que as normas relacionais podem substituir a governança contratual como caminho para se obter sucesso.

Na linha da gestão Yi (2017) afirma que a maioria dos estudos sobre os resultados da rede tem seu foco em redes gerenciadas - ou seja, redes com objetivos claros e controles hierárquicos, portanto com uma governança contratual. No entanto, o autor também afirma que as redes com alta densidade (ligação) entre os atores têm melhor desempenho e alcançam melhores resultados, comparado com redes burocráticas e hierárquicas.

Discutindo governança formal e relacional, Benítez-Ávila *et al.* (2018), propõem um modelo teórico de mediação entre ambas, na coordenação entre organizações privadas e públicas em parcerias de longo prazo. Os autores afirmam que os elementos da governança relacional atuam como mediadores entre a governança formal e os atores da rede na busca pelos resultados, tornando-se facilitadores do funcionamento da rede.

Um ponto de convergência nos artigos é a afirmativa da presença de relações de confiança e de comprometimento como fundamento para a ação coletiva em redes. Significa que o ambiente relacional é determinante para as decisões dos atores, incluindo as decisões sobre mecanismos de controles e formas de ação coletiva.

Outro ponto convergente é a ênfase sobre a importância da governança para a obtenção de resultados nas redes. De uma forma não tão clara, coloca-se que a governança influencia a funcionalidade da rede, o que incrementa os resultados. Essa ligação não muito clara também foi encontrada na análise dos artigos clássicos.

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

No próximo item apresenta-se uma proposta de possível avanço no aprofundamento da compreensão da relação entre governança e funcionalidade das redes.

5. PROPOSTA DE MODELO

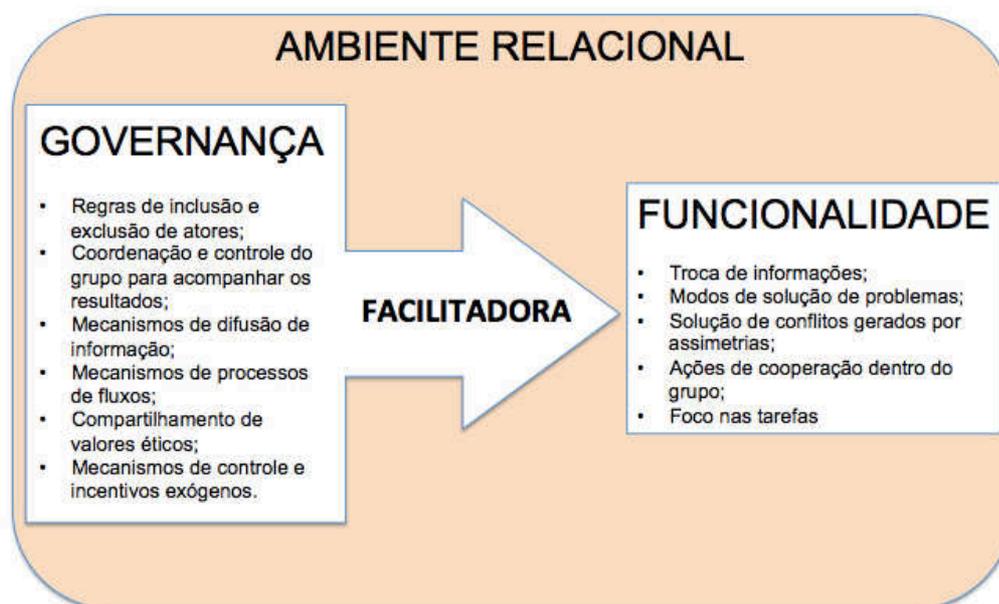
A partir da análise, foi elaborado um modelo propondo a relação entre governança e funcionalidade, apresentado na Figura 2. Os conceitos de partida, já expostos no item 2, aceitam que as relações sociais, especialmente de confiança e de comprometimento, constituem a matriz a partir da qual organiza-se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

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

o constructo de funcionalidade foram organizados os fatores: 1. Troca de informações; 2. Modos de solução de problemas; 3. Solução de conflitos gerados por assimetrias; 4. Ações de cooperação dentro do grupo; 5. Foco nas tarefas. A Figura 2 mostra o desenho decorrente da proposição.

Um ponto a ser ressaltado na Figura 2 é que a relação proposta é de facilitação, não de relação causal estrita. Entende-se que vários fatores do campo organizacional, como incentivos do governo e da própria rede, como capacidades tecnológicas de alguns atores, podem influenciar na funcionalidade. A governança é colocada como facilitadora, ou catalizadora da obtenção dos resultados. Isso porque a governança aqui conceituada é construída a partir da relação entre os atores, que evita atitudes oportunistas e cria as regras do grupo e reforça a coesão (MORENO, 1983; MAUSS, 1990).

Figura 2: Modelo de interações entre governança e funcionalidade



Fonte: Construído pelos autores, 2018.

Outra decorrência da análise foi a organização e adaptação de alguns indicadores das duas categorias. Indicadores, podem se referir a valores, métricas, opiniões, relações entre variáveis (MINAYO, 2007). Os indicadores consistem em parâmetros predominantemente quantitativos, mas também podem ser qualitativos, ou seja, descrições narrativas de questões de importância (TANZIL e BERLOFF, 2006).

Para Minayo (2007) os indicadores qualitativos são aqueles que expressam a opinião, os sentimentos, os pensamentos e as práticas dos inúmeros atores que fazem parte do grupo investigado.

Na busca dos indicadores das duas categorias, seguiu-se orientação de critérios de qualidade para a seleção, apontados por Warren (1997); Tyler Norris Assoc., (1997); Doyle *et al.* (1997); Meadows (1998); Bossel (1999), que são: 1) Acessibilidade dos dados; 2) Clareza no texto explicativo do indicador; 3) Relevância para o objetivo da pesquisa; 4) Padronização do indicador nos eventos; 5) Facilidade para definir metas a serem alcançadas; 6) Coerência com a realidade local; 7) Consistência científica no sentido de padrão de coleta; 8) Capacidade de síntese do indicador.

As fontes para construção do quadro de indicadores foram os artigos selecionados na revisão bibliográfica, citados no item 2, cujas afirmativas foram também utilizadas em

trabalhos brasileiros, o que determina certo grau de operacionalidade e confiabilidade. O resultado desse esforço é apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Descrição dos indicadores de governança e funcionalidade de redes encontrados na literatura

Categorias	Definição operacional	Indicadores	Autor
1. Governança	1A. Mecanismos de inclusão e exclusão	1A1. As condições e regras sobre entrada dos atores (organizações, pessoas etc.) no grupo. 1A2. Os procedimentos e condições para alguém sair do grupo por sua decisão, ou por pressão.	Moreno (1983); Jones, Hesterly e Borgatti (1997); Moseley e James (2008); Theurl (2005); Kim (2009); Span <i>et al</i> (2012); Abreu, Helou e Fialho (2013); Castro e Gonçalves (2014).
	1B. Coordenação e Controle, com regras e mecanismos que indicam a forma de coordenação do grupo e acompanham os resultados	1B1. Formas de controle (planejamento, planilha, relatório, cronograma de ações etc.). 1B2. Tomada de decisões no sentido de adaptação e flexibilidade do processo de trabalho. 1B3. Existência de um sistema de informação que facilita a tomada de decisão. 1B4. Divulgação das normas e das regras de controle para todos do grupo.	
	1C. Mecanismos de difusão da informação	1C1. Existem regras de restrição de acesso às informações do grupo para aqueles que não fazem parte do grupo. 1C2. Dependendo da informação existem restrições para uma parte dos integrantes do grupo. 1C3. Os modos de difusão de conhecimento tecnológico. 1C4. Regra de compromisso em divulgar os conhecimentos adquiridos.	
	1D. Mecanismos de processos e fluxos.	1D1. Se existe padronização dos processos do serviço. 1D2. Se existe margem de flexibilidade e adaptação no processo. 1D3. Existem regras para acompanhar, identificar e coibir possíveis erros. 1D4. Existem regras visando padronização e diminuição de erros.	
	1E. Compartilhamento de valores éticos buscando estabilizar as relações.	1E1. Existência de valores éticos que são característicos do negócio/tarefa. 1E2. Existência de valores éticos sobre o modo de comportamento dos outros.	
	1F. Mecanismos de controle e incentivos a partir de outros atores.	1F1. Sinais de formas amplas de controle (Governo, Gestão Interna das Organizações, O.S. administradora) 1F2. Sinais amplos de incentivo à participação no grupo.	

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

Fonte: Construído pelos autores a partir de conteúdos encontrados nas referências citadas na última coluna da direita.

6. COMENTÁRIOS FINAIS

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

Autores apresentam estudos que tentam entender as origens, a natureza, a implementação, a coordenação, a adaptação e as consequências de mecanismos de uma rede (JONES, HESTERLY E BORGATTI, 1997; INKPEN, CURRAL, 2004; PROVAN, KENIS, 2008; MAZZALI, SOUZA, BACIC 2009). Entre as consequências, a funcionalidade da rede é colocada como resultado da governança (SORENSEN e TORFING, 2007). No entanto, o conceito de funcionalidade aparece atrelado a variáveis de produção, como tempos e custos; ao passo que a governança é definida basicamente como normas de comportamento e relações entre atores. Como uma pode influenciar a outra?

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

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

A partir dessa conjunção dos constructos, foi construído um desenho de pesquisa com as variáveis componentes e, num quadro subsequente, foram apresentados alguns indicadores

que surgem da revisão bibliográfica. O artigo, portanto, vai além de uma revisão crítica de produção acadêmica, propondo um caminho de preencher a lacuna verificada.

Este trabalho está seguindo adiante como a aplicação do modelo e os dados iniciais indicam operacionalidade, isto é, os indicadores são entendidos e coletam dados que se referem ao que pretende de fato coletar. O artigo, portanto, apresenta o benefício teórico de organizar o material sobre a relação entre governança e funcionalidade, mostrar que existem pontos pouco desenvolvidos e indicar um possível caminho de solução, conceituando os dois constructos e apresentando suas variáveis componentes.

O benefício metodológico consiste na apresentação de um quadro de 23 indicadores sobre os dois constructos, os quais possibilitam (como de fato está ocorrendo com pesquisas em andamento) a construção de instrumentos de coleta.

Como sugestão decorrente, espera-se que pesquisadores possam se interessar pela proposta e testar sua lógica, coerência e operacionalidade.

REFERÊNCIAS

ABREU, A.; HELOU, A.; FIALHO, F. As possibilidades epistemológicas para a ampliação da teoria da administração pública: o novo serviço público. **Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração**, v.3, 2013.

ADAM, C.; OLIVEIRA, J.; SCHMIDT, S. Proposição de indicadores para avaliação de desempenho de redes de cooperação gaúchas. **Redes: Revista do Desenvolvimento Regional**, v.13, n.3. p.218-240, 2008.

ALEXANDER, K.; TEFAYE, Y.; DREIBELBIS, R.; ABAIRE, B.; FREEMAN, M. Governance and functionality of community water schemes in rural Ethiopia. **International Journal of Public Health**, v.60, n.8, p.977-86. 2015.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.

BENÍTEZ-ÁVILA, C.; HARTMAN, A.; DEWULF, G.; HENSELER, J. Interplay of relational and contractual governance in public-private partnerships: The mediating role of relational norms, trust and partners' contribution. *International Journal of Project Management*, v.36, n.3, p.429-443, 2018.

BERSTEIN, M. Contribuições de Pichón-Rivière à psicoterapia de grupo. In: OSÓRIO, L. C. (Col.). **Grupoterapia hoje**. 2. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1989.

BLEGER, J. **Temas de psicologia: entrevista e grupos**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

BÖRZEL, T. Organizing Babylon-On the Different Conceptions of Policy Networks. *Public Administration*, v.76, n.2, p.253-273, 1998.

BOSEL, H. **Indicators for sustainable development: theory, method, applications: a report to the Balaton Group**. Manitoba: International Institute for Sustainable Development. 1999.

BRETAS, N.; SHIMIZU, H. Reflexões teóricas sobre governança nas regiões de saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, v.22, p.1085-1095, 2017.

CASTRO, M.; GONÇALVES, S. Institutional context of reference and governance network: study in local productive arrangements of Paraná state. **Revista de Administração Pública**, v.48, n.5, p.1281-1304, 2014.

CHIZZOTTI, A. A pós-graduação e a relevância da produção acadêmica. **Cadernos ANPED, São Paulo**, n. 3, p. 29-34, 1991.

CLEMENT, R. W. Culture, leadership, and power: the keys to organizational change. **Business Horizons**, v.37, n.1, p.33-38, jan/fev. 1994.

DOYLE, Y. *et al.* **Healthy cities indicators: analysis of data from cities across Europe**. Copenhagen: Organização Mundial da Saúde, 1997.

EBERS, M.; JARILLO, J. The construction, forms and consequences of industry networks. **International Studies of Management and Organizations**, v.27, n.4, p.3-21, 1998.

EDRMANN, A.; MELLO, A.; ANDRADE, S.; KLOCK, P. Funcionalidade dos grupos de pesquisa de administração/gestão/gerência de enfermagem. **Revista da Rede de Enfermagem do Nordeste**, v.11, n.2, p.19-26, 2010.

FAMA, E.; JENSEN, M. Separation of ownership and control. **The journal of law and Economics**, v.26, n.2, p.301-325, 1983.

GIGLIO, E.; KWASNICKA, E. O lugar do consumidor nos textos sobre rede. **XXIX Congresso ENANPAD, ANPAD**, Brasília, 2005.

GONÇALVES, R.; LANCMAN, S.; SZNELWAR, L.; CORDONE, N.; BARROS, J. Estudo do trabalho em Núcleos de Apoio à Saúde da Família (NASF), São Paulo, Brasil. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v.40, n.131, p.59-74, Jun., 2015.

GRANDORI, A. An organizational assessment of inter-firm coordination modes. **Organization Studies**, v.18, n.6, p.897-925, 1997.

GRANDORI, A. Innovation uncertainty and relational governance. *Industry and Innovation*, v.13, n.2, p.127-133, 2006.

GRANDORI, A.; SODA, G. A relational approach to organization design. **Industry and Innovation**, v.13, n.2, p.151-172, 2006.

GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure: A Theory of Embeddedness. **American Journal of Sociology**, v.91, n.3, p.481-510, 1985.

HERNANDEZ-ALEJANDRO R., CAUMARTIN Y, CHENT C, LEVSTIK M., QUAN D., MUIRHEAD N., et al. Kidney and liver transplants from donors after cardiac death: initial experience at the London Health Sciences Centre. **Canadian Journal of Surgery**, v.53, n. 2, p.93-102, 2010

INKPEN, A.; CURRALL, S. The coevolution of trust, control, and learning in joint ventures. **Organization Science**, v.15, n.5, p.586-599, 2004.

JONES, C.; HESTERLY, W.; BORGATTI, S. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Review**, v.22, n.4, p.911-945, Oct. 1997.

KEAST, R.; MANDELL, M.; BROWN, K.; WOOLCOCK, G. Network structures: Working differently and changing expectations. **Public Administration Review**, v.64, n.3, p.363-371, 2004.

KIM, B. **A three order network governance framework and public network development: Evidence from community-based care (CBC) networks in Florida**. Florida: Florida State University, 2009.

KIM, J. Formal and informal governance in biotechnology alliances: board oversight, contractual control, and repeated deals. **Industrial and Corporate Change**, v.23, n.4, p.903-929, 2013.

KIMBROUGH, E.; RUBIN, J.; SHEREMETA, R.; SHIELDS, T. Commitment problems in conflict resolution. **Journal of Economic Behavior & Organization**, 112, issue C, p. 33-45, 2015.

KLIJN, E.; EDELNBOS, J.; STEIJN, B. Trust in governance networks; its impacts on outcomes. **Administration and Society**, v.42, n.2, p.193-221, 2010.

KHUN, T. *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press, 1962.

LAGEMANN, L. **Fatores que influenciam a performance de redes de pequenas e médias empresas**. Tese de Doutorado. Tese (Mestrado em Administração)–Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2004.

LIMA, F.; CAMPOS FILHO, L. Mapeamento do estudo contemporâneo em alianças e redes estratégicas. **Revista brasileira de gestão de negócios**, v.11, n.31, p.168-182, abr-jun, 2009.

LIMA, L.; D'ASCENZI, L. Implementação de políticas públicas: perspectivas analíticas. **Revista de Sociologia Política**., Curitiba, v. 21, n. 48, p. 101-110, Dez. 2013.

- LOPES, F.; BALDI, M. Redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança: uma análise das diferentes contribuições. **Revista de Administração Pública-RAP**, v.43, n.5, p.1007-1035, 2009.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1990.
- MATTIA A., ROCHA A., FREITAS FILHO J., BARBOSA M., RODRIGUES M., OLIVEIRA M. Análise das dificuldades no processo de doação de órgãos: uma revisão integrativa da literatura. **Revista Bioethikos – Centro Universitário São Camilo**, v.4, n.1, p.66-74, 2010.
- MAUSS, M. **The Gift: forms and functions of exchange in archaic societies**. Londres: Routledge, 1990.
- MAZZALI, L.; SOUZA, M.; BACIC, M. Coordenação das relações em redes de empresas. **Revista de Administração FACES**, v.8, n.3, p.58-71 2009.
- MEADOWS, D. Indicators and information system for sustainable development: a report to the Balaton Group. **The Sustainable Institute**, 1998.
- MILES, R.; SNOW, C. Organizations: new concepts for new forms. **California Management Review**, v.28, n.3, p.62-73, 1986.
- MINAYO, M. **O desafio do conhecimento**. 10. ed. São Paulo: HUCITEC, 2007.
- MORENO, J. **Fundamentos do Psicodrama**. São Paulo: Summus, 1983.
- MOSELEY, A.; JAMES, O. Central state steering of local collaboration: assessing the impact of tools of meta-governance in homelessness services in England. **Public Organization Review**, v.8, n.2, p.117- 136, 2008.
- OLIVER, A.; EBERS, M. Networking network studies: an analysis of conceptual configuration in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, v.19, n.4, p.549-583, 1998.
- PICHÓN-RIVIÈRE, E. Historia de la técnica de los grupos operativos. In: **El Proceso grupal, del psicoanálisis a la psicología social**. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión, 1984.
- _____. **O processo grupal**. 6. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.
- PIES, M.; BAGGIO, D.; ROMEIRO, M. Participação dos associados: um pilar estratégico de governança do cooperativismo. **Revista de Administração IMED**, v.6, n.2, p.221-236, 2017.
- POPPER, K. **Conjectures and refutations: The Growth of Scientific Knowledge**. Routledge, 2014.
- PROVAN, K.; KENIS, P. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v.18, n.2, p.229-252, 2008.
- ROTH, A., WEGNER, D., ANTUNES, J., PADULA, A. Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudo. **Revista de Administração-RAUSP**, v.47, n.1, p.112-123, 2012.
- ROWLEY, T. Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. **The Academy of Management Review**, v.22, n.4, p.887-910, oct. 1997.
- SIQUEIRA, M., ARAUJO, C., ROZA, B., SCHIRMER, J. Indicadores de eficiência no processo de doação e transplante de órgãos: revisão sistemática da literatura. **Revista Pensamiento en Salud Publica**, v.40, n.2, p.90-97, 2016
- SORENSEN, E.; TORFING, J. **Theories of Democratic Network Governance**. Basingstoke: Palgrave-Macmillan, 2007.
- SPAN, K., LUIJKX, K., SCHOLS, J., SCHALK, R. The relationship between governance roles and performance in local public interorganizational networks: A conceptual analysis. **The American Review of Public Administration**, v.42, n.2, p.186-201, 2012.
- TANZIL, D; BELOFF, B. Assessing impacts: Overview on sustainability indicators and metrics. **Environmental Quality Management**, v.15, n.4, p.41-56, 2006.

THEURL, T. From corporate to cooperative governance. In: THEURL, T. **Economics of interfirm networks**. Tübingen: Mohr Siebeck, Cap.3, p.149-192. 2005.

TICHY, M.; TUSHMAN, M.; FOMBRUN, C. Social networks analysis for organizations. **Academy of Management Review**, v.4, n.4, p.507-519, 1979.

TYLER NORRIS ASSOCIATES. **The community indicators handbook: measuring progress towards healthy and sustainable communities**. Seattle: Redefining Progress, 1997.

UZZI, B. Social Structure and Competition in Interfirm Networks, the paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v.42, n.1, p.35-67, 1997.

VILLELA, L.; PINTO, M. Governança e gestão social em redes empresariais: análise de três arranjos produtivos locais (APLs) de confecções no estado do Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública**, v.43, n.5, p.1067-1089, 2009.

WARREN, J. How do we know what is sustainable? A retrospective and prospective view. In: MUSCHETT, F. (Ed.). **Principles of sustainable development**. Flórida: St Lucie Press, cap.5, p.131-149, 1997.

WEGNER, D; PADULA, A. Governance and management of horizontal business networks: an analysis of retail networks in Germany. **International Journal of Business & Management**, v.5, n.12, p.74-88, 2010.

WILLIAMSON, O. **Markets and hierarchies**. New York, v. 2630, 1975.

WILLIAMSON, O. **Transaction-cost Economics: The Governance of Contractual Relations**. The Journal of Law and Economics, v.22, n.2, p.233-261, 1979.

WILLIAMSON, O. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: The Free Press, p.356-405, 1985.

YANG Y. Transformational leadership in the consumer service workgroup: competing models of job satisfaction, change commitment, and cooperative conflict resolution. **Psychological Reports: Employment Psychology & Marketing**. n. 114. V 1 p. 33- 49, 2014.

YI, H. Network Structure and Governance Performance: What Makes a Difference?. **Public Administration Review**, v.78, n.2, p.195-205, 2018.

YOON, W.; HYUN, E. Economic, social and institutional conditions of network governance: Network governance in East Asia. **Management Decision**, v.48, n.8, p.1212-1229, 2010.

ZHENG P, KORNFELD R, OLMO C, GUY J, INADOMI J, BIGGINS SW. Reduced effectiveness of standard recruitment for deceased organ donor registration: the need for population-specific recruitment materials. **Digestive Diseases and Sciences**, v.56, n.5, p. 1535-1541, 2011.