REVISTA DE GESTÃO E SECRETARIADO
MANAGEMENT AND ADMINISTRATIVE PROFESSIONAL REVIEW
ISSN: 2178-9010

Revista GeSec
São Paulo, SP, Brasil
v. 13, n. 3, p. 315-330
set/dez. 2022

DOI: http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v13i3.1308

Práticas de gerenciamento em redes de colaboração: um estudo de caso aplicado em duas empresas de coworking de Pernambuco

Management practices in collaborative networks: a case study applied to two coworking companies in Pernambuco

Jucélia Ivonete dos Santos[1]
Giselle de Melo Siqueira[2]
Jackeline Ferreira do Nascimento[3]
José Lindenberg Julião Xavier Filho[4]

Resumo

O presente estudo visou compreender as práticas de gestão de redes interorganizacionais de distintos contextos. Por meio de uma pesquisa empírica de natureza qualitativa, apoiando-se na análise de conteúdo da fala de dois gestores, investigou as práticas gerenciais das empresas de coworking Impact Hub e Plural. Os achados de pesquisa apontam para quatro categoria analíticas temáticas, sendo essas: (1) o perfil da rede se constrói por um processo semiestruturado; (2) a comunicação é o principal desafio da gestão; (3) mecanismos de integração fortalecem a rede e (4) o demonstrativo de resultados é um processo sensível. Considerações finais demostram que mesmo as empresas colaborativas apresentando vivências e estruturas distintas os desafios e as estratégias de gestão são similares.

[1] Mestranda em Gestão, Inovação e Consumo pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão, Inovação e Consumo da Universidade Federal de Pernambuco (PPGIC - UFPE). Av. Prof. Moraes Rego, 1235, Cidade Universitária, Recife - PE, CEP: 50670-901. E-mail: jufarma2017@gmail.com
[2] Mestranda em Gestão, Inovação e Consumo pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão, Inovação e Consumo da Universidade Federal de Pernambuco (PPGIC - UFPE). Av. Prof. Moraes Rego, 1235, Cidade Universitária, Recife - PE, CEP: 50670-901. E-mail: giselle.melosiqueira@gmail.com
[3] Mestranda em Gestão, Inovação e Consumo pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão, Inovação e Consumo da Universidade Federal de Pernambuco (PPGIC - UFPE). Av. Prof. Moraes Rego, 1235, Cidade Universitária, Recife - PE, CEP: 50670-901. E-mail: jackeliineferreira@hotmail.com
[4] Doutor em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Professor permanente do Programa de Pós-Graduação em Gestão Inovação e Consumo (PPGIC - UFPE). Av. Prof. Moraes Rego, 1235, Cidade Universitária, Recife - PE, CEP: 50670-901. E-mail:lindenberg.xavier@ufpe.br

Palavras-chave: Redes Organizacionais. Saúde das Redes. Estudo de Caso.

Abstract

This study aimed to understand the management practices of interorganizational networks in different contexts. Through an empirical qualitative research, supported by content analysis of the speech of two managers, it investigated the management practices of the coworking companies Impact Hub and Plural. The research findings point to four thematic analytical categories, these being: (1) the network profile is built by a semi-structured process; (2) communication is the main management challenge; (3) Integration mechanisms strengthen the network and (4) the results statement is a sensitive process. Final considerations demonstrate that even though the collaborative companies have different experiences and structures, the challenges and management strategies are similar.

Keywords: Organizational Networks. Networks Health. Case Study.

Introdução

A sociedade em rede, para Castells (1999), demanda um novo tipo de organização, pois, tem como valores a flexibilidade, a adaptabilidade, a conectividade e velocidade nos processos. Esse cenário, exige uma empresa com flexibilidade em relação aos fatores internos e externos dos seus processos, produtos e ao seu próprio gerenciamento, impulsionando invariavelmente sua interligação em redes.

Segundo Genuínoa, Genuínoa e Molina-Morales (2021) a formação de redes é importante para o compartilhamento de informações e troca de conhecimento através da aproximação dos gestores, como buscar objetivos coletivos e recursos complementares que proporcione a exploração do capital social.

Para Bartolaso, Filho e Junior (2010), com as alterações econômicas, surgem diversas transformações nas práticas de gestão, e para sobreviver no mercado atual, as empresas necessitam de flexibilidade para interagirem em um ambiente competitivo. Com isso, torna-se importante a decisão pela entrada em redes de cooperação com o propósito de obter novas experiências e conseguir aumentar as possibilidades de crescimento. Batista *et al.* (2010), acrescentam que a razão para a cooperação e a formação de redes é a de poder somar esforços em circunstâncias onde são necessárias maiores escalas e maior capacidade de inovação para a competitividade.

Conforme Toigo (2018), a ideia de estar em redes está relacionada com a capacidade de potencializar as empresas a fim de responderem de maneira dinâmica às mudanças no ambiente. Entretanto, a suposta "sociedade em rede" não vai ser um fenômeno social inédito desse século. Pois, para Souto (2012), as redes sociais são fruto do processo de afiliação dos indivíduos, esse processo é estabelecido no cotidiano como parte do comportamento generalizado humano de sociabilidade.

Sendo assim, a estrutura de sociabilidade humana vai ocorrer com base em certos impulsos ou em funções de certos propósitos (Fontes & Stelzig, 2004). Assim, podendo acontecer por elementos de identidade, geografia social ou por identidade virtual desterritorializada, mas que em ambos os casos permitem que os sujeitos se potencializem. O que deve ser compreendido é que a noção de "rede" vai significar muito mais que um instrumento metodológico de análise dos processos interativos, mas um fenômeno complexo, cujoss elementos se localizam na estrutura social.

Para Provan e Kenis (2008), sem definições de regras necessárias para o devido funcionamento das redes, as mesmas poderão sofrer com dificuldades para estabelecer objetivos coletivos e para estimular os participantes a empreenderem os esforços necessários para alcançá-los, principalmente na mesma medida em que aumentam o número de atores e na mesma proporção em que se torna elevada a complexidade da relação interorganizacional.

Estudar como as redes funcionam é importante para compreender os resultados por elas produzidos. Para Provan *et al.* (2007), embora haja vasta literatura sobre essa temática, o estudo empírico sobre redes interorganizacionais ainda é raro. Diante disso, esta pesquisa tem como objetivo compreender como acontece a governança, com foco nos benefícios, dificuldades e complexidades, em duas empresas colaborativas pernambucanas. Estabelecendo a seguinte pergunta de pesquisa: **Como ocorre a gestão da rede organizacional em duas empresas de Coworking?**

O estudo busca contribuir para a pesquisa no campo de redes, a partir da análise de um caso concreto, dando subsídio para compreender de forma reflexiva contextos interorganizacionais distintos. Tais contribuições, teórica e prática, podem ajudar para o aprimoramento das práticas da governança de redes organizacionais.

Referencial Teórico

2.1 As redes Sociais e as Organizações em Rede

As redes sociais são fruto do processo de afiliação dos indivíduos, esse processo é estabelecido no cotidiano como parte do comportamento generalizado humano de sociabilidade. Nesse sentido, a estrutura de sociabilidade humana vai ocorrer com base em certos impulsos ou em função de certos propósitos (Fontes & Stelzig, 2004). Assim, podendo acontecer por elementos de identidade, geografia social ou por identidade virtual desterritorializada, mais que em ambos os casos permitem que os sujeitos se potencializem.

O que deve ser compreendido é que a noção de "rede" vai significar muito mais que um instrumento metodológico de análise dos processos interativos, mas um fenômeno complexo, cujos os elementos se localizam na estrutura social. A estrutura social, no contexto da rede, vai ser a ancora das práticas dos sujeitos, orientados por razões idiossincráticas, mas em constante comunicação com o outro. Pois, o outro vai lhe fornecer os elementos essenciais para formação da sua identidade.

Outro conceito importante de entender para compreender os estudos de rede é o conceito sobre o mundo da vida devolvido por Souto (2012). O mundo da vida é o plano do mundo onde os conteúdos e a tradição nutrem os membros de um grupo social, compreendendo os processos sócio-interativos correspondentes no plano individual e na coletividade. Assim, preservando o repertório dos significados comuns e o da geração de interação subjetivas, as quais envolvem os processos de comunicação e de transmissão cultural, integração social e socialização. Com isso, contribuindo para preservação da tradição, solidariedade e identidade. Nesse sentido, diversos são "os mundos da vida" estruturados no tecido social, tal diversidade resulta em processos de conflito como de solidariedade, que acontecem a partir dos arranjos de interesses políticos.

Tais interesses podem se apresentar no nível do indivíduo, do meio ambiente físico, do meio ambiente pessoal e do meio ambiente supra pessoal (nível institucional). Desse modo, as redes podem se desenvolver por bases instrumentais ou solidárias. As instrumentais são caraterizadas pela ação social racional e são planejadas estrategicamente, por sua vez, as redes solidárias acontecem geralmente nas relações povoadas e são gerenciadas pela ação racional substantiva (Souto, 2012; Andrade, Cândido & Martins, 2009).

Entretanto, o caráter relacional desse tipo de interação social é um elemento comum as duas modalidades de rede social, assim, é nesse tipo de rede que o intercambio afetivo,

econômico, religioso e cultural vai acontecer. Decorrente da restruturação do capitalismo informacional e do neoliberalismo a concepção de "rede" vem sendo amplamente utilizada para analisar os arranjos organizacionais e intraorganizacionais.

As redes organizacionais desafiam o sentido da hierarquia e das fronteiras que delimitavam a burocracia, pois, viabilizam uma maior capacidade de resposta ao ambiente globalizado e formas alternativas de coordenação e controle. Logo, as fronteiras que delimitavam as organizações estão diminuindo à medida que as entidades se fundem e/ou se articulam de forma conjunta, caracterizando assim as organizações pós fordistas (Clegg & Hardy, 1999). Andrade, Cândido e Martins (2009), indicam quatro diferentes tipos de redes das quais normalmente o empreendedor e as organizações fazem parte, expostas no Quadro 1:

Categoria de Redes Sociais	**Definição**
Redes de negócios	que são constituídas com fins comerciais
Redes institucionais	que comportam as relações da PME com órgãos governamentais ONGs e instituições acadêmicas
Redes pessoais	redes pessoais, que são as relações familiares e de amizade do empreendedor
Redes informacionais	que compreendem os diferentes contatos pessoais e institucionais com os quais o empreendedor troca informações e conhecimentos

Quadro 1: Tipos de redes sociais
Fonte: Adaptação de Andrade, Cândido e Martins (2009).

Apesar da diversidade de tipologias, um elemento comum da rede é o componente espacial, pois, para Souto (2012) e Castells (1999), as redes de negócios necessitam de uma configuração especializada, como por exemplo o território, ou um vínculo especializado tênue, como por exemplo aquele das redes informacionais. A natureza do componente espacial vai determinar os processos de interação dos sujeitos integrantes da rede. Com o advento da internet, as redes sem territorialidades são demarcadas pelas relações imaginárias, mas que geram importantes efeito sobre a estrutura social.

Já as redes Inter organizacionais territorializadas, a exemplo dos espaços de trabalho compartilhados, os *Coworking*, são demarcadas pela relação dos contratos morais. Os contratos morais constituem relações de trabalho baseadas na confiança e na regulação cultural. O estudo das redes de negócios é direcionado por duas premissas, no enfoque aos processos subjacentes às relações entre pessoas e a compreensão de que essas relações se estruturam em uma lógica relativamente invariante. Assim existe uma relativa variabilidade das ações humanas, em trajetórias de sociabilidade relativamente particulares, significando que há uma relativa possibilidade de escolha de trajetória biográficas singulares em diversos momentos das redes ego centradas (Souto, 2012).

Com isso, a análise de redes permite uma postura epistemológica que circula entre a macro e a microestrutura social, onde existe as regras estruturais, mas o sujeito consegue operar e negociar sua posição.

2.2 Governança e Práticas de Gestão e suas Relações com a Performance

Nas últimas duas décadas, a governança das organizações passou a ser um tema de interesse para estudiosos de diversas áreas (Rodrigues & Malo, 2006). Nos estudos sobre redes Inter organizacionais, o termo governança é utilizado sob duas perspectivas. A primeira é quando usa o conceito de governança em rede como uma forma alternativa de governança das atividades econômicas. Uma outra perspectiva, é caracterizada como o desenho da estrutura e dos elementos de organização e coordenação internos das redes (Roth *et al.*, 2012).

Ainda relatam os autores que a governança da rede refere-se à forma como essa rede será estruturada e organizada, seus mecanismos regulatórios e de tomada de decisão para garantir os interesses dos membros e assegurar que as normas estabelecidas sejam cumpridas tanto pelos gestores quanto pelos participantes. Cruz *et al.* (2008), definem governança como um processo de coordenação de atores para alcançar propósitos próprios, discutidos e definidos coletivamente, desenvolvendo a orientação e a legitimidade do conjunto, entre outras coisas, que estabeleçam interação entre atores públicos e privados.

Para, Brand e Faccin (2015), além da governança ser empregada em diversas áreas do conhecimento, como, na política e nas organizações públicas e privadas, também é utilizada em organizações sem fins lucrativos, embora nesse caso o foco esteja, geralmente, no papel dos conselheiros em representar e proteger os interesses dos membros da comunidade ou de grupos políticos.

Segundo Brand (2013), governança, portanto, pode ser compreendida tanto como a estruturação do coletivo, no sentido de como serão coordenadas as ações conjuntas entre os agentes, como na forma de mecanismos de controle, tais como regras, normas, sanções e incentivos. Seguindo esse raciocínio, Brand e Faccin (2015), afirmam que, para que, as redes possam ser administradas de forma eficiente, além da necessidade de definições de regras, também necessita de critérios para a tomada de decisão, responsabilidades e limites de autonomia e de ação dos participantes.

No âmbito das redes de cooperação, Wegner *et al.* (2017), descreve três modos básicos de governança em rede: governança compartilhada, governança com organização líder e governança por meio de uma organização administrativa da rede. Ainda para o autor, cada

modo possui suas próprias vantagens e desvantagens, no entanto, conforme Wagner *et al.* (2019), escolher o melhor modo de governança não é garantia de sucesso. Cada um desse modelo é utilizado na prática por diferentes motivos e nenhum é necessariamente superior em todas as situações.

O modelo de governança mais simples é o da governança compartilhada, a qual consiste em grupos de organizações que trabalham coletivamente como uma rede, mas não possuem uma estrutura administrativa formal e exclusiva. Esse tipo de governança pode ocorrer por meio de reuniões formais dos representantes das empresas ou até mesmo informalmente, por meio das ações daqueles que têm interesse no sucesso da rede (ROTH *et al.*, 2012). Para Hidalgo *et al.* (2014), a efetividade deste modelo de governança está apoiada exclusivamente no envolvimento e comprometimento das organizações participantes, sendo elas próprias responsáveis pelo gerenciamento dos relacionamentos internos da rede e com os atores externos.

Em um estudo realizado por Roth *et al.* (2012) é relatado que, além da governança, os resultados das empresas participantes são potencializados por meio de práticas de gestão da rede, as quais permitam que os objetivos sejam atingidos e as empresas participantes melhorem seu desempenho individual. Ainda seguindo as orientações do autor, a gestão de uma rede inter organizacional refere-se a uma série de processos e práticas realizadas por um time de indivíduos, focadas tanto na definição da direção a ser tomada por uma entidade, quanto na alocação e implementação de recursos para alcançar esses fins.

Para garantir uma governança eficaz, Souza e Basso (2016) comentam que os instrumentos de gestão são fundamentais, pois é a partir deles que a rede vai poder desenvolver suas atividades de forma transparente. Segundo os autores, esses instrumentos podem ser contratos constitucionais, regimentos internos, códigos de ética, planejamentos estratégicos dos quais todos os associados participem, planos de ação, equipes de execução estratégica e conselhos fiscais e de administração bastante atuantes.

Ainda de acordo com Souza e Basso (2016), a forma de gestão de uma rede exige dos gestores capacidades administrativas de gerir cada uma das empresas. Entretanto, os autores Hidalgo *et al.* (2014), reforçam que redes constituídas sem uma gestão adequada dificilmente atingem os objetivos pretendidos, pois, a simples formação de uma rede não garante que ganhos competitivos serão gerados. Nesse sentido, independentemente da configuração que a cooperação assuma, sua gestão é fundamental, constituindo uma peça-chave para um desempenho superior.

Metodologia

Quanto à natureza, esta pesquisa é caracterizada como qualitativa.Como estratégia, adotou-se o estudo de caso múltiplo (comparativo), realizado em duas empresas Coworking em Pernambuco. Os estudos de casos adotam um enfoque indutivo no processo de coleta e análise de dados em que os pesquisadores tentam obter suas informações a partir das percepções dos atores locais (Xavier Filho, 2010).

Segundo Gomes (2015) expõe, os estudos que empregam a análise qualitativa, podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.

Quanto aos fins, a pesquisa se classifica como descritiva. Fonseca (2017) afirma que as pesquisas descritivas são desenvolvidas com o objetivo de apresentar uma visão geral acerca de um determinado fato, sem a pretensão de generalizá-lo, nem tampouco esgotar o assunto. Ainda afirma o autor que, esse tipo de pesquisa tem como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Outra característica da pesquisa descritiva é constituir-se, muitas vezes, de uma etapa de explicação, tornando-se necessário delimitá-lo para que seu produto final passe a ser um problema mais claro, no qual, posteriormente, poderão ser realizados estudos mediante a utilização de procedimentos mais sistematizados (Fonseca, 2017).

A coleta de dados foi realizada por meio de um roteiro de entrevista semiestruturada, de maneira presencial e gravada com uma administradora da *Impact Hub* Recife, totalizando 39m67s de gravação. E através de uma entrevista estruturada por meios sociais (*WhatsApp*) foi realizada a segunda entrevista com o gestor da empresa Plural, de Caruaru, totalizando 8m96s. O roteiro de entrevista contemplou cinco perguntas aplicado igualmente para as duas empresas.

As entrevistas foram autorizadas e gravadas mediante a leitura do termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE). A coleta dos dados ocorreu em novembro de 2019, um dos critérios para fechamento da entrevista utilizou-se do rigor de saturação teórica (Flick, 2009). Para viabilizar as análises, em um primeiro momento houve à translação da entrevista, o material transcrito resultou em um arquivo de Word com 10 páginas. Para a empresa *Impact Hub* Recife foi usado o código #E1 e para a empresa Plural foi usado o código #E2.

A técnica de análise usada foi a análise de conteúdo pelas premissas de Bardin (2011). A análise foi realizada com foco na técnica categorial-temática, o objetivo foi a manipulação

de mensagens para confirmar os indicadores que permitam inferir sobre outra realidade que não a da mensagem. As análises ocorreram por meio dos seguintes passos: a) organização e codificação do texto por meio da ferramenta do Excel; b) categorização por meio dos sentidos gerados em comum; c) inferência e informatização das análises e d) análise proposicional do conteúdo, de expressão e das relações.

3.1 Lócus de Pesquisa

A pesquisa ocorreu em duas empresas de Pernambuco a *Impact Hub* e a Plural. A *Impact Hub* localizada na Várzea, Rua João Francisco Lisboa, 385, no município de Recife-PE. Além desse espaço, a rede de colaboração possui outro espaço colaborativo situados em Boa viagem, na Rua Tenente João Cícero, 301. O espaço cooperativo tem a missão de inspirar, conectar e empoderar empreendedores com o propósito de construir um mundo "radicalmente" melhor. A *Impact Hub* visa a criação de um mundo onde as pessoas possam viver plenamente e trabalhar com propósito, deixando apenas de sobreviver. Além disso, possui planos como: *membership coworking; dedicated desk e private officce*.

A *Impact Hub* conta com espaços de trabalho inspiradores, com mobiliário incluso, internet de alta performance, espaços para reuniões e eventos, salas privativas e personalizadas, lounges, copa, cerveja, café, apoiando sempre a interação entre os cooperadores. De acordo com o Site da *Impact Hub*, 71% dos membros aprenderam uma nova habilidade; 83% conseguem trabalhar de forma mais produtiva e eficiente do que o seu local de trabalho anterior; 55% dos membros se conectaram com um novo projeto, oportunidade ou trabalho; 78% expandiu sua rede de contatos profissionais.

A Plural localizada na Avenida Rio Branco, 319 Nossa Senhora Das Dores - Centro, no município de Caruaru-PE, abriu-se para o mundo em maio de 2017 como a primeira loja colaborativa do agreste pernambucano. A empresa colaborativa tem como missão apoiar o empreendedorismo e provar que colaborar é maior que competir. Com base no site da Plural, a empresa evoluiu e hoje tornou-se uma marca guarda-chuva para três negócios de base colaborativa que compartilham o mesmo espaço: a Plural Loja Colaborativa, a Plural Café e a Plural *Coworking*. O Quadro 2 estabelece uma síntese das diferenças estruturais dessas duas organizações:

Estrutura da Rede	Impact Hub – Pe	Plural
Tempo de Organização	6 anos	2 anos
Número de Unidades	5 unidades	1 unidade
Número de Funcionários	21 funcionários	4 funcionários
Organizações na rede	280 organizações	80 organizações

Quadro 2: Comparativo da Estrutura das organizações estudadas
Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Resultados e Discussão dos Achados de Pesquisas

Retomando a nosso objetivo do estudo, voltado para compreender como ocorre a gestão da rede organizacional em duas empresas de *Coworking* de diferentes estruturas em Pernambuco. Após o processo analítico, foram sistematizadas quatro categorias-temáticas, sendo elas, respectivamente com os códigos de análise: (1) [Código PSE] O perfil da rede se constrói por um processo semiestruturado; (2) [Código CD] A comunicação é o principal desafio da gestão; (3) [Código MI] Mecanismos de Integração fortalece a rede e (4) [Código DR] O demonstrativo de resultados é um processo sensível. Tais categorias-temáticas serão discutidas sob a luz das teorias discutidas, os fragmentos mais exemplificativos são expostos para facilitar a discussão. Ressalta-se que os nomes apresentados são fictícios, o intuito é resguardar e identidade dos sujeitos preconizando a resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde (CNS) que guia a ética em pesquisa com seres humanos no país.

4.1 O perfil da Rede se Constrói por um Processo Semiestruturado

Foi identificado que as empresas estudas não desenvolvem mecanismos de seleção para novos membros. Entretendo, foi observado que esse processo ocorre estrategicamente quando essas organizações estão em processo de expansão, como a *Impact Hub*, ou na fase de se estabelecer no mercado, como a Plural. Nesse sentido a categoria-temática identificada mostra que o perfil da rede se constitui por um processo semiestruturado. Uma vez que atingido o objetivo da organização em alcançar o número de membros desejado os gestores veem a necessidade de selecionar os membros como mecanismo de otimização da rede. Outro achado de pesquisa aponta que de forma orgânica a rede vai desenvolvendo seu perfil e agregando atividades e membros com os mesmos valores. Podemos elucidar tais situações descritas nas falas abaixo:

> #E1[Código PSE]: É, na realidade não tem, a gente não procura por seguimento, mas termina que cada unidade tem seu perfil. Aqui na Várzea a gente tem muita gente de tecnologia, advogados e contadores, é o perfil daqui. Em Casa Forte, a gente tinha muito perfil de comunicação. No Paço Alfândega tem

> muita gente de comunicação, também tecnologia, é mais tecnologia lá. O maior cliente tem um office para 170 pessoas é da neurotech, o segundo office maior de mais de 60 pessoas também é de tecnologia, e comunicação basicamente lá no Recife antigo. Em Boa Viagem já é um pouco mais diversos. Tem muitos advogados, tem um pessoal de educação financeira, não tem tanto esse pessoal de tecnologia e Marketing, são empresas digamos mais formais assim sabe. Inclusive o perfil das pessoas é uma coisa bem mais melindrosa que a gente precisa ter sabe.
> #E2 [Código PSE]: (...) a gente não faz nenhum tipo de curadoria ainda para que os membros do coletivo participem, né? Eu falo nesse sentido das marcas que expõem seus produtos aqui. Em relação aos colaboradores funcionários que atendem, que vendem, a gente... pronto, recentemente a gente teve uma contratação, a gente fez um processo seletivo mesmo, aberto, a gente também recebeu indicações e a gente fez o nosso processo. Com o crescimento e a lotação estamos pensando em fazer uma curadoria, pois sabemos o que veem sendo o perfil da loja.

De acordo com Quatrin (2017), na seleção de associados para compor uma rede interorganizacional, é imprescindível traçar e analisar o perfil das organizações prospectadas, considerando-se critérios específicos. Ainda de acordo com o autor, o perfil dos associados de uma rede interorganizacional está diretamente relacionado a sua atuação, bem como aos resultados obtidos nas atividades realizadas em conjunto. Nesse sentido, a seleção de associados a partir da análise de critérios previamente definidos torna-se essencial para a sustentabilidade de uma rede interorganizacional.

Para Azevedo, Silveira e Sotille (2018), a convergência ou similaridade de valores entre os membros da rede melhora a gestão e as chances de sucesso entre as partes envolvidas, diminuindo conflitos e melhorando a comunicação, resultando na maximização dos processos colaborativos e chances de êxito. Entretanto para Franco (2007), na fase de consolidação da rede os parceiros podem ainda ter interesses divergentes, dependendo de fatores internos e externos que envolvem a rede, dificultando o processo seletivo.

4.2 A Comunicação é o Principal Desafio da Gestão

Uma das perguntas contidas no roteiro de entrevista buscava investigar quais são as principais dificuldades encontradas pelos gestores da rede para gerenciar o coletivo. Nas duas empresas estudadas o tópico sobre a comunicação emergiu como um desafio para gestão da rede. Esses problemas são referentes ao gerenciamento de demandas que vão desde a identificação de insatisfações como o gerenciamento de expectativas das organizações em relação à rede. Apesar da diferença de tamanho entre as redes organizacionais, pois a plural têm uma rede com 80 organizações e a *Impact Hub* com 280 organizações, as duas enfrentam problemas semelhantes. Os relatos abaixo mostram tais situações:

> #E1: Nesses eventos de integração acontece dessa forma e de **satisfação diárias rotineiras é essa conversa, Ana vem cá, aí a pessoa reclama do perfil da infraestrutura que não é meu papel, mas**

> **todo mundo termina fazendo tudo e de todo mundo.** A gente está achando ruim que essa cadeira é dessa forma, aí a informação chega. Quando eles não recorrem diretamente a gente de gerência, eles recorrem a qualquer pessoa da equipe, não precisa, todo mundo tem a mesma autonomia sabe. **Então como conversa muito e todo mundo fica amigo pela convivência, a gente tenta deixar esse canal sempre aberto, comunicação é importante para rede.**
> #E2: (...) **ah, e os principais desafios da gestão... acho que se relaciona com a parada da comunicação. É sempre muito importante essa comunicação assertiva e quando o coletivo fica cada vez maior, que é o nosso caso, que a gente teve um crescimento, assim, bem rápido do número de parceiros, a gente tem que se reinventar, tem que pensar em formas melhores de otimizar os processos de comunicação**, enfim, e não é fácil, né? Mas a gente vai tentando e vai aprimorando, mas o principal desafio é isso, é lidar com **diversas expectativas, demandas, sonhos, enfim, de cada um dos empreendedores que tão por aqui.**

Para Senra e Oliveira, (2018), a governança em rede envolve a utilização de estratégias de comunicação que visem estimular a cooperação e o compartilhamento de interesses entre os membros da rede. Os autores dão ênfase em certas habilidades comunicacionais, como: negociação; persuasão; mediação e gestão de conflitos; escuta ativa; facilitação; construção do consenso e execução de políticas de colaboração.

4.3 Mecanismos de Integração Fortalece a Rede

A integração da rede contribui para saúde e qualidade da colaboração (Roth *et al*., 2012). Nesse sentido foi encontrado nos casos empíricos estudados mecanismos de gestão para promoção da integração entre as organizações que compõe a rede como forma de fortalecer a colaboração. A organização *Impact Hub* demostra mecanismo de integração enquanto práticas institucionalizadas na cultura organizacional. Enquanto o caso dois, empresa Plural, ainda é muito insipiente, pois, os mecanismos de integração ocorrem por meio virtual e funcionam mais como um canal informativo. Os trechos selecionados abaixo mostram essa diferença nos mecanismos de integração:

> #E1: São através de eventos, geralmente através de eventos, a gente marca aqui, sempre é a mesma data, toda última sexta feira do mês. Em cada unidade acontece, aqui geralmente te tarde de pizza ou tarde de coxinha, ou um almoço que chama um chuchumém ou faz uma feijoada. **E ái a gente as vezes chama alguém para falar de algum assunto ou algum membro ou alguém de fora, para tratar de algum assunto que seja multidisciplinar que todo mundo possa acompanhar, ou as vezes consiste de todo mundo ficar de bate papo, lanchando e desopilando.**
> #E2: **Em relação à vendas, por exemplo, a gente criou um sistema de acompanhamento on-line, pra que a marca, ela conseguisse ver de qualquer lugar do mundo, né, pelo acesso à internet, como estão as vendas e o seu estoque, pra melhorar uma reposição de produto, por exemplo**... enfim, a gente sempre está falando com eles via lista de transmissão no WhatsApp, enviando comunicados, tudo o mais, sobre coisas que acontecem aqui na loja, e também isso vem sendo gerado através da comunicação pelo Instagram também, né? O Instagram hoje é a nossa principal ferramenta de comunicação com os nossos clientes, mas a gente está utilizando também o Instagram pra que as marcas conheçam mais os bastidores do nosso negócio e tudo o mais, e a confiança seja fortalecida também a partir dele. **Então, é dessa forma que a gente gera, principalmente com a confiança e a com a comunicação transparente.**

Souza e Basso (2016), apontam que uma governança eficaz cria instrumentos de gestão, pois é a partir deles que, a rede vai poder desenvolver fortalecer sua atividade. Segundo Souza *et al*. (2013), as relações sociais é a possibilidade que as empresas encontram de trocar experiências, ter espaço para contatos sociais e permitir a discussão de opiniões tanto de problemas, quanto de oportunidades de forma franca e aberta. Em um estudo realizado pelos autores, mostrou que, dentro da cooperativa a interação acontece, eles sempre mantêm contato uns com os outros, o espaço nas reuniões é aberto para que todos possam se expressar, a fim de compartilhar suas experiências.

4.4 O Demonstrativo de Resultados é um Processo Sensível

Podemos observar que as duas empresas colaborativas não expõem o demonstrativo de resultados de cada organização para as demais. Ambas acompanham seus parceiros de uma forma geral ou informam o resultado individual. Pelas entrevistas realizadas, de acordo com as análises inferidas, podem existir informações sensível que poderia afetar o comportamento dos colaboradores em relação à rede. Nesse sentido, apesar da literatura indicar como uma boa prática a demonstração de resultados da rede, foi identificado que as organizações gestoras da rede preferem não divulgar esses dados, como podemos elucidar nos relatos abaixo:

> #E2 (...) **bem, em relação ao acesso dos resultados, de maneira geral, não. Assim, o balanço ou resultado geral do coletivo, do desempenho da loja, a gente não expõe. A gente até menciona nas reuniões de balanço, né, mas é uma informação sensível para o nosso negócio. Apesar de ser um coletivo, colaborativo, a Plural ainda assim é um negócio com fins lucrativos**, de uma maneira geral, então existem informações sensíveis que poderiam afetar ou estimular um comportamento indesejado, assim, dos singulares, né, das marcas, mas, todos têm acesso aos seus desempenhos individuais. Então, assim, e a gente sempre está aberto para feedbacks, para ajudar a melhorar esse desempenho, a partir do próprio conhecimento que a gente tem com o nosso público e tudo o mais, entendesse?
> #E1: **Não. Na realidade a gente não faz um acompanhamento objetivo e número dessas integrações, dessas conexões não. A nossa preocupação é mais de não deixar como se fosse a peteca cair, está sempre promovendo, mas a imagem de as pessoas mesmo se beneficiarem e do que a fim de estar mostrando resultado sabe**. Existem o resultado prático como te falei, caso você precise é só falar com o pessoal para comprovar, mais é uma coisa de resultado interno do que para você expor sabe.

Pereira, Alves e Klein (2013), afirmam que as organizações participantes da rede, embora possuam as suas metas e resultados próprios, deverão trabalhar juntas para alcançar um objetivo mútuo, com o qual todas as partes envolvidas lucrarão. Os autores também apontam que uma eficaz gestão deve mensurar e compartilhar as resultadas da rede como forma de gerenciar as expectativas e promover a confiança. Esses resultados devem mensurar o aumento da capacidade de produção, a redução de custos e riscos, o alcance de economias de escala e a redução de barreiras comerciais e legais (Pereira, Alves & Klein, 2013).

Considerações Finais

Os estudos produzidos no Brasil sobre redes de cooperação enfocam as vantagens estratégicas para as organizações ou preocupam-se com a demonstração de resultados que revelem padrões (Zancan *et al*., 2013). Dessa forma, o presente estudo buscou por meio da investigação empírica entender as práticas de gestão de redes para se chegar a observações com maior poder explicativo. Assim, aprofundar o estudo que vise compreender o que acontece dentro das redes organizacionais. Os achados de pesquisa apontam que apesar das diferenças estruturais de tamanho, idade e número de participantes, as redes organizacionais estudadas demostraram práticas e desafios gerenciais semelhantes.

Como as práticas de gestão foram evidenciadas empiricamente para diferentes contextos de rede nesse estudo, futuras investigações que aprofundem e expandam tais achados representariam avanços relevantes acerca do potencial da cooperação na pauta estratégica das organizações. Assim, novos estudos poderiam enfocar as diversas práticas de gestão de redes interorganizacionais em diferentes formações colaborativas.

Referências

Azevedo, A. R., da Silveira, M. A. P., & Sotille, S. S. (2018). Dimensões Predominantes Na Escolha De Parceiros Em Redes Organizacionais. *Revista Organizações em Contexto*, *14*(27), 427-451.

Bardin, L. (2011). **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 229.

Batista, P. C. S., Araújo, M. M., Machado, D. Q., Rolim, G. F. As redes de cooperação e o processo inovador: uma análise em empresas do nordeste brasileiro. XXVISimpósio de gestão da inovação tecnológica. **Anais** [...] Vitória/ ES – 28 a 30 de novembro de 2010.

Bortolaso, I. V., Verschoore, J. R., & Antunes Jr, J. A. V. (2010). Práticas de gestão de redes de cooperação horizontais: o desenvolvimento de um modelo de análise. *XXXIV ENANPAD*.

Brand, F. (2013). Elementos de governança de redes interorganizacionais: uma revisão teórica. *Revista Contabilidade, Ciência da Gestão e Finanças*, *2*(1), 91-107.

Brand, F. C., & Faccin, K. (2015). Métodos de pesquisa em governança de redes: uma revisão de estudos. *Revista de Administração da UNIMEP*, *13*(2), 26-43.

Clegg, S. R. (1999). *Handbook de estudos organizacionais: 1-modelos de analise e novas questoes em estudos organizacionais*. Atlas.

Cruz, J. A. W., Martins, T. S., & Quandt, C. O. (2008). Redes de cooperação: um enfoque de governança. *Revista Alcance*, *15*(2 (Mai-Ago)), 190-208.

De Azevedo, R. G. (1999). CASTELLS, Manuel. A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura Vol. 1-O Poder da Identidade. São Paulo, Ed. Paz e Terra, 1999. *Sociologias*, *1*(2).

De Fátima Martins, M., de Oliveira Andrade, E., & Cândido, G. A. (2009). Caracterização e contribuição das redes informacionais para o desenvolvimento dos arranjos produtivos locais no setor de confecções do Agreste Pernambucano. *Gestão. Org*, *7*(1), 27-46.

FLICK, U. (2009). Introdução à pesquisa qualitativa. 3ª edição. *Porto Alegre: Armed*.

Fonseca, S. A. (2017). Método de gerenciamento de projeto: uma análise de projeto em uma empresa do setor farmacêutico.

FONTES, B., & Stelzig, S. (2004). Sobre trajetórias de sociabilidade: a ideia de relé social enquanto mecanismo criador de novas redes sociais. *Política & Sociedade*, *3*(5), 57-77.

Franco, M. J. B. (2007). Tipologia de processos de cooperação empresarial: uma investigação empírica sobre o caso português. *Revista de Administração Contemporânea*, *11*, 149-176.

Genuíno, S. L. V. P., Hoffmann, V. E., & Molina-Morales, F. X. (2021). Redes de Cooperação: Uma Análise de Grupos de Pesquisa em Administração do Brasil. *Revista Ciências Administrativas*, *27*(3).

Hidalgo, G., Gemelli, C. E., Madeira, M. J. (2014). Governança de Redes de Cooperação: Identificação e Análise de Tipologia em uma Rede Horizontal de PMEs. XXXVIII Encontro da ANPAD.

Pereira, B. A. D., Alves, J. N., & Klein, L. L. (2013). Construção de um instrumento de avaliação de benefícios em redes interorganizacionais. *Revista da FAE*, *16*(2), 54-73.

Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of public administration research and theory*, *18*(2), 229-252.

Quatrin, D. R., & Pereira, B. A. D. (2017). Com quem devem se relacionar? Um estudo para a identificação e análise dos critérios de seleção de associados em redes interorganizacionais. *BBR. Brazilian Business Review*, *14*, 321-335.

Rodrigues, A. L., & Malo, M. C. (2006). Estruturas de governança e empreendedorismo coletivo: o caso dos doutores da alegria. *Revista de Administração Contemporânea*, *10*, 29-50.

Roth, A. L., Wegner, D., Antunes Júnior, J. A. V., & Padula, A. D. (2012). Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. *Revista de Administração (São Paulo)*, *47*, 112-123.

Senra, V. H. C., & Oliveira, K. P. (2018). Os desafios da governança em rede no âmbito do Circuito Liberdade. *Revista do Serviço Público*, *69*(4), 983-1014.

Souza, M. A. D., & Basso, I. (2016). PRÁTICAS DE GOVERNANÇA ADOTADAS POR REDES DE EMPRESAS DO RIO GRANDE DO SUL NO SEGMENTO DE MERCADO E SUPERMERCADO. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, *20*(1).

SOUZA, S. D., DANTAS, J., Gonçalves, G. D. C., & Lira, W. S. (2013). Redes de cooperação interorganizacionais: estudo de caso em uma cooperativa do algodão colorido. *VI Encontro de Estudos em Estratégia. ANPAD*.

Toigo, T. (2018). Aprendizado de rede no contexto de intercooperação e fusão de redes: a opção de não-fusão. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, *17*(4), 111-124.

Wegner, D., Durayski, J., & de Souza Verschoore Filho, J. R. (2017). Governança e eficácia de redes interorganizacionais: Comparação entre iniciativas brasileiras de redes de cooperação. *Desenvolvimento em Questão*, *15*(41), 275-302.

Wegner, D., Teixeira, E. K., & Verschoore, J. R. (2019). "Modes of Network Governance": What Advances Have Been Made So Far?. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, *16*(1), 2-26.

Xavier Filho, J. L. J. (2010). Visão periférica e estrutura organizacional no varejo: evidência empírica em uma empresa do segmento de autopeças. XXX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Zancan, C., Santos, P. D. C. F. D., Costa, A. C. S., & Cruz, N. J. T. D. (2013). Condicionantes de consolidação de redes de cooperação interorganizacional: um estudo de caso sobre o Rio Grande do Sul. *Revista de Administração Pública*, *47*, 647-669.

Submetido em: 13.09.2022
Aceito em: 14.10.2022