



Recebido: 02/02/2024 | Revisado: 25/04/2024 | Aceito: 11/06/2024 | Publicado: 16/09/2024



This work is licensed under a
Creative Commons Attribution 4.0 Unported License.

DOI: 10.31416/rsdv.v12i3.931

Micro governança como mecanismo para inovação em redes interorganizacionais: uma proposta de análise

Micro governance as a mechanism for innovation in interorganizational networks: an analysis proposal

SILVA, Ana Maria Vicente da. Doutoranda em Administração

Universidade Federal de Pernambuco - Campus Recife. Avenida dos Funcionários, s/n. Sala D1A (1º andar). Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Cidade Universitária. Recife-PE. CEP: 50.740-580. Telefone: (83) 98804-4781/ Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6032-7342>/ E-mail: ana.vicentesilva@ufpe.br

RESUMO

A governança em redes interorganizacionais é direcionada para a melhoria do desempenho dos indivíduos e organizações envolvidas na rede. Apesar dos avanços para entender os elementos que compõem a governança em redes, ainda existem lacunas no que diz respeito aos elementos da governança das redes com a inovação-governança da inovação em redes. Diante disso, o objetivo desse artigo é analisar e sintetizar a literatura relevante sobre governança em redes interorganizacionais e a inovação. Em termos metodológicos, trata-se de uma pesquisa exploratória descritiva, do tipo de ensaio teórico construído a partir de uma revisão sistemática da literatura. Os resultados permitiram a construção de um modelo de análise que apresenta os seguintes elementos da micro governança: ambiente inovador, funções (adaptação, adesão, coordenação, colaboração, valorização do capital cultural e social e utilização das informações); práticas (alianças estratégicas, intercâmbio social, planejamento estratégico e formação continuada); fatores contextuais (macro cultura, nível de competição, ambiente de estabilidade/mudança e a diversidade); resultados (financeiros, de conhecimento, estratégicos e sociais).

Palavras-chave: Redes interorganizacionais, governança, inovação

ABSTRACT

Governance in inter-organizational networks is aimed at improving the performance of individuals and organizations involved in the network. Despite advances in understanding the elements that make up network governance, there are still gaps with regard to the elements of network governance with innovation - innovation governance in networks. Therefore, the objective of this article is to analyze and synthesize the relevant literature on governance in inter-organizational networks and innovation. In methodological terms, this is an exploratory descriptive research, the type of theoretical essay constructed from a systematic review of the literature. The results allowed the construction of an analysis model that presents the following elements of micro governance: Innovative environment, functions (adaptation, adherence, coordination, collaboration, valorization of cultural and social capital and use of information); Practices (strategic alliances, social exchange, strategic planning and continued training); Contextual factors (macro culture, level of competition, environment of stability/change and diversity); Results (financial, knowledge, strategic and social).

keywords: Interorganizational networks, governance, innovation.

Introdução

A história do sistema social moderno é marcada por diferentes crises e



implicações que dificultam seu desenvolvimento. Tais problemáticas impulsionam novas formas de organização da sociedade, das instituições e das próprias organizações públicas, privadas ou do terceiro setor. Dentre as novas formas de interação entre organizações e indivíduos, estão as redes interorganizacionais, que podem se apresentar em muitas formas e características e visam propor e implementar soluções para problemas complexos (EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012).

As redes interorganizacionais são arranjos institucionais nos quais as organizações envolvidas estabelecem estratégias e objetivos coletivos para alcançar ganhos competitivos (WEGNER; DURAYSKI; VERSHOORE, 2017; WEGNER; VERSHOORE FILHO, 2021). Isso não significa dizer que, a partir do momento que uma organização ou indivíduo ingressam numa rede, seus objetivos individuais disseminarão diante dos objetivos coletivos, pelo contrário, busca-se uma forma de conciliar objetivos comuns, como um meio para promover ganhos, antes impossíveis ou difíceis de conseguir. A questão é que a colaboração em rede é contributiva para um melhor desempenho das organizações que fazem parte (SMITH, 2020, WENNA; CHEN; YI, 2020).

Devido à quantidade de interações e níveis de complexidade das relações que assolam tais redes, surge a necessidade de estabelecer mecanismos de governança que promovam a colaboração e coordenação satisfatória para gerar eficácia e ganhos estratégicos para as mesmas. Diante disso, a governança em redes interorganizacionais funcionaria como os mecanismos de articulação institucional, visando estabelecer formas de gerenciamento que combinem os objetivos dos integrantes da rede, levando em consideração a complexidade de tal processo (WEGNER; VERSHOORE FILHO, 2021).

O papel premente da governança em redes é capturar a presença das organizações ou indivíduos líderes e a relevância de tal influência relativa aos impulsos emergentes (DAGNINO; LEVANTI; MOCCIARO LI DESTRI, 2016). Seria uma governança capaz de lidar com a complexidade e o dinamismo nos quais as organizações estão inseridas, uma vez que, a própria organização em rede, como uma estratégia de organização pós-moderna, visa o alcance de resultados positivos para os seus membros, em um ambiente altamente competitivo.

O objetivo da governança em redes visaria o aumento da eficiência em de



ações, da melhoria contínua das ações praticadas pelos líderes, da legitimação das práticas adotadas, assim como da democracia, isso tudo pautado num processo contínuo de busca da inovação (SØRENSEN; TORFING, 2017). Diferentemente das redes de inovação (DHANARAJ E PARKHE, 2006), as redes de modo geral não apresentam como foco a inovação. Entretanto, esse aspecto pode ser contributivo para o melhor alcance dos resultados esperados.

A inovação por sua vez, no âmbito da governança estaria relacionada atuação dos líderes em identificar as mudanças do ambiente dinâmico, realizar a adaptação necessárias (DAGNINO; LEVANTI; MOCCIARO LI DESTRI, 2016) e incrementar novas formas de atuação processos técnicos, produtos, métodos (YAHIA et al., 2019); por meio identificação do conhecimento externo, aproveitamento do conhecimento interno e dos estímulos de novas ideias (LI; YAYAVARAM, 2021) e promoção à colaboração (ALBAREDA; WADDOCK, 2018; BOGERS; CHESBROUGH, 2018).

A inovação ou a capacidade de uma rede gerar inovação, está relacionada às formas de atuação dos membros e líderes em desenvolver práticas inovadoras. Seria uma fonte plausível de conseguir vantagens para as organizações, diante de um ambiente competitivo e dinâmico (CAMISÓN; VILLAR- LÓPEZ, 2014).

Apesar dos avanços para entender os elementos que compõem a governança em redes, ainda existem lacunas no que diz respeito aos elementos da micro governança das redes, os quais são as funções desempenhadas pelos líderes na execução das atividades para a rede funcionar. Neste sentido, Wegner e Vershoore Filho (2021) desenvolveram um *framework* que aborda a micro governança em redes colaborativas, partindo do pressuposto de que as funções e práticas desempenhadas por líderes estimulam a cooperação entre os membros da rede. A estrutura proposta pelos autores conta com 17 categorias de análise, distribuídas nas dimensões: fatores contextuais, funções, práticas e resultados da governança.

Embora existam iniciativas, ainda que preliminares, de estudos relacionados às práticas e funções da governança, não foram encontrados na literatura estudos que façam a relação entre governança para a inovação por meio da micro governança em redes colaborativas e sua implicação com a geração de um ambiente inovador, que por sua vez, pode proporcionar resultados positivos para a rede. Tendo em vista a relação estabelecida pela emergência das redes na sociedade e a constante busca por inovação, como mecanismos para se manterem estruturadas e competitivas,



observa-se a necessidade de estudos nesse sentido, sendo possível a estruturação da seguinte questão de pesquisa: **Que elementos da governança nas redes interorganizacionais podem contribuir para geração de inovação?** Desta forma, o objetivo dessa revisão é analisar e sintetizar a literatura relevante sobre **governança em redes interorganizacionais e a inovação**.

Diante disso, esse estudo se propõe a discutir a relação das práticas e funções executadas por integrantes e líderes de redes colaborativas, tais ações são chamadas de Micro governança, de acordo com Wegner e Vershoore Filho (2021). Além do que, busca-se analisar se tais funções, juntamente com outras práticas executadas pelos líderes, estão sendo contributivas para gerar um ambiente inovador, em que se visa lidar com as contingências de fatores contextuais, em busca de corroborar com resultados positivos para a rede. Foi escolhido o trabalho de Wegner e Vershoore Filho (2021) por se tratar de um artigo seminal no que diz respeito a elementos do cotidiano das redes, ou seja, o dia a dia da rede, a partir de uma análise micro da governança.

Além dos aspectos introdutórios, este trabalho apresenta os procedimentos metodológicos para a construção da pesquisa, os principais pontos discutidos a partir da revisão da literatura. Em seguida, apresenta e discute os principais resultados, por fim, traz as considerações finais.

Procedimentos metodológicos para a revisão da literatura

Em termos metodológicos, trata-se de uma pesquisa exploratória descritiva, do tipo de ensaio teórico construído a partir de uma revisão sistemática da literatura. A revisão sistemática da literatura-RSL é uma parte importante de qualquer pesquisa, pois através dela é que se pretende conhecer o estado da arte de qualquer tema, com o objetivo de mapear, avaliar e especificar uma questão de pesquisa. Para a construção da pesquisa, foi realizada uma revisão sistemática de acordo com Tranfield, Denyer e Palminder, Smart (2003).

Para investigação preliminar, foi realizada uma pesquisa exploratória, principalmente em artigos seminais, que possibilitasse melhor contextualização da temática estudada. Em seguida, foi realizada a definição do protocolo de pesquisa. O mesmo passou pelas análises de especialistas na área. Esta pesquisa foi formada pela definição das seguintes etapas:

Definição do protocolo de pesquisa



A questão de pesquisa foi construída com base na estrutura PICOC (Population, Intervention, Comparison, Outcomes e Context) (Petticrew e Roberts, 2006). A seguir essa estrutura é apresentada:

- População: estudos primários sobre governança em redes interorganizacionais e inovação.
- Intervenção: verificar elementos da governança nas redes interorganizacionais estão propiciando um ambiente favorável à inovação.
- Comparação: não se aplica, pois não é objetivo desta RSL realizar comparações sobre redes.
- Outcomes: identificar e classificar as abordagens mecanismos de governança favoráveis à inovação.
- Contexto: estudo primários que discutem os elementos da governança nas redes interorganizacionais para geração de inovação.

Assim, observando a intervenção da estrutura PICOC foi possível formular a questão de pesquisa, sendo ela: Que elementos da governança nas redes interorganizacionais podem contribuir para geração de inovação?

Em seguida foram identificados os seguintes *search strings* para a busca de artigos na base de dados: “interorganizational network” OR “collaborative networks” OR “network governance” AND “collaborative governance” AND “innovation” OR “innovation in interorganizational networks”. Foram realizados vários testes de refinamentos com diversas sequências de palavras e com diferente uso dos caracteres especiais (e.g., parênteses, aspas e asteriscos). As fontes de pesquisa escolhidas foram a Web of Science e Scopus, consideradas como as mais completas e relevantes na área.

Logo, foram estabelecidos os critérios de inclusão e exclusão dos estudos primários considerados relevantes para o estudo. Assim, o estudo primário selecionado deveria atender aos seguintes critérios:

- Critérios de inclusão: estudos publicados em periódicos revisados por pares nos últimos 10 anos, que não se enquadram na temática; estudos relevantes, obtidos pela abordagem de snowball realizada nos estudos primários.
- Critérios de exclusão: estudos não disponíveis para download; estudos com apenas o resumo disponível; resumos estendidos ou artigos curtos (com menos de seis páginas); estudos com o mesmo conteúdo ou estudos duplicados; estudos que não estão escritos em inglês; estudos que não responderam à questão de pesquisa (critérios de qualidade).

Assim, para não serem excluídos dessa fase, os artigos necessariamente precisaram atender à pelo menos um critério de inclusão e nenhum de exclusão.

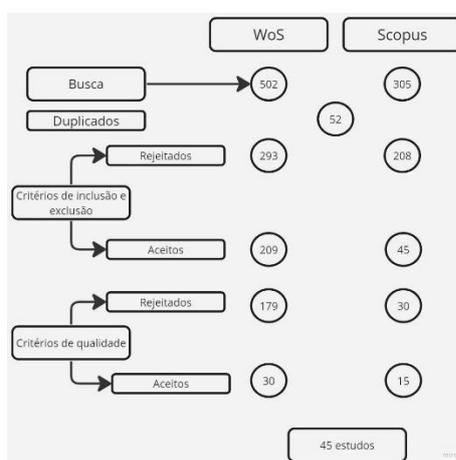
A definição dos critérios de qualidade como um elemento de exclusão se deu em virtude dos seguintes questionamentos.

- O estudo apresenta: definição clara sobre problema e motivação, metodologia, resultados e contribuições explícitas?
- O estudo apresenta: descrição explícita de como a governança afeta os resultados favoráveis a inovação?

Condução da pesquisa

A execução da pesquisa recuperou um total de 502 artigos na base WoS e 305 na base Scopus, dos quais 52 foram duplicados. Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, restaram 209 artigos da base WoS e 45 da base Scopus.

Figura 1- Dados demográficos



Fonte: dados da pesquisa (2021)

Por fim, foram aplicados os critérios de qualidade, restando 30 artigos da base WoS e 15 artigos da base Scopus. Os artigos foram lidos de forma aprofundada, as principais ideias foram sistematizadas) em planilhas do Excel, com finalidade de contribuir para o aprofundamento da temática abordada, assim como fornecer base teórica para a formação da proposta de framework que será apresentado adiante.

Revisão da literatura

Governança em redes interorganizacionais

O conceito de governança é multivariado e multidimensional, sendo possível encontrar diferentes definições e implementações desse conceito na literatura. Pode ser usado para entender estudos na área de Administração privada, pública, na economia, para entender as relações internacionais, entre outros aspectos. Scott e Thomas (2016) definem governança como sendo os processos ou estruturas que



envolvem as organizações na estruturação de suas ações e atividades de gestão. Uma abordagem que vem se destacando no estudo da governança é sua implicação em redes colaborativas.

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

Além da busca por conciliação de objetivos, a formação das redes promove elementos que podem gerar vantagem competitiva para as organizações que delas participam, seja por meio da economia de escopo, diminuição dos custos de transação, entre outros. Além de gerar mais vantagens para as organizações que delas fazem parte, cria um ambiente institucional favorável à inovação (LI; YAYAVARAM, 2021). Algumas organizações também surgem a partir das demandas geradas por membros das redes.

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

As redes são formas alternativas dessas organizações se estruturarem, por meio da colaboração. Numa perspectiva estratégica, o conceito de governança é utilizado para estudo do desenho da estrutura em termos de organização e controle das redes. Em suma, seria um conjunto de mecanismos de regulação que auxiliam na tomada de decisão das redes, para assegurar que os interesses dos membros sejam



atendidos, assim como os objetivos da rede sejam alcançados (WEGNER; DURAYSKI; VERSHOORE, 2017; WEGNER; VERSHOORE FILHO, 2021).

Para Dagnino, Levanti, Mocciaro Li Destri (2016), a governança em rede é direcionada para a melhoria do desempenho dos indivíduos e organizações envolvidas na rede, conseqüentemente dela na totalidade. Assim, o papel premente da governança em redes é capturar a presença das organizações ou indivíduos líderes e a relevância de tal influência relativa aos impulsos emergentes. Diante disso, a governança em redes colaborativas seria os mecanismos de articulação institucional, visando estabelecer formas de gerenciamento que compilem os objetivos dos integrantes da rede, levando em consideração a complexidade de tal processo (WEGNER; VERSHOORE FILHO, 2021).

Todas essas discussões passam pela capacidade dos membros a líderes atuarem no sentido de operacionalizar melhores práticas no desenvolvimento da governança, visando tornar o ambiente da rede mais propício à inovação. Sabe-se que, a inovação é um fenômeno amplamente disseminado na literatura, em que sua plena aplicação pode ser contributiva para melhoria dos resultados em termos de organizações, sejam elas de diversas naturezas. Diante disso, surge a necessidade de estudar sobre a inovação no âmbito das redes colaborativas, a partir da perspectiva da micro governança, tema do próximo item.

Inovação no âmbito da micro governança das redes colaborativas

A literatura tradicional de inovação tem forte respaldo nas ideias de Schumpeter com o conceito de destruição criativa, da abertura de novos espaços e mercados, por meio da introdução de novos processos e produtos. (SCHUMPETER, 1934). A literatura sobre inovação é deveras abrangente, podendo encontrar diversos estudos, como inovação disruptiva (CRISTENSEN, 2012), inovação radical e incremental (ALBERNATHY; UTTERBACK, 2012), entre outros.

Segundo o Manual de Oslo a inovação é a “implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.” (OCDE, p.55, 2005).

A inovação pode ser considerada uma ferramenta determinante que tem a capacidade de proporcionar diferenciação e vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes em diferentes aspectos, seja na diminuição de custos, aumento



das vendas, ganhos na qualidade e produtividade e dentre outras situações operacionais. A garantia de sobrevivência aos mercados globalizados altamente complexos e competitivos está na maneira com que a organização planeja e direciona sua estratégia, a fim de lidar com as imensas dificuldades que um novo concorrente proporciona ao tentar aprender e dominar suas tecnologias. (TIDD, BESSANT; PAVITT, 2008).

Já na literatura sobre inovação organizacional é deveras abrangente, podendo encontrar diversos estudos, como gestão da inovação (VAN DE VEN, 1986), open innovation (CHESBROUGH, 2003), inovação disruptiva (CRISTENSEN, 2012), inovação radical e incremental, entre outros.

No âmbito da governança em redes, a inovação está ligada à capacidade das redes explorarem novos conhecimentos, a partir de então, desenvolverem novas técnicas, método e processos, por meio do refinamento, geração, seleção, implementação e fiscalização de informações (MARTÍNEZ-PÉREZ; DIONI ELCHE; GARCÍA-VILLAVERDE, 2019). Estaria ligado também à capacidade de se perceber as mudanças do ambiente, se antecipar a elas, se adaptando quando necessário, mas acima de tudo, ser proativo e nutrir mudança na rede tecnológica e domínios de conhecimento (DAGNINO; LEVANTI; MOCCIARO LI DESTRI, 2016).

A inovação requer que as empresas troquem informações e conhecimento com outras empresas e entidades (LI; YAYAVARAM, 2019), por isso a necessidade se pensar ações que possam ser colaborativas para a geração de um ambiente inovador, tendo em vista a contribuição da inovação para o desempenho das redes. Essas ações podem ser analisadas do ponto de vista micro da governança das redes, são os líderes que se encarregam de desempenhar ações que visam à coordenação das redes.

Preocupados com a micro governança das redes, Wegner e Vershoore Filho (2021) desenvolveram estudos que versam sobre os elementos da micro governança em redes colaborativas, a partir disso, estruturam um modelo de análise que englobam aspectos de Funções da Governança, Práticas de governança, fatores contextuais e Resultados da governança. Os autores defendem ainda que existem funções e práticas cotidianas e inerentes à governança das redes, desenvolvidas pelos líderes, que também são influenciadas pelo contexto em que a rede está inserida, ao passo que podem contribuir de forma positiva ou negativa nos resultados da rede.



Resultados e discussões

A motivação aqui expressada, permitiu uma investigação na literatura em busca de trabalhos que versam sobre a inovação na governança em redes interorganizacionais. Por ser um fenômeno pouco estudado do ponto de vista de abordagens teóricas, não foram encontrados trabalhos sobre a governança em redes e sua relação com a inovação. Entretanto, além da governança para inovação adentrar na perspectiva micro, ao conceituar a micro governança como conjunto de práticas e funções desempenhadas pelos líderes para a execução e coordenação das atividades da rede, pode ser encontrado trabalhos, elementos, variáveis, conceitos que façam relação com as práticas de gestão diárias dos líderes. Do ponto de vista da inovação, também foi possível encontrar tais práticas.

Foram encontrados uma literatura abrangente de estudos teóricos e empíricos que tentam estudar a Governança no âmbito das redes colaborativas, dentre os quais estão: Modos de Governança (PROVAN; KENIS, 2008); mecanismos da governança (ALBERS, 2008) modelo de Contingência da Governança (ANSELL; GASH, 2008); modelo de redes de multiparceiros (EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012), ambos estudaram estrutura integrativas genéricas para entender o regime de governança colaborativas.

Emerson; Nabatchi e Balogh (2012) defendem um modelo de governança colaborativa amplo, que considere os diversos formatos de colaboração. Os autores acreditam que a governança colaborativa está inserida em um contexto de diversas influências políticas, jurídicas, sociais, econômicas, ambientais, entre outras, que afetam positivamente ou negativamente o ambiente.

O modelo de governança colaborativa proposto pelos autores integra um conjunto de estruturas conceituais que englobam um contexto amplo da governança colaborativa, de como os drives de motivação e dinâmicas e ações colaborativas podem gerar impactos e adaptações em sistemas, redes, entre outros. A estrutura fornece uma ampla visão de como a governança colaborativa pode atuar em parcerias baseadas na colaboração regional e local, com partes interessadas não governamentais, parcerias público-privadas, entre outros.

Os drives são motivadores incluem liderança, incentivos consequentes, interdependência e incerteza, em suma são agentes que podem facilitar ou



desencorajar a cooperação entre os atores sociais que envolvem a rede. Enquanto mais reconhecidos pelos participantes, mais influências podem gerar na governança.

O regime de governança colaborativa é influenciado pela dinâmica de colaboração e as ações conjuntas. A dinâmica de colaboração consiste em uma relação de três elementos que se relacionam entre si de forma interativa, como forma de produzir ações colaborativas ou mesmo, etapas para execução da governança colaborativa, os quais são eles: engajamento baseado em princípios, motivação compartilhada e capacidade e ação conjunta. Essas ações podem gerar resultados dentro e fora do regime de governança colaborativa.

As ações colaborativas juntamente com a dinâmica da colaboração, são importantes mecanismos para a promoção da cooperação, desta forma precisam estar no centro de qualquer estrutura de governança colaborativa. Desta forma, Emerson; Nabatchi e Balogh (2012) ressaltam que ações colaborativas são mais aplicadas em redes onde a colaboração é explícita, assim como, em ambientes que existem uma função da dinâmica colaborativa para gerar ação conjunta.

Por fim, os impactos resultantes da ação colaborativa provavelmente serão mais positivos quando derivados de uma ação conjunta dos indivíduos e dinâmica colaborativa. Desta forma, Emerson; Nabatchi e Balogh (2012) enfatizam que os resultados do modelo de governança colaborativa serão mais sustentáveis ao longo do tempo, quando se adaptarem à natureza e nível de impactos resultantes de suas ações conjuntas.

O que Emerson; Nabatchi e Balogh (2012) não mensuram em suas assertivas é o papel da inovação, visto que, todas essas discussões passam pela capacidade dos membros a líderes atuarem no sentido de operacionalizar melhores práticas no desenvolvimento da governança colaborativa, visando tornar o ambiente da rede mais propício à inovação. Sabe-se que, a inovação é um fenômeno amplamente disseminado na literatura, em que sua plena aplicação pode ser contributiva para melhoria dos resultados em termos de organizações, sejam elas de diversas naturezas.

O fenômeno da inovação é amplamente estudado no âmbito das redes, encontrado em diversos estudos como Capacidade de inovar (CAPALDO, 2014); Capacidade Inovativa (ALBAREDA; WADDOCK; 2018), capacidade de inovação (LI; YAYAVARAM, 2019), melhorias contínuas e inovação (SØRENSEN; TORFING, 2017)



diversidade das relações intraorganizacionais e inovação radical (MARTÍNEZ-PÉREZ; ELCHE; GARCÍA-VILLAVERDE, 2019). Quando analisados do ponto de vista da governança, essas discussões se tornam limitadas, ocorrendo apenas relações aproximadas. Além disso, não se encontraram estudos que fizessem a relação com aspectos micros da rede, de atuação dos atores e práticas e de micro governança com o fenômeno da inovação para geração de resultados positivos.

Dhanaraj e Parkhe (2006) forneceram insights de como empresas podem colaborar eficazmente em ambientes de inovação. Os autores desenvolveram o termo orquestração de redes de inovação, nos quais destacam a importância de líderes e intermediários que desempenham um papel fundamental na coordenação e facilitação das atividades de inovação em redes interorganizacionais. No entanto, estavam preocupados com redes de inovação, não redes, em geral.

Já Batterink et al. (2010) aplicaram o modelo de orquestração da inovação no papel dos intermediários de inovação no setor agroalimentar. Eles analisam as funções, mecanismos e impactos desses intermediários na orquestração da inovação neste setor específico. Destacaram-se os elementos de sustentabilidade e segurança alimentar.

Apesar de os estudos iniciais da micro governança serem fundamentais para iniciar a discussão a respeito do tema, eles buscam apenas fazer uma relação entre a micro governança, os resultados da governança e os ganhos que a rede pode receber através da colaboração. Entretanto, o modelo não engloba o papel da governança para a inovação, esta por sua vez, como passo inicial para geração de resultados positivos para a rede, principalmente se considerar a atual conjuntura política, econômica e cultural em que as organizações estão inseridas.

Diante disso, foram encontrados na literatura os seguintes elementos que versam sobre a micro governança e a inovação em redes, que serviram para a estrutura inicial do modelo proposto nesse artigo, conforme o quadro 1 e a figura 1.

Tomando como base o modelo inicial do Wegner e Vershoore Filho (2021), foi possível identificar, agrupar e analisar um conjunto de dimensões e variáveis cujo objetivo é fazer a análise da micro governança com a inovação em redes.

Conforme o quadro 1, foram identificadas um conjunto de sete funções, sendo elas: adaptação, adesão, coordenação, colaboração, valorização do capital cultural e social e utilização das informações. As funções evidenciam um conjunto de



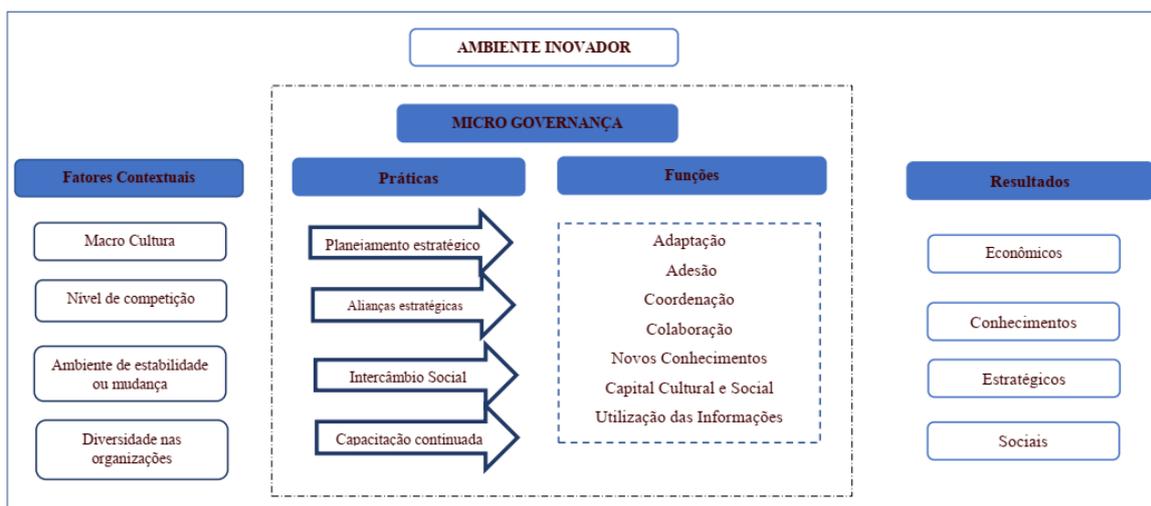
aspectos essenciais para a execução diária das ações por parte dos líderes.

São também abordadas práticas de alianças estratégicas, intercâmbio social, planejamento estratégico e formação continuada. Em suma, essas práticas são ações desempenhadas pelos líderes. Os autores destacam que estas se configuram na sustentação das funções, na qual são necessárias para lidar com a complexidade de uma rede.

Apesar das funções e das práticas de governança serem essenciais para a geração de inovação nas redes, alguns elementos podem afetar esse processo, e que muitas vezes não estão sob controle dos líderes, mas os mesmos precisam desenvolver estratégias para tentar minimizá-los, são os fatores contextuais. Diante disso, os fatores de: macro cultura, nível de competição, ambiente de estabilidade/mudança e a diversidade, foram agregados ao modelo inicialmente proposto. Essas dimensões estão dispostas no anexo A.

Os resultados que podem ser gerados são em torno de melhores ganhos financeiros para a rede, resultados positivos em torno de conhecimento e estratégicos, além do que, os ganhos tanto sociais, que vão além dos limites da rede. A representação dos elementos aqui descritos pode ser visualizada na figura 2.

Figura 2- Framework de Micro governança e ambiente de inovação em redes interorganizacionais



Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Na figura acima está proposto que, as práticas e funções executadas por líderes e membros das redes, são balizadoras para as implicações dos fatores contextuais em um ambiente dinâmico que as redes estão inseridas, além do que, a interação desses mecanismos são fundamentais para a geração de um ambiente



inovador, que por sua vez, pode ser favorável à geração de resultados positivos para a rede.

O framework aqui proposto é uma ideia inicialmente construída de um modelo que se é pretendido consolidar, tanto teoricamente como empiricamente.

Considerações finais

De modo geral, foi identificada a falta de estudos que versam sobre a governança da inovação em redes interorganizacionais. Além disso, essa pesquisa faz um compilado de estudos que contribuem para analisar aspectos da governança que podem ser incentivos à colaboração.

Ademais, na pesquisa, propõe um conjunto de dimensões e variáveis para composição de um framework analítico, da relação entre micro governança em redes na geração de ambiente inovador para proporcionar resultados positivos para a rede. A estrutura proposta é composta por quatro dimensões com suas respectivas variáveis, totalizando dezenove.

Na pesquisa, foram observadas algumas lacunas que podem auxiliar na execução de pesquisas futuras. i) Estudos que busquem analisar a criatividade no âmbito das redes interorganizacionais. Sabe-se que a criatividade é um fenômeno que está relacionado com a criatividade, sendo considerado seu ponto de partida. Desta forma, não são encontrados estudos que versem sobre práticas de governança que aflorem a criatividade no âmbito das redes. ii) Outro conceito que vem sendo estudado na literatura é o de criatividade aberta (MUZZIO; GAMA, 2021). Assim como a inovação aberta, a criatividade aberta ocorre enquanto grupos e organizações passam a pôr interações nas quais podem aumentar seu desempenho criativo. iii) Também foi observada uma lacuna em termos de estudos que busquem discutir o papel das tecnologias de informação no dia a dia das redes. Grande parte dos estudos mostra que os indivíduos e grupos tendem a se comunicar interna e externamente através dessas tecnologias, no entanto, não foram encontrados estudos que se detenham nesses elementos.

Por fim, se propõe a aplicação do modelo para sua validação teórica e empírica, em redes, por meio de estudos de caso qualitativos. Faz-se necessário o estudo em redes que apresentam mesmo padrões de comparação, tendo em vista que a micro governança busca análises específicas das redes.

Referências



- ALBAREDA, Laura; WADDOCK, Sandra. Networked CSR governance: A whole network approach to meta-governance. **Business & Society**, v. 57, n. 4, p. 636-675, 2018.
- ALBERNATHY, W. J.; UTTERBACK, J. Padrões de Inovação Industrial. In: BURGELMAN, R. A. ALBERS, S. **The design of alliance governance systems**. Köln, Kölner Wissenschaftsverlag, Cologne, 2005.
- ALBERS, S. **The design of alliance governance systems**. Köln, Kölner Wissenschaftsverlag, Cologne, 2005.
- ANSELL, Chris; GASH, Alison. Collaborative governance in theory and practice. **Journal of public administration research and theory**, v. 18, n. 4, p. 543-571, 2008.
- BATTERINK, Maarten H. et al. Orchestrating innovation networks: The case of innovation brokers in the agri-food sector. **Entrepreneurship and regional development**, v. 22, n. 1, p. 47-76, 2010.
- CAMISÓN, César; VILLAR-LÓPEZ, Ana. Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. **Journal of business research**, v. 67, n. 1, p. 2891-2902, 2014.
- CAPALDO, Antonio. Network governance: A cross-level study of social mechanisms, knowledge benefits, and strategic outcomes in joint-design alliances. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 4, p. 685-703, 2014.
- CHESBROUGH, Henry William. **Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology**. Harvard Business Press, 2003.
- CHRISTENSEN, C. M. Como podemos vencer nossos concorrentes. In: BURGELMAN, R. A. CHRISTENSEN, C. M.; WHEELWRIGTH, S. C. (orgs.). **Gestão Estratégica da Tecnologia e da Inovação: conceitos e soluções**. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- DAGNINO, Giovanni Battista; LEVANTI, Gabriella; MOCCIARO LI DESTRI, Arabella. Structural dynamics and intentional governance in strategic interorganizational network evolution: A multilevel approach. **Organization Studies**, v. 37, n. 3, p. 349-373, 2016.
- DHANARAJ, Charles; PARKHE, Arvind. Orchestrating innovation networks. **Academy of management review**, v. 31, n. 3, p. 659-669, 2006.
- EMERSON, Kirk; NABATCHI, Tina; BALOGH, Stephen. An integrative framework for collaborative governance. **Journal of public administration research and theory**, v. 22, n. 1, p. 1-29, 2012.
- FONTES-FILHO, Joaquim Rubens et al. Governance of interorganizational health emergency networks: Facing the Zika pandemic. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 92, n. 2, p. 333-354, 2021.
- HUANG, Chen; CHEN, Wenna; YI, Hongtao. Collaborative networks and environmental governance performance: a social influence model. **Public Management Review**, p. 1-22, 2020.
- LI, Shuping; YAYAVARAM, Sai. Attenuating the negative effects of network change on innovation: A whole network level analysis of Taiwanese business groups. **Asia Pacific Journal of Management**, p. 1-27, 2019.
- MARTÍNEZ-PÉREZ, Ángela; ELCHE, Dioni; GARCÍA-VILLAVARDE, Pedro M. From diversity of interorganizational relationships to radical innovation in tourism destination: The role of knowledge exploration. **Journal of destination marketing & management**, v. 11, p. 80-88, 2019.
- MUZZIO, Henrique; GAMA, Manuella. Collaborative idea generation: An experience of open creativity in the public sector. **VINE Journal of Information and Knowledge**



Management Systems, 2021.

OCDE. Organização Para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica**. 3. ed. Brasília: FINEP, 2005. Cap.3, p.55-74.

PROVAN, Keith G.; KENIS, Patrick. Modos de governança de rede: estrutura, gerenciamento e eficácia. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, n. 2, pág. 229- 252, 2008.

PETTICREW, Mark; ROBERTS, Helen. **Systematic reviews in the social sciences: A practical guide**. John Wiley & Sons, 2008.

RAMIA, Gaby et al. The relationship between governance networks and social networks: progress, problems and prospects. **Political Studies Review**, v. 16, n. 4, p. 331-341, 2018.

SCHUMPETER, J. Innovation: The theory of economic development. **Entrepreneurship**, Edward Elgar, Cheltenham, 1934.

SCOTT, Tyler; THOMAS, Craig. Do collaborative groups enhance interorganizational networks?. **Public Performance & Management Review**, v. 38, n. 4, p. 654-683, 2015.

SMITH, Julia Grace. Theoretical advances in our understanding of network effectiveness. **Perspectives on Public Management and Governance**, v. 3, n. 2, p. 167-182, 2020.

SØRENSEN, Eva; TORFING, Jacob. Metagoverning collaborative innovation in governance networks. **The American Review of Public Administration**, v. 47, n. 7, p. 826-839, 2017.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão para inovação**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.cap.1.

TRANFIELD, David; DENYER, David; SMART, Palminder. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British journal of management**, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003.

VAN DE VEN, Andrew H. Central problems in the management of innovation. **Management science**, v. 32, n. 5, p. 590-607, 1986.

WEGNER, Douglas; DURAYSKI, Juliana; DE SOUZA VERSCHOORE FILHO, JorgeRenato. Governança e eficácia de redes interorganizacionais: Comparação entre

iniciativas brasileiras de redes de cooperação. **Desenvolvimento em Questão**, v. 15, n. 41, 2017.

WEGNER, Douglas; VERSCHOORE, Jorge. Network Governance in Action: Functions and Practices to Foster Collaborative Environments. **Administration & Society**, p., 2021.

YAHIA, Nesrine Ben et al. Towards sustainable collaborative networks for smart cities co-governance. **International Journal of Information Management**, p. 102037, 2019.

Anexo A - Variáveis da Micro governança e ambiente de inovação em redes interorganizacionais

<u>Práticas</u>	<u>Autores</u>	<u>Funções</u>	<u>Autores</u>	<u>Fatores contextuais</u>	<u>Autores</u>	<u>Resultados</u>
<u>Alianças estratégicas:</u> <u>Parcerias com organizações/redes entre outros, que podem ser estratégicas para a geração de inovação e desenvolvimento da rede</u>	(LI; YAYAVARAM, 2019); (CAPALDO, 2014); (MARTÍNEZ-PÉREZ; DIONI ELCHE; GARCÍA-VILLAVERDE, 2019)	<u>Adaptação:</u> <u>Capacidade de se adaptar às novas demandas do ambiente imposto na rede</u>	(HUANG et. al., 2020); (ALBAREDA; WADDOCK, 2018); (KELLOGG; SAMANTA, 2018); (CAPALDO, 2014); (DAGNINO; LEVANTI; MOCCIARO LI DESTRI, 2016)	<u>Macro Cultura</u> <u>Ambiente cultural em que a rede está inserida, aspectos históricos e sociais, que impactam na rede</u>	(CAPALDO, 2014);	<u>Financeiros:</u> <u>Recursos financeiros, ou quaisquer outros ganhos que pode ser convertido em fonte de vantagem financeira</u>
<u>Intercâmbio Social:</u> <u>Introdução de práticas de aprendizagem através da observação, adaptação e internalização de práticas de benchmarking, entre outros. Intra e interorganizacional.</u>	(CAPALDO, 2014); (LI; YAYAVARAM, 2021)	<u>Adesão:</u> <u>Busca por novas práticas, métodos e processos para melhoria das ações da rede.</u>	(YAHIA et. al., 2019); (ALBAREDA; WADDOCK, 2018); (KELLOGG; SAMANTA, 2018); (LI; YAYAVARAM, 2019); (CAPALDO, 2014);	<u>Nível de competição</u> <u>Nível de competição intra e interorganizacional que pode ser positivo ou negativo para a rede</u>	(RAMIA et. al., 2018); (DAGNINO; LEVANTI; MOCCIARO LI DESTRI, 2016)	<u>Conhecimento:</u> <u>Aumento do conhecimento, nível de formação, Capital intelectual, desenvolvimento de novas ideias, produtos e processos, etc.</u>
<u>Planejamento estratégico da Rede:</u> <u>Mecanismos de planejamento para o desenvolvimento da</u>	(YAHIA et. al., 2019);	<u>Coordenação:</u> <u>Capacidade de desenvolver novas formas de coordenação de</u>	(ALBAREDA; WADDOCK, 2018);	<u>Ambiente de estabilidade ou mudança</u> <u>A rede possui um ambiente de muitas mudanças e que</u>	(CAPALDO, 2014); (LI; YAYAVARAM, 2019); (DAGNINO; LEVANTI;	<u>Estratégicos:</u> <u>Novas estratégias, alianças, métodos, formas</u>

<p><u>rede de curto, médio e longo prazo.</u></p>		<p><u>acordo com a conjuntura da rede</u></p>	<p><u>(WEGNER; VERSHOORE FILHO, 2021)</u></p>	<p><u>exige mais ação dos líderes, ou é mais estável</u></p>	<p><u>MOCCIARO LI DESTRI, 2016)</u></p>	<p><u>de atuação da rede etc.</u></p>
<p><u>Capacitação continuada:</u> <u>Constante formação para os membros da rede, bem como os líderes, como forma fornecer subsídios para que os mesmos possam compreender a melhoria dos processos, por meio do conhecimento e especialização em nível de rede.</u></p>	<p><u>(CAPALDO, 2014)</u></p>	<p><u>Colaboração:</u> <u>Capacidade de promover práticas de colaboração, Co produção e Co participação, entre os membros da rede, tendo em vista a resultados positivos</u></p>	<p><u>(ALBAREDA; WADDOCK, 2018); (WEGNER; VERSHOORE FILHO, 2021) (EMERSON, NABATCHI, BALOGH, 2012) ; (CAPALDO, 2014); (SCOTT; THOMAS, 2015); (FONTES-FILHO, 2021); (LI; YAYAVARAM, 2019);</u></p>	<p><u>Diversidade nas organizações</u> <u>A diversidade de organizações quando bem gerenciadas podem gerar ambiente de inovação</u></p>	<p><u>(MARTÍNEZ-PÉREZ; DIONI ELCHE; GARCÍA-VILLAVARDE, 2019)</u></p>	<p><u>Sociais:</u> <u>Aumento do capital social, cultural, favorecimento da comunidade, sociedade etc.</u></p>
		<p><u>Agregação de novos conhecimentos:</u> <u>Capacidade de criação de novos conhecimentos, por meio da absorção de conhecimento externo, aproveitamento do</u></p>	<p><u>MARTÍNEZ-PÉREZ; DIONI ELCHE; GARCÍA-VILLAVARDE (2019); DAGNINO; LEVANTI; MOCCIARO LI DESTRI (2016); LI E YAYAVARAM (2021)</u></p>			

		<u>conhecimento interno e dos estímulos de novas ideias</u>				
i		<u>Valorização do Capital Cultural e Social:</u> <u>Mecanismos de aproveitamento e desenvolvimento do capital cultural e social dos membros da rede.</u>	<u>(EMERSON; NABATCHI, BALOGH, 2012);</u> <u>(RAMIA et. al., 2018);</u> <u>(SCOTT ETHOMAS, 2015);</u> <u>(MARTÍNEZ-PÉREZ; DIONI ELCHE; GARCÍA-VILLAVERDE, 2019);</u> <u>(DAGNINO; LEVANTI; MOCCIARO LI DESTRI, 2016);</u> <u>(LI E YAYAVARAM, 2021)</u>			
		<u>Utilização das informações:</u> <u>Capacidade dos membros lidar com as informações em termos de: refinamento, geração, seleção e transferência de informações</u>	<u>(MARTÍNEZ-PÉREZ; DIONI ELCHE; GARCÍA-VILLAVERDE, 2019);</u> <u>(LI E YAYAVARAM, 2021)</u>			