

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

O CONCEITO DE GOVERNANÇA RELACIONAL NAS REDES: UMA CONTRIBUIÇÃO METODOLÓGICA

Lucimar Ferreira de Almeida (UNIP)¹

João Batista Neroni Júnior (UNIP)²

Luciana Ribeiro Caldara Estece (UNIP)³

Ernesto Michelangelo Giglio (UNIP)⁴

Resumo

Este trabalho analisa os artigos sobre governança relacional nas redes, buscando as convergências e distinções entre autores, considerando o período de 2008 a 2017. Os resultados indicam que a convergência conceitual é sobre os ajustes constantes que os atores de uma rede devem realizar para se adaptarem às circunstâncias mutáveis do ambiente organizacional e do comportamento dos atores. A divergência está na unidade de análise, ora nos antecedentes, ora nos consequentes dos mecanismos de governança. A análise revelou uma lacuna teórica e o artigo propõe o caminho de solução. A contribuição metodológica consiste em organizar os indicadores que se utilizam na análise de um tema, o que raramente se encontra na literatura.

Palavras-chave: Redes. Governança relacional. Mecanismos. Indicadores.

Abstract

This paper analyzes the articles on relational governance in networks, seeking the convergences and distinctions between authors, considering the period from 2008 to 2017. The results indicate that the conceptual convergence is about the constant adjustments that networks' actors must make to adapt the changing circumstances of the organizational environment and the behavior of the actors. The divergence lies in the unit of analysis, sometimes in the antecedents, and sometimes in consequences of governance's mechanisms. The analysis revealed a theoretical gap and the article

¹ Mestranda do Programa de Mestrado em Administração da Universidade Paulista (UNIP). Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade do Estado do Mato Grosso (UNEMAT).

² Mestrando do Programa de Mestrado em Administração da UNIP. Bacharel em Ciências Econômicas pelo Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino (UNIFAE). Especialista em Administração de Marketing pela Universidade de Sorocaba (UNISO).

³ Mestranda do Programa de Mestrado em Administração da UNIP. Bacharel em Engenharia Civil pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.

⁴ Pós-doutor em Ciências Sociais Aplicadas pela Universidade Federal de Lavras (UFLA). Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP). Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC). Professor do Programa de Mestrado em Administração da UNIP.

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

proposes the solution path. The methodological contribution consists in organizing the indicators used in the analysis of a theme, which is rare in the literature.

Keywords: Networks. Relational governance. Mechanisms. Indicators.

Introdução

Na década de 1990, com a existência de uma plataforma tecnológica de conexões, o tema da atuação das organizações em redes ganhou maior atenção. As redes são arranjos formados por atores que possuem recursos complementares, dependem uns dos outros para o alcance de objetivos convergentes e ainda assim, continuam funcionando como autônomas (THOMSON; PERRY, 2006; SØRENSEN; TORFING, 2009).

O campo de redes suscita discussões e análises de temas amplos, tais como relacionamento no grupo; antecedentes da formação de redes; vantagens em participar em redes. Um dos temas que aparece com frequência e importância é sobre governança. A ideia disseminada entre os autores de governança é que existe a necessidade de se criarem mecanismos que controlem, incentivem e organizem as ações coletivas (BÖRZEL, 1998; GRANDORI; SODA, 2006; PROVAN; KENIS, 2008).

Na produção acadêmica sobre governança surgiram classificações, tais como governança formal, informal, relacional, colaborativa, estrutural, governança-gestão; cada qual colocando foco num ponto, ou processo das redes. A governança formal é colocada como expressão de contratos explícitos, ao passo que a informal é relacionada com acordos verbais (GRANDORI; SODA, 2006).

A governança relacional é definida como negociações entre partes (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997) e a governança colaborativa é colocada como regras sobre divisão e especialização de tarefas (MILAGRES, 2016). A governança estrutural refere-se aos papéis e funções dos atores no grupo (UZZI, 1997) e a governança como gestão define-se como regras de produção e de objetivos a serem alcançados (WEGNER et al., 2011).

Sobre governança relacional, tema deste artigo, a investigação prévia da

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

produção acadêmica mostrou que também existe diversidade, com autores focando no ambiente relacional que leva à governança, outros com foco no controle social das regras combinadas informalmente; outros com foco na identidade que se forma no grupo. Todos, no entanto, afirmam que a governança relacional é o fato dos próprios atores combinarem suas regras, sem intervenção externa de consultores, governo, ou regras de mercado.

Considerando essa diversidade e a importância do tema, surgiu a tarefa de se investigar o que se escreveu sobre governança relacional nos últimos dez anos e que análise crítica se pode fazer dessa produção. A investigação se justifica teórica, metodologicamente e gerencialmente. Teoricamente, conforme avançam os fatos de criação de redes, parcerias, acordos, cooperativas, associações e outras formas de ações coletivas, torna-se importante conhecer o modo de funcionamento dos grupos e as teorias clássicas da Administração, advindas principalmente da Economia, pouco conseguem explicar a dinâmica de grupos.

Metodologicamente, o trabalho se justifica porque, conforme cresce a importância de se investigar a formação e eficiência de redes de qualquer natureza (comercial, política, de ação social), cresce também a necessidade de se contar com uma matriz metodológica que seja capaz de lidar com fenômenos coletivos, o que é raro de se encontrar na produção acadêmica da Administração, mais voltada para análise de organizações isoladas.

Finalmente, a justificativa gerencial, como consequência das duas anteriores, é que o estudo pode auxiliar os gerentes de redes que escolhem os modelos de gestão democrática na construção de grupos (também conhecida como auto-gestão), exatamente no ponto em que os atores do grupo é que devem decidir suas ações.

Um painel bibliográfico prévio levantado pelos autores, realizado no portal *Web of Science*, indicou que estudos sobre o tema de governança relacional e redes foram mais intensamente pesquisados no período de 2008 a 2017, avançando de quatro publicações em 2008 para um pico de treze, em 2016. As leituras iniciais dos resumos indicam mais de um conceito sobre o tema.

Nesse contexto de importância do tema e produção crescente, emerge a questão

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

de pesquisa que orienta a construção deste trabalho: Como se deu a evolução da literatura para chegar ao estado da arte sobre governança relacional em redes? O caminho para responder essa questão se inicia com a organização dos trabalhos encontrados, em ordem temporal e com o resumo do conceito em cada um deles. Em seguida, conforme orientação de autores de metodologia sobre como investigar uma produção científica (KUHN, 1962; POPPER, 2014), detalham-se os elementos constituintes de cada conceito, isto é, sua afirmativa dominante, qual o escopo de análise, como realizar pesquisas nessa linha.

1 Fundamentação teórica

Tratando-se de um trabalho de busca e organização de conceitos, a fundamentação teórica apresenta-se em dois aspectos:

(a) Por um lado, apresentam-se alguns conceitos de governança relacional, 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, mas pouco discute a governança relacional. Por outro lado, o texto de Grandori e Soda (2006), que trata exclusivamente da governança relacional é pouco citado até o momento.

(b) Por outro lado, é necessário esclarecer os pontos de teoria do conhecimento que fundamentam a busca e a análise dos artigos. Por exemplo, ao se encontrar um conceito que a governança relacional é uma negociação, deve estar claro ao pesquisador se ele vai analisar as origens da afirmativa (nesse caso, que cada pessoa e cada grupo busca sua vantagem), ou deve se debruçar sobre as consequências (se cada acerto de negociação levanta outra negociação, num ajuste sem fim).

1.1 Conceitos de governança relacional

A primeira convergência que se encontra nos artigos mais citados de autores

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

conhecidos, mesmo quando representam paradigmas muito distintos de redes, é sobre a necessidade de ajustes constantes nas regras sobre ações coletivas, ou seja, sempre precisa de uma governança de ajustes, a partir das conversas e acertos dos atores (WILLIAMSON, 1979; GRANOVETTER, 1985; GRANDORI; SODA, 1995; PROVAN; KENIS, 2008).

A segunda convergência é sobre a aceitação da divisão de governança em formal e informal (PROVAN; KENIS, 2008; WILLIAMSON, 1979, 1985; POPPO; ZENGER, 2002). A formal está mais ligada a fatores que necessitam de descrição e esclarecimento, tais como fatores legais e regras sobre custos e lucros. A informal está relacionada a acordos feitos diretamente entre os atores, que não necessitam de explicitação contratual, sendo suficiente o acordo verbal, tal como acerto de horário, ou empréstimo de bens.

No entanto, autores alertam para não haver confusão entre governança formal e rigidez de regras (GRANDORI; SODA, 2006), porque regras informais podem ser extremamente rígidas. Os autores mais citados que trataram de governança afirmam que as regras formais não conseguem abarcar, ou resolver todos os problemas e imprevisibilidades que surgem para o grupo, criando a necessidade de acordos e ajustes entre as partes, o que se denomina de governança relacional.

Nessa linha convergente de raciocínio, a governança relacional pode ser definida como as negociações, as decisões, os acordos, a implantação e o controle de regras que nascem das interações do grupo. Para Williamson (1985), esses ajustes diminuem os custos de transação. Para Zaheer e Venkatraman (1995), esses ajustes ocorrem a partir de processos derivados de componentes sociais como a confiança entre os atores. Sem esse ambiente relacional, torna-se mais difícil ocorrer a conversa e acordo sobre justos, buscando uma via externa de solução.

Para Grandori e Soda (1995), a governança informal ocorre por controle social. Em outro artigo dos autores (GRANDORI; SODA, 2006), afirma-se que a governança relacional proporciona o equilíbrio e coesão da rede. Essa coesão dificilmente será construída através de contratos exclusivamente formais. Como se percebe, o ponto-chave entre governança formal e informal é a necessidade de ajustes constantes, criados

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

pelos atores, o que caracteriza a governança relacional. Nessa perspectiva, não tem tanta importância se uma regra é de origem formal, ou informal, mas sim os ajustes dos mecanismos.

Sobre o ambiente relacional que proporciona esses ajustes, Jones, Hesterly e Borgatti (1997) apresentam um modelo de governança relacional que se inicia com as demandas e incertezas do meio ambiente, criando a necessidade de ações coletivas, o que enseja encontros entre os atores. Esses encontros criam um ambiente relacional que possibilita a discussão e acordo sobre os mecanismos de ações coletivas. Esse conjunto de mecanismos que se denomina governança relacional é, portanto, resultado de um ambiente relacional que cria responsabilidades e participação.

Os mecanismos podem se referir tanto a soluções, incentivos e controles econômicos, quanto sociais. Os acordos mais citados pelos autores se referem a critérios de inclusão no grupo, regras de partilha de informações, bens e finanças, e regras de comunicação. Conforme Albers (2010), os atores abrem mão de sua liberdade individual para permitir que a governança coordene e controle alguns aspectos do seu negócio.

Recentemente, um trabalho brasileiro que está sendo comentado em congressos (MILAGRES; SILVA; REZENDE, 2016) afirma que a governança relacional é formada por um conjunto de elementos que trabalha com intangíveis, sendo eles:

- (1) Identidade da rede – formada por elementos simbólicos e cognitivos (HARDY; LAWRENCE; GRANT, 2005);
- (2) Contratos psicológicos – entendidos como expectativas e suposições não escritas (RING; VAN DE VEN, 1994; THOMSON; PERRY, 2006);
- (3) Visão coletiva – objetivos a serem alcançados (THOMSON; PERRY, 2006; EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012; GRUDINSCHI et al., 2013);
- (4) Sentimento de justiça, pertencimento e acolhimento;
- (5) Criação de ambiente seguro – recursos, informações e conhecimentos compartilhados (SAZ-CARRANZA; VERNIS, 2006).

Este conceito busca o conteúdo específico da governança relacional, para

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

distingui-lo da governança em geral. Em outras palavras, não é a origem do mecanismo que importa e sim seu conteúdo, nos cinco pontos indicados. Tratando-se de produção nacional recente, é provável que ainda não tenha muitas citações.

Considerando a discussão desta sessão, observou-se que autores conhecidos e citados apresentam distinções conceituais sobre a governança relacional, ora com foco na redução de conflitos e custos (WILLIAMSON, 1985); ora em ambiente relacional antecedente (ZAHEER; VENKATRAMAN, 1995; JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997); ora como controle social (GRANDORI; SODA, 2006); ou coordenação do negócio (ALBERS, 2010); ou mesmo constituída de elementos intangíveis (MILAGRES, SILVA E REZENDE, 2016). Deste painel, surge a questão se os trabalhos recentes seguem com maior dominância uma dessas linhas.

1.2 A teoria do conhecimento

Como se analisa a produção científica de um campo? Exemplos anteriores de análise bibliográfica (MILES; SNOW, 1986; EBERS; JARILLO, 1998; GRANDORI; SODA, 2006) mostram certa 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.

Se, por outro lado, a rede se define como um microfenômeno da globalização e da sociedade em rede, apenas desvelando o que já existia (CASTELLS; CARDOSO, 2005), o centro de tudo está na inexorabilidade das ações coletivas, o objeto de análise são as trocas entre as partes e as formas de investigação podem ser predominantemente qualitativas, buscando os ajustes, os conflitos, os acertos nesse sistema de trocas.

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

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, superposições e distinções, o caminho metodológico é indutivo e inferencial.

Indutivo porque busca os sinais de aproximações e distinções entre os conceitos, a partir das categorias 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 seguintes categorias, expostas no Quadro 1.

Quadro 1 – As categorias de análise do campo científico da governança relacional

Categoria	Descrição resumida
Afirmativa dominante do campo	Qual o pressuposto básico, que se aceita sem discussão e é aceito na comunidade (por exemplo: o ser humano é social, precisa viver em grupo)
Qual a teoria de base dominante	Se da área de economia, ou psicologia, ou antropologia, ou comunicação (e a referência básica)
Quais as variantes de teorias contemporâneas	Os desdobramentos atuais das teorias de base
Qual o fenômeno que se busca explicar	Indica o objeto de análise (se a origem, se as consequências, se os processos, se os indicadores tangíveis, ...)
Qual o escopo de análise	Indica se a abrangência é díades, tríades, ou a rede toda
Quais as temáticas de investigação mais frequentes:	Comportamentos, processos, decisões, relacionamentos, análises de custos, modos de produção e venda; modos de competição
Modo dominante de construção do conhecimento	(1) Dos fatos para a construção da teoria; ou (2) De construções teóricas para serem testadas no campo
Técnicas dominantes de pesquisa	Questionários, entrevistas, acompanhamento, dados secundários, big data, discussões em grupo...

Fonte: Adaptado de Kuhn (1962) e Popper (2014)

Com essa matriz referencial, buscaram-se os artigos da última década (2008 a 2017) sobre governança relacional, nos bancos da *Web of Science*.

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

2 Metodologia

A busca e organização das convergências e diferenças da produção sobre um tema, num determinado período, são necessárias no processo de evolução da ciência, pois permitem a indicação das possibilidades de integração de diferentes perspectivas, aparentemente autônomas, a identificação de duplicações ou contradições, e a determinação de lacunas e vieses, indicando campos de pesquisas futuras (FERREIRA, 2002; MIRANDA; FIUZA, 2017).

Para este artigo considerou-se o recorte temporal de 2008 a 2017 por se tratar de um período que mais apresentou publicações sobre o tema governança relacional em redes. A pesquisa se caracteriza por ser qualitativa, exploratória e descritiva, já que os dados iniciais indicam pouca produção sobre o tema e ausência de modelos e teorias dominantes.

Os procedimentos técnicos são caracterizados como bibliográficos, sendo as fontes de dados utilizadas de natureza secundária obtidos a partir do *Web of Science* do Portal de Periódicos CAPES. Para a realização do presente estudo, os seguintes critérios de filtros foram adotados:

- 1º) Palavras-chave pesquisada no tópico *relational governance e networking*;
- 2º) Período de 2008 a 2017;
- 3º) Tipo de documentos: artigos;
- 4º) Áreas: *management e economics*;

Os resultados foram obtidos conforme os procedimentos a seguir:

Procedimento 1:

- Acesso ao portal *Web of Science* a partir da plataforma CAPES, filtros palavras-chave pesquisada no tópico “*relational governance*” e *networking* e período de 2008 a 2017;
- Essa busca resultou em 59 artigos.

Procedimento 2:

- Aplicação do filtro tipo de documento *article*;
- 50 artigos resultantes;

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

Procedimento 3:

- Aplicação do filtro área de atuação *management e economics*;
- 32 artigos filtrados;

Procedimento 4:

- Filtro leitura dos títulos dos 32 artigos;
- sete artigos encontrados tratam diretamente de governança relacional;
- 16 artigos não têm congruência com o tema governança relacional em redes, dos quais quatro tratam de governança formal, quatro tratam de inovação em P&D, dois tratam de ética empresarial, dois tratam de cooperação, um trata de redes como entidade real, dois tratam de processo de geração de valor, um trata de conservação de energia na China, um trata de transferência de conhecimento em redes;
- Não foi possível concluir que nove dos artigos tratavam de governança relacional pelo título, sendo necessária a leitura dos resumos;

Procedimento 5:

- Filtro leitura dos resumos dos nove artigos;
- Três artigos tratam também de governança relacional;
- Os demais seis artigos foram desconsiderados porque dois trataram de governança de cluster, dois de estratégias de pequenas empresas e dois de aspectos da terceirização;

Procedimento 6:

- Após a aplicação dos filtros acima se chegou a nove artigos, cujos conteúdos são comentados na sequência. Além da análise de conteúdo, buscaram-se os indicadores levantados no item de teoria do conhecimento.

3 Resultados e discussões

Inicia-se com a identificação dos nove artigos selecionados, conforme apresenta-se no Quadro 2, a seguir.

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

Quadro 2 – Artigos sobre governança relacional no portal *web of Science*, de 2008 a 2017

ARRANZ, N.; DE ARROYABE, J. Effect of Formal Contracts, Relational Norms and Trust on Performance of Joint Research and Development Projects. British Journal of Management , v.23, n.4, p.575-588, 2012.
CAI, S.; YANG, Z.; JUN, M. Cooperative norms, structural mechanisms, and supplier performance: Empirical evidence from Chinese manufacturers. Journal of Purchasing and Supply Management , v.17, n.1, p.1-10, 2011.
CAO, Z.; LUMINEAU, F. Revisiting the interplay between contractual and relational governance: a qualitative and meta-analytic investigation. Journal of Operations Management , v.33-34, p.15-42, 2015.
COCHET, O.; DORMANN, J.; EHRMANN, T. Capitalizing on franchisee autonomy: Relational forms of governance as controls in idiosyncratic franchise dyads. Journal of Small Business Management , v.46, n.1, p.50-72, 2008.
CLAUSS, T.; SPIETH, P. Governance of open innovation networks with national vs international scope. Journal of Strategy and Management , v.10, n.1, p.66-85, 2017.
GOROVAIA, N; WINDSPERGER, J. Determinants of knowledge transfer strategy in franchising: integrating knowledge-based and relational governance perspectives. Service Industries Journal , v.33, n.12, p.1117-1134, 2013.
HENNART, J. Leveraging Asian institutions to deepen theory: A transaction cost perspective on relational governance. Asian Business & Management , v.14, n.4, p. 257-282, 2015.
POPPO, L.; ZHOU, K. ZENGER, T. Examining the Conditional Limits of Relational Governance: Specialized Assets, Performance Ambiguity, and Long-Standing Ties. Journal of Management Studies . V.45, n.7, p.1195-1216, 2008.
REN, S. et al. The effect of external network competence and intrafirm networks on a firm's innovation performance: The moderating influence of relational governance. Innovation-Management Policy & Practice , v.15, n.1, p. 1195-1216, 2013.

Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo

Nesses textos, encontram-se diversos conceitos de governança relacional. Arranz e Arroyabe (2012) apresentam, testam e confirmam a hipótese de que a governança contratual, ou formal e governança relacional são complementares, agindo de forma a garantir a melhor utilização dos recursos, por meio da confiança e do capital social criado, prevenindo de ações oportunistas. Os resultados da pesquisa indicaram que em redes de P&D, a transação é iniciada pela governança formal, todavia a governança relacional apresenta um impacto mais positivo.

Além disso, os autores (ARRANZ; ARROYABE, 2012) entendem que a governança relacional tem mais efeito contra a instabilidade, mas não contra a ambiguidade. A governança formal é mais robusta contra a ambiguidade e menos resistente à instabilidade. Nesse aspecto, os autores apresentam uma contribuição para a literatura ao esclarecer a funcionalidade dos mecanismos de governança formal e relacional.

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

Cao e Lumineau (2015) afirmam que a governança relacional se refere às expectativas e rotinas compartilhadas e que ela é fruto da estrutura informal. Para esses autores, a governança contratual, a governança relacional e o desempenho estão associados entre si. Os contratos formais, a governança relacional e a confiança se complementam na redução do oportunismo e na melhoria da satisfação e do desempenho do relacionamento. Dito de outra forma, o uso dessas categorias em conjunto reforça os efeitos do contrato na redução do oportunismo através da intenção cooperativa entre as partes. Afirmam os autores que a G.R. tem limitações, porque requer tempo extenso para sua construção e é facilmente destruída.

Cochet, Dormann e Ehrmann (2008) entendem a governança relacional como normas de comportamento e códigos de conduta não escritos, que salvagam as trocas de potenciais conflitos que emergem em relações dirigidas por contratos. Clauss e Spieth (2017) enfatizam que os mecanismos relacionais são controles e normas relacionais entre os parceiros, que esses mecanismos estabelecem comportamentos de papel consistentes que estejam de acordo com os interesses conjuntos dos parceiros. A governança relacional lida com o oportunismo através do estabelecimento de vínculos sociais e de confiança.

Gorovaia e Windsperger (2013) entendem a governança relacional como mecanismo de confiança. Quanto mais mecanismos de confiança, melhor é o uso dos recursos disponíveis. Hennart (2015) denomina a governança relacional como relações de confiança que são capazes de restringir o comportamento oportunista. Conforme o autor, os efeitos da governança baseada em relacionamento são mais eficazes quando a rede é menor.

A governança relacional é caracterizada por rotinas relacionais e de confiança (POPPO; ZHOU; ZENGER, 2008). Para os autores, se existirem parcerias colaborativas entre comparador/fornecedor, compartilhamento de metas e planos de curto e longo prazo, confiança de que as promessas das partes serão cumpridas, então significa que há governança relacional. Os autores alertam para o uso incondicional da governança relacional, pois a mesma é menos eficaz quando a especificidade de recursos é alta e a medição do desempenho é de difícil mensuração. Logo, os atores da rede devem

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

considerar mecanismos informais baseados na confiança, como também controles formais.

Para Ren et al. (2013), a governança relacional é entendida como um mecanismo importante para proteger contra o comportamento oportunista e manter a cooperação entre as organizações. A governança relacional deriva de processos relacionais que se baseiam na confiança para proteger e coordenar a colaboração interorganizacional. Identificados os conceitos, reuniram-se os mesmos em torno de ideias frequentemente difundidas nos artigos sobre o que é governança relacional e quem são os autores de referência.

Quadro 3 – As referências de autores contemporâneos que utilizaram conceitos de autores clássicos

Governança relacional considerada no Referencial Teórico	Governança relacional em autores contemporâneos
Conjunto de mecanismos criado pelo grupo que reduzem os custos de transação (WILLIAMSON, 1985)	(CAO, Z.; LUMINEAU, 2015) (COCHET; DORMANN.; EHRMANN, 2008) (CLAUSS; SPIETH, 2017) (HENNART, 2015) (POPPO; ZHOU; ZENGER, 2008) (REN, S. et al., 2013)
Controle social (GRANDORI; SODA, 2006)	(CLAUSS; SPIETH, 2017) (HENNART, 2015)
Coordenação do negócio (ALBERS, 2010)	(REN, S. et al., 2013)
Relações sociais baseadas na confiança (ZAHEER; VENKATRAMAN; 1995) As regras surgidas através da estrutura relacional baseada na confiança e comprometimento (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997)	(ARRANZ; ARROYABE, 2012) (COCHET; DORMANN.; EHRMANN, 2008) (CLAUSS; SPIETH, 2017) (GROVAIA; WINDSPERGER, 2013) (REN, S. et al., 2013)

Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo

Os resultados indicam que não há um conceito dominante de governança relacional, embora as definições que tratam dos antecedentes (custos, confiança e comprometimento) sejam maioria. Como se percebe no conteúdo, há dificuldade dos autores contemporâneos em buscarem fontes teóricas que tratem diretamente do processo, e acabam selecionando fontes que ora tratam de antecedentes (como problemas de custos, ou presença de confiança e comprometimento), ora se referem à

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

sua função (controle e coordenação), mas não investigam o processo de formação de cada mecanismo no grupo. Mesmo quando os autores contemporâneos se esforçam para criar conceitos derivados, ou inovadores de governança relacional acabam por defini-la em função de antecedentes, ou consequentes, conforme se depreende do Quadro 4.

Quadro 4 – Conceitos de governança relacional em autores contemporâneos

Conceitos de governança relacional	Autores contemporâneos
Governança relacional complementa a governança formal e nasce dos acordos entre as partes.	(ARRANZ; ARROYABE, 2012) (CAO, Z.; LUMINEAU, 2015) (POPPO; ZHOU; ZENGER, 2008)
Em desenvolvimento de P&D, a transação é iniciada pela governança formal, todavia a governança relacional tem impacto mais positivo que a governança formal.	(ARRANZ; ARROYABE, 2012)
A governança relacional é mais constante contra a instabilidade, mas não contra a ambiguidade. A governança formal é mais robusta contra a ambiguidade e menos com a instabilidade.	(ARRANZ; ARROYABE, 2012)
A limitação da governança relacional consiste em tempo extenso para a construção e é facilmente destruída.	(CAO, Z.; LUMINEAU, 2015)
Os efeitos da governança baseada em relacionamento são mais eficazes quando a rede é menor.	(HENNART, 2015)

Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo

Considerações finais

A presente pesquisa teve o objetivo de apresentar a tendência da produção acadêmica de 2008 a 2017 sobre a governança relacional em redes. Após o levantamento bibliográfico, observou-se que a literatura não é convergente, mas apresenta conceitos que se destacaram nos artigos.

Os temas mais citados foram: os conceitos de acordos relacionais do grupo reduzindo os custos de transação e oportunismo de Williamson (1985) e as normas criadas pelo grupo baseada na confiança e no comprometimento de Jones, Hesterly e Borgatti (1997) e Zaher e Venkatraman (1995); a governança relacional complementa a governança formal e nasce dos acordos entre as partes (ARRANZ; ARROYABE, 2012; CAO, Z.; LUMINEAU, 2015; POPPO; ZHOU; ZENGER, 2008). São as convergências

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

da produção sobre o tema. O resultado final, considerando as variáveis que definem o conhecimento em um campo, podem ser vistas no Quadro 5.

Quadro 5 – O resumo das variáveis de conhecimento do campo de investigação da governança relacional

Categoria	Descrição resumida
Afirmativa dominante do campo	Acordos surgidos por relacionamentos são mais duradouros. Contratos formais não são suficientes para as pessoas agirem em grupo. Definem governança relacional pelos antecedentes e consequentes.
Qual a teoria de base dominante	Embora não claramente identificada, parte-se da teoria do ser humano relacional como base de todas as construções humanas, sejam negócios, família, governo, enfim, qualquer instituição. A Psicologia Social e a Antropologia seriam as bases dessa perspectiva teórica.
Quais as variantes de teorias contemporâneas	A abordagem relacional do ser humano, quando investigada na produção contemporânea sobre redes, aparece nos conceitos de reciprocidade, de capital social, de competências coletivas, de coesão de grupo, de imersão, para citar as mais conhecidas.
Qual o fenômeno que se busca explicar	O objeto de análise da governança relacional é a construção e ajuste constante dos mecanismos que regulam e possibilitam as ações coletivas. Conforme o foco do pesquisador, ele pode se dirigir aos antecedentes da governança relacional (como incertezas do ambiente); aos consequentes (como Resultados Obtidos), ou ao processo propriamente dito (a dinâmica de construção de cada mecanismo num grupo).
Qual o escopo de análise	O escopo dominante é o da rede toda, mas existem trabalhos que se ocupam da construção da governança relacional numa organização foco, como uma cooperativa.
Quais as temáticas de investigação mais frequentes	O conteúdo dos mecanismos, seus efeitos, os ajustes realizados; os motivos de sua existência; sua conjugação com outros processos da rede, como processos produtivos e processos decisórios.
Modo dominante de construção do conhecimento	A produção mostra dominância da linha construtivista, isto é, a partir de casos procura-se avançar na compreensão do fenômeno. São mais raros os trabalhos de teste de hipóteses, até porque são também raros os modelos existentes.
Técnicas dominantes de pesquisa	Dominam as entrevistas e os questionários, secundados por dados de fontes secundárias. São raros os estudos com bancos de big data e são inexistentes os trabalhos com dinâmica de grupo.
Comentário dos autores deste artigo, a ser estendido	Falta um corpo teórico competente, da área de humanas que lida com dinâmica e rituais de ações coletivas.

Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo

O Quadro 5, resumo das variáveis de conhecimento, é consistente em apontar um campo ainda em construção, sem um paradigma dominante e, conforme interpretam os autores deste artigo, sem um campo teórico competente de base. Neste ponto sugere-se que uma abordagem competente sobre governança relacional poderia se utilizar dos conhecimentos de áreas que são experts em explicar grupos, isto é, a dinâmica dos

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

grupos, as formas de relacionamento, os rituais, os valores que ditam o comportamento.

A sugestão é a seguinte composição: Da Antropologia de Mauss (1931), colocando-se o conceito de reciprocidade como base de toda a construção da sociedade; da Psicologia Social de Moreno (1983), inserindo-se o conceito de dinâmica de papéis nos grupos; da Psicanálise e Sociedade de Pichon-Riviére (1985), introduzindo-se o conceito de operatividade de grupos.

Essas teorias são competentes porque tratam da construção dos modos e regras de ações coletivas nos grupos, que é o objeto de investigação da governança relacional. Pesquisas em andamento do grupo de pesquisa do qual os autores participam indicam que o uso desses conceitos para investigar a governança relacional em políticas públicas de programas de assistência, em redes de doação de órgãos e em redes de cooperativas de recicláveis criam planos de pesquisa que obtêm dados com qualidade para responder aos questionamentos.

Assim, o artigo contribui apontando um caminho de construção de uma teoria mais qualificada sobre governança relacional. A pesquisa bibliográfica foi importante não só para mostrar a tendência dos artigos contemporâneos, mas também para mostrar a lacuna teórica quando se pretende explicar a construção de mecanismos coletivos a partir de teorias tradicionais de estratégias, ou custos, ou competição. Abre-se, assim, uma janela para um caminho diferente na investigação da governança relacional, a partir dos pressupostos sugeridos.

Referências

ALBERS, S. Configurations of alliance governance Systems. **Schmalenbach Business Review**, n. 62, p. 204-233, 2010.

ARRANZ, N.; DE ARROYABE, J. Effect of Formal Contracts, Relational Norms and Trust on Performance of Joint Research and Development Projects. **British Journal of Management**, v. 23, n. 4, p. 575-588, 2012.

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

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

CAI, S.; YANG, Z.; JUN, M. Cooperative norms, structural mechanisms, and supplier performance: Empirical evidence from Chinese manufacturers. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 17, n. 1, p. 1-10, 2011.

CAO, Z.; LUMINEAU, F. Revisiting the interplay between contractual and relational governance: a qualitative and meta-analytic investigation. **Journal of Operations Management**, v. 33-34, p. 15-42, 2015.

CASTELLS, M.; CARDOSO, G. **A sociedade em Rede - A era da informação: economia, sociedade e cultura**. Lisboa: Paz e Terra, 2005.

CLAUSS, T.; SPIETH, P. Governance of open innovation networks with national vs international scope. **Journal of Strategy and Management**, v. 10, n. 1, p. 66-85, 2017.

COCHET, O.; DORMANN, J.; EHRMANN, T. Capitalizing on franchisee autonomy: Relational forms of governance as controls in idiosyncratic franchise dyads. **Journal of Small Business Management**, v. 46, n. 1, p. 50-72, 2008.

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.

EMERSON, K; NABATCHI, T; BALOGH, S.; An Integrative Frame work for Collaborative Governance. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 22, n. 1, p. 1-29, 2012.

FERREIRA, N. As pesquisas denominadas “estado da arte”. **Educação & Sociedade**, v. 79, p. 257-272, 2002.

GOROVAIA, N; WINDSPERGER, J. Determinants of knowledge transfer strategy in franchising: integrating knowledge-based and relational governance perspectives. **Service Industries Journal**, v. 33, n. 12, p. 1117-1134, 2013.

GRANDORI, A.; SODA, G.; Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

_____. 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

17

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

Embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

GRUDINSCHI, D. [et al.] Management Challenges in Cross-Sector Collaboration: Elderly Care Case Study. **The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal**, v. 18, n. 2, p. 1-23, 2013.

HARDY, C.; LAWRENCE, T.; GRANT, D. Discourse and collaboration: The role of conversations and collective identity. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 1, p. 58-77, 2005.

HENNART, J. Leveraging Asian institutions to deepen theory: A transaction cost perspective on relational governance. **Asian Business & Management**, v. 14, n. 4, p. 257-282, 2015.

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, 1997.

MAUSS, M. La cohésion sociale dans les sociétés polysegmentaires. **Communication présentée à l'Institut français de sociologie**. Paris: Oeuvres, 1931.

MILAGRES, R.; SILVA, S.; REZENDE, O. **CONASS Debate – governança regional das redes de atenção à saúde**. Brasília: CONASS, 2016.

MILES, R.; SNOW, C. Organizations: New concepts for new forms. **California Management Review**, v. 28, n. 3, p. 62-73, 1986.

MIRANDA, E.; FIÚZA, A. Movimentos sociais rurais no Brasil: o estado da arte. **RESR**, v. 55, n. 1, p. 123-136, 2017.

MORENO, J. **Fundamentos do Psicodrama**. São Paulo: Summus, 1983.

PICHON-RIVIÈRE, E. **El processo grupal**. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión, 1985.

POPPO, L. ZENGER, T. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 8, p. 707-725, 2002.

POPPO, L.; ZHOU, K. ZENGER, T. Examining the Conditional Limits of Relational

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

Governance: Specialized Assets, Performance Ambiguity, and Long-Standing Ties. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 7, p. 1195-1216, 2008.

PROVAN, K.; KENIS, P. Modes of network governance structure, management, and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, n. 18, p. 229-252, 2008.

REN, S. [et al.] The effect of external network competence and intrafirm networks on a firm's innovation performance: The moderating influence of relational governance. **Innovation-Management Policy & Practice**, v. 15, n. 1, p. 1195-1216, 2013.

RING, P.; VAN DE VEN, A. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **The academy of management review**, v. 19, n. 1, p. 90-118, 1994.

SAZ-CARRANZA, A.; VERNIS, A. The dynamics of public networks: A critique of linear process models. **International Journal of Public Sector Management**, v. 19, n. 5, p. 416-427, 2006.

SØRENSEN, E.; TORFING, J. Making governance networks effective and democratic through metagovernance. **Public administration**, v. 87, n. 2, p. 234-258, 2009.

THOMSON, A.; PERRY, J. Collaboration processes: Inside the black box. **Public administration review**, v. 66, n. 1, p. 20-32, 2006.

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

WEGNER, D. [et al.] Capital social e a construção da confiança em redes de cooperação: mudando padrões de relacionamentos na pecuária de corte. **Revista de Administração Imed**, v. 1, n. 1, p. 72-96, 2011.

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

_____. **The mechanisms of governance and management**. London: Oxford University, 1985.

ZAHEER, A.; VENKATRAMAN, N. Relational governance as an interorganizational strategy: an empirical test of the role of trust in economic exchange. **Strategic**

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

Management Journal, v. 16, p. 373-392, 1995.

Recebido em: 27/04/2018

Aceito em: 10/07/2018