

## **Governança colaborativa como fator principal na formação de redes locais: Comparativo entre dois casos**

*Collaborative Governance as a Main Factor in the Formation of Local Networks: Comparison Between Two Cases*

 Lídia Cruz<sup>1</sup>

 Aline Lima<sup>2</sup>

 Ernesto Michelangelo Giglio<sup>3</sup>



### Resumo

Afirma-se que a governança colaborativa- GC é o principal fator de formação de redes, presente desde os primeiros movimentos de criação do grupo. Como teoria utilizam-se a da abordagem social de redes e governança colaborativa, ambas afirmando que as relações sociais são o pilar de formação e desenvolvimento de redes. Apresentam-se dois casos de formação de redes, um do município de Juruaia-MG, sobre moda íntima, que apresenta a governança colaborativa. O outro é de empresários do negócio de condutores elétricos de Guaxupé-MG, que não conseguiram criar um grupo. A conclusão sustenta a importância da GC na formação de redes. A proposta é inovadora e abre um campo de investigação e de gestão sobre a GC na formação de redes.

**Palavras-chave:** governança colaborativa, formação de redes, indicadores de redes

### *Abstract*

*We state that collaborative governance - GC is the main factor in forming networks, and it has been present since the first movements of creating the group. The theory used is the social network approach and collaborative governance, stating that social relations are the pillars of network formation and development. Two cases of network formation are presented. One is from the municipality of Juruaia-MG, which is concerned with intimate fashion and presents collaborative governance. The other is from entrepreneurs in the electrical conductor business in Guaxupé-MG who could not create a group. The conclusion supports the importance of KM in the formation of networks. The innovative proposal opens a field of research and management on KM in forming networks.*

**Keywords:** collaborative governance, network formation, network indicators

<sup>1</sup> lidiageronimo@gmail.com, Universidade Paulista- UNIP, São Paulo/SP [Brasil]

<sup>2</sup> alineramoslim@gmail.com, Universidade Paulista- UNIP, São Paulo/SP [Brasil]

<sup>3</sup> ernesto.giglio@gmail.com, Universidade Paulista- UNIP, São Paulo/SP [Brasil]

Recebido em: 29/11/2023

Aprovado em: 31/07/2024

### **Como citar este artigo**

Cruz, L., Lima, A., & Giglio, E. M. (2024). Governança colaborativa como fator principal na formação de redes locais: Comparativo entre dois casos. *Revista Administração em Diálogo - RAD*, 26(3), 52-69. <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2024v26i3.64483>

## Introdução

A literatura sobre governança nas redes é convergente na afirmativa que a sua presença ocorre em estágio posterior na formação das redes. No entanto, afirmativas encontradas em ciências sociais que tratam de formação de grupos, como em Psicologia Social e Dinâmica de Grupo, afirmam que o estabelecimento de regras de ações coletivas (a governança) é necessário para a organização inicial do grupo. A partir desse argumento, afirma-se a presença e importância da governança colaborativa como fator organizador do nascimento e desenvolvimento da rede. O trabalho se justifica uma vez que apresenta uma perspectiva inovadora dos fatores de formação de redes, distinta das abordagens econômicas, ou estratégicas.

Para suportar a afirmativa utilizam-se princípios das teorias de dinâmica de grupo, da abordagem social de redes e o conceito de governança colaborativa. Em dinâmica de grupo afirma-se que a decisão inicial sobre papéis e funções, liderança, hierarquia e modos de produzir a tarefa coletivamente são essenciais para a primeira organização de um grupo. No campo de redes, esses mecanismos, regras, normas constituem a governança (Morçöl et al., 2021). Denominamos governança colaborativa quanto essas decisões são realizadas pelos atores diretamente envolvidos na tarefa (Giglio et al., 2020). Para que essas decisões ocorram é necessário existir um ambiente de relacionamento que possibilite “sentar à mesa”. Num ambiente de competição essa conversa não existe. A abordagem social de redes trata exatamente desse ambiente de relacionamento, afirmando que os fatos das redes, tais como modos de produção, ou modos de decisão, são regulados, orientados, direcionados pelas relações sociais entre os atores (Granovetter, 1985, 1985b; Pirotti et. al., 2017; Stoker et al., 2019).

A convergência das afirmativas teóricas é que quando as próprias pessoas que realizam uma tarefa decidem as regras de ações coletivas, o grupo torna-se coeso, os conflitos de interesses são mitigados e os resultados são obtidos (Soares & Ferraz, 2007). Como decorrência desses princípios, defende-se que a governança colaborativa está presente no início de um grupo e que as primeiras regras criam uma ordem inicial que possibilita o desenvolvimento da rede.

Para discutir e sustentar a afirmativa são apresentados dois casos de formação de redes, um de sucesso e outro de fracasso. O caso de sucesso é a rede de moda íntima do município de Juruáia, em Minas Gerais e o caso de fracasso (até o momento) é a não formação de rede dos empresários de condutores elétricos do município de Guaxupé, também em Minas Gerais. A metodologia é qualitativa, com análise de documentos, entrevistas e acompanhamento de reuniões.

## Fundamentos Teóricos

Utilizando o banco de dados Scopus realizou-se revisão bibliográfica da produção acadêmica sobre as expressões abordagem social de redes, formação de redes

e cluster, governança colaborativa e expressões derivadas - relacional, local, institucional, formal, construída. As expressões foram escolhidas por serem as que determinam os fundamentos teóricos do presente trabalho e, também, porque propiciam a seleção dos indicadores importantes na constituição de redes locais. Como filtros utilizaram-se expressão no título e áreas de ciências sociais, negócios, economia e meio ambiente.

Verificou-se que as expressões isoladas aparecem na ordem de centenas de indicações, ao passo que o cruzamento duas-a-duas resulta em indicações de unidades. Os cruzamentos três-a-três resultam zero indicações. Os dados sugerem a dominância de estudos analíticos, ou seja, a análise de fatores isolados. Pode-se também comentar a possível dificuldade de se construir frameworks que associem múltiplos fatores, conforme já apontado por autores (Halinen & Törnroos, 1998).

A revisão bibliográfica permite alguns comentários:

(i) Predominam os estudos de descrição de casos, na perspectiva qualitativa. Entre as variáveis mais citadas nos artigos, as expressões *network governance* e *collaborative governance* são definidas como a capacidade do governo em atrair atores da sociedade para participarem de seus projetos públicos (Klijn & Koppenjan, 2015). Não se afirma a associação da governança colaborativa no nascimento de redes.

(ii) São raros os modelos apresentados e testados sobre as variáveis importantes na formação de redes locais. A produção acadêmica valoriza aspectos isolados, tais como experiência de gestão dos atores, ou relacionamento anterior, ou benefícios prometidos, ou custos de transação, sendo ausentes os esforços de conjunções, conforme apontaram alguns autores (Granås Bardal et al., 2021; Sakanga et al., 2020).

(iii) Os autores valorizam a especificidade de cada rede local e da governança ali construída, ressaltando que cada local tem seus recursos, atores com interesses específicos, o que dificulta a generalização de conclusões (Tizziotti et al., 2019).

(iv) Os autores valorizam as parcerias locais, por exemplo, com instituições de ensino, para obter vantagens de tecnologias e inovação (Ranga & Etzkowitz, 2013), para produção de conhecimento e capacitação de mão de obra (Tizziotti et al., 2019).

A Tabela 1 mostra as variáveis selecionadas a partir da revisão bibliográfica, e o resumo do conceito de cada uma. Tem-se, portanto, um conjunto inicial de variáveis que os autores afirmam estarem presentes na formação de uma rede local.

Tabela 1  
 Variáveis selecionadas na formação de uma rede local.

Variável	Conceito	Referência
1. Comprometimento	Disposição e ações para a realização dos objetivos coletivos, mesmo que não alinhados com os interesses pessoais imediatos.	(Sarate & Macke, 2015)
2. Colaboração	Disposição e ações para realizar tarefas coletivas, que dificilmente poderiam ser realizadas de forma isolada.	(Granås Bardal et al., 2021)
3. Confiança	Disposição e ações que colocam o ator numa situação de dependência dos outros, porque necessita do recurso do outro, ou disponibilização de recursos próprios sem necessidade de salvaguardas.	(Colet & Mozzato, 2018)
4. Compartilhamento de recursos	Os atores trocam seus recursos especiais, necessários para a realização da tarefa, a partir das relações no grupo.	(Jones et al., 1997)
5. Fatores econômicos do ambiente	Ameaças e oportunidades econômicas motivam a formação de redes.	(Varella Miranda et al., 2022)
6. Parcerias com instituições de ensino e pesquisa	A busca de inovações, melhorias de produtos e processos motivam a formação de parcerias com instituições de ensino e pesquisa	(da Silva et al., 2019)
7. Participação do governo em projetos locais	O incentivo do governo local, a partir de planos federais, estaduais e municipais, cria condições facilitadoras de formação de rede.	(Gorod et al., 2018)
8. Estrutura inicial da rede	São as ligações entre os atores, significando relacionamento constante, bem como os papéis e funções.	(Lehtonen & Uusikylä, 2021)
9. Proximidade física	Facilita os encontros e a formação de uma rede social, o que é fator agregador na formação da rede.	(Montanaria & Saberi, 2010)

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023

Utilizando-se a literatura clássica e os pontos levantados no Quadro 1 apresentam-se os conceitos de redes e governança.

Define-se rede como um conjunto de atores, pessoas e instituições, que se unem para resolver problemas comuns, que dificilmente podem ser resolvidos por um ator isolado (Giglio. et al., 2015). As redes apresentam três principais características:

(a) Complexidade de tarefas. Significa que a tarefa exige competências e recursos especializados, o que demanda cooperação entre os vários atores (Holland & Mimnaugh, 1996; May, 2022).

(b) Interdependência. Por causa da complexidade da tarefa, surge um campo de interdependência entre os atores, exigindo compartilhamento e trabalho coletivo (Nohrstedt & Bodin, 2020).

(c) Existência de governança colaborativa. Para a realização do trabalho coletivo é necessário que os atores decidam sobre os mecanismos sobre como realizar a tarefa (Chin & Mees, 2021).

Este último item indica que a governança colaborativa precisa estar presente nos primeiros movimentos de formação da rede, mas a literatura é convergente em apresentar a governança como passo posterior, depois de uma primeira organização de estrutura e funcionalidade. Essa colocação como passo posterior não tem lógica, porque a estrutura de papéis e funções é determinada por regras, normas e práticas, que constituem o campo da governança.

O segundo fundamento teórico é a abordagem social de redes. O ponto central dessa abordagem é que os fatos das redes, tais como modos de produção, ou modos de decisão, são regulados, orientados, direcionados pelas relações sociais entre os atores (Granoveter, 1985; Vriens et al., 2021). Em outras palavras, a operacionalidade de um grupo depende da matriz de relacionamento entre os atores.

Define-se relação social como uma ligação que conecta as pessoas de tal forma que o comportamento, ou ação de uma delas tem impacto no comportamento e ação da outra (Giglio, 2015). Os atores estão conectados por experiências do passado, por situações presentes, como os trabalhos rotineiros e por expectativas e planos futuros. Essa matriz de relacionamento desenvolve-se em paralelo com a governança colaborativa, numa associação de retroalimentação de causa e efeito entre ambas. Regras podem facilitar, ou inibir o relacionamento. Relacionamentos anteriores à formação da rede podem facilitar, ou dificultar a construção de regras.

Define-se governança como o conjunto de mecanismos, regras, práticas que orientam as ações coletivas, controlam o comportamento oportunista e indicam os modos coletivos de realizar as tarefas (Grandori & Soda, 2006; Milagres et al., 2019).

Existem tipologias de governança, tais como formal, informal, relacional, institucional, territorial, global, emergente, colaborativa, referindo-se ora à origem dos mecanismos, por exemplo, com contratos formais estabelecidos, ora pelos laços entre os participantes, como a governança relacional, ou ao escopo, como a governança territorial (Fukuyama, 2016).

Para os propósitos deste artigo utiliza-se o conceito de governança colaborativa, que é o modo coletivo de construção dos mecanismos, realizado próprios atores que executam a tarefa (E. M. Giglio et al., 2020). A expressão aparece de forma diversa na produção acadêmica, conforme revisão realizada por Ansell e Gash (2008) (Ansell & Gash, 2008), por exemplo, como processo para atrair atores em políticas públicas e privadas, ou como colaboração no sentido de troca de recursos. Nossa seleção ressalta o caráter de processo social de decisão sobre os modos de agir coletivamente.

Esse processo social de decisão de regras é investigado nas ciências sociais, nos temas de formação de grupo e dinâmica de grupo. Conforme convergência encontrada em afirmativas sobre o tema, quando os atores de um grupo participam das decisões sobre regras e modos de realização da tarefa, há mitigação dos conflitos de interesses, o grupo torna-se mais operacional e os participantes são mais cooperativas, já que eles são responsáveis pelo que foi decidido (Cui & Yi, 2020).

Resumindo este item e retomando a proposta, afirma-se que a governança colaborativa está presente nos primeiros movimentos de formação de uma rede e é responsável pelo desenvolvimento e coesão do grupo.

## Metodologia

A estratégia metodológica é de uma investigação qualitativa, exploratória e descritiva, de casos múltiplos. A coleta de dados ocorreu a partir de busca e seleção de documentos de fontes secundárias, roteiros de entrevistas construídas a partir das variáveis indicadas no Quadro 1 e acompanhamento de reuniões (do caso dos condutores elétricos), autorizada pelos participantes.

Para o caso de moda íntima de Juruiaia foram acessados documentos sobre a formação da associação local, que marcou o início da rede e duas entrevistas com presidentes dessa associação, que trouxeram detalhes das primeiras reuniões.

Para o caso dos condutores elétricos de Guaxupé foram acessados os documentos de tentativas de legalização da rede, com propostas de lei para formação de um apl (expressão legal significando arranjo produtivo legal), uma entrevista com o principal empresário local e uma reunião de acompanhamento. A reunião tinha como agenda a formação do grupo, discutindo sua forma legal (associação, sindicato, fórum) e os objetivos iniciais.

## **Apresentação e análise dos dados**

O setor têxtil é destaque no Estado de Minas Gerais, organizado predominantemente na forma legal denominada arranjos produtivos locais. Essa dominância de aglomerações foi apontada por Mendonça et al. (2012), comentando sobre capacidades regionais de produção e disposição para agir coletivamente.

A região Sul do Estado é atrativa para a implantação de novos projetos de investimento. No Sul de Minas Gerais desenvolveram-se redes tais como a de moda íntima de Juruiaia e existem movimentos de formação de várias outras redes, tais como o grupo de empresários de Guaxupé que buscam legitimar a rede de materiais condutores elétricos.

### **O caso da rede de moda íntima de Juruiaia**

O município de Juruiaia é conhecido como a capital do lingerie, pois apresenta uma rede de moda íntima. Conforme relato do presidente da ACIJU- Associação Comercial e Industrial de Juruiaia, a rede gera empregos para cerca de cinco mil pessoas, nas mais de 200 confecções locais que juntas faturam mais de R.\$15 milhões mensais, produzindo mais de 1 milhão de peças no mesmo período. A associação promove dois grandes eventos anuais, que são a FestLingerie e a Feira de Lingerie de Juruiaia (Felinju). São feiras conhecidas nacionalmente, que iniciaram em 1998.

A integração entre as práticas comerciais e sociais pode ser verificada na FestLingerie, que desde sua primeira edição em 2005, promove ações sociais e culturais em paralelo com os negócios.

A história da rede de moda íntima de Juruiaia indica um caminho que foi, desde o início, independente de iniciativa pública, pois o movimento nasceu dos lojistas, que organizaram a Associação Comercial local e com o sucesso obtido receberam apoio público.

Em entrevista técnica, para conhecer a estrutura e funcionamento da rede local, o presidente da Aciju afirmou que existem dois fatores que impulsionaram a criação da rede: (a) o forte empreendedorismo dos empresários locais; (b) a existência de diversos outros grupos de negócios dentro da Aciju, de atividades divergentes, mas relacionadas à produção de moda íntima, como a Toque Brasil (central de compras) e a Câmara da Mulher Empreendedora. Todas essas ações foram desenvolvidas pelos empresários, no início da rede, com acordos entre eles, indicando a presença da governança colaborativa.

Os dados indicaram que atualmente (2023) a rede está organizada, com presença da governança colaborativa desde o início, que definiu papéis e funções, formas de decisão e modos de operações coletivas.

A Toque Brasil é um exemplo de governança colaborativa na rede. É um grupo que realiza tarefas de negociação e compra de matéria-prima, criado pela necessidade dos empresários locais em agir em conjunto para ter poder de negociação e compra com os fornecedores. A existência dessa rede indica a consciência de ação coletiva entre os empresários, apesar da concorrência entre eles. Eles entendem que a união coloca Juruia em evidência, cria força competitiva e que fazendo eventos vão atrair a mídia e as pessoas para visitarem e comprarem suas marcas.

Em entrevista com uma empresária líder, esta relatou que idealizou a formação da ACIJU, foi seu primeiro presidente e criou a maior feira de lingerie da cidade. A difusão dos princípios cooperativos e associativos dessa empresária impulsionou o progresso da rede, com o princípio básico de que a união dos empresários locais é o fator de sucesso do comércio local. Os detalhes dessa entrevista são relatados a seguir.

A criação da associação e as decisões sobre as duas feiras locais evidenciam a presença e importância da governança colaborativa no início da rede.

### *(A) Entrevista com a empresária líder*

A entrevistada é a primeira presidenta da associação comercial de Juruia e quem iniciou o movimento de formalização da Rede.

Seu discurso predominante foi sobre as vantagens de se trabalhar em grupo e que isso foi possível desde o início do surgimento das confecções de moda íntima na cidade, porque as mulheres se conheciam (variável relacionamento anterior), tinham o mesmo objetivo de realização empresarial (variável objetivos comuns) e combinaram algumas regras básicas sobre inclusão no grupo, compartilhamento de recursos e legitimação da liderança (governança colaborativa). Aqui verificamos a presença das variáveis relações sociais anteriores, objetivos comuns e governança colaborativa para organização do grupo.

A entrevistada relatou que começaram com pequenos negócios de lingerie formados por mulheres, e elas perceberam a importância de se ajudarem pois não tinham formação e conhecimento. Ela então começou a ligar para outras empresárias do ramo e convidá-las para se associarem e assim começaram a se reunir tomar decisões. Esse discurso da entrevistada dirigiu a conversa para a liderança.

Sobre a presença de um líder no momento inicial, a empresária acredita que desenvolveu esse papel, fazendo contatos, dando ideias, chamando as pessoas a participarem e que inclusive foi a idealizadora da primeira feira que foi um marco na história da cidade e que a partir desse momento o crescimento da rede foi muito rápido. Sobre seu perfil de liderança, a entrevistada afirma que: “Eu sempre tive perfil de dividir, de compartilhar e acreditar na força do conjunto, mas é uma cultura que a gente implanta sempre, porque existem as pessoas que gostam de compartilhar e existem as pessoas que só querem sugar”.

A empresária afirma que a presença do líder foi muito importante na formação do grupo e para eles chegarem até o nível de maturidade que têm hoje: “tem que ter liderança, nenhum grupo acontece sem liderança, porque vira bagunça, muita gente querendo resolver e não resolve nada, começa briga, então tem que ter liderança em

qualquer grupo, pequeno ou grande, tem que ter liderança”. Afirma que mesmo tendo liderança no grupo, a opinião de todos era importante e o que direcionava as decisões, as ações eram sempre decididas por todos respeitando a posição da maioria.

Este discurso coloca a discussão sobre coexistência de liderança e governança colaborativa, mas sem uma relação linear direta. Tal como indicado na introdução, sobre relacionamento e governança, aqui também pode existir uma associação de retroalimentação entre liderança e governança.

Sobre a governança, o sujeito afirma que foi preciso muita insistência para obter participação de todos e que conforme ocorreu essa participação, foram criando as regras, pois regras são necessárias para o grupo funcionar e é muito importante a participação de todos: “a gente cria bastante regra para funcionar..., todo empresário tem que colocar a mão na massa mesmo e ajudar a tomar decisões, procurar soluções...”.

O sujeito relata uma regra informal de aceitarem na associação somente empresários da cidade. Relata que a regra surgiu por receio da concorrência de empresários de outros locais e de manter as receitas no município, mas que o grupo era aberto a todos que eram do município. Essa regra de inclusão determinou a estrutura de papéis na associação, porque apenas empresários locais ocuparam os cargos de liderança e presidência.

### *(B) Resposta ao problema de pesquisa do caso de Juruaia*

Reunindo e triangulando os dados deste caso construiu-se a Tabela 2.

Tabela 2

Presença ou ausência de variáveis no início da rede de calçados de Guaxupé

Variável	Presença / Ausência
1. Comprometimento	Presença do comprometimento de atores locais, desde o início.
2. Colaboração	Desde o início houve consciência e aceite dos princípios cooperativos de fazer junto, de co-elaborar.
3. Confiança	Desde o início, as empresárias que formaram o grupo mostravam confiança entre elas.
4. Compartilhamento de recursos	Presente desde o início.
5. Fatores econômicos do ambiente de negócios	Havia ambiente de oportunidade para o desenvolvimento do negócio de moda íntima, acompanhando a fama da região de ter qualidade no ramo têxtil.
6. Parcerias com instituições de ensino e pesquisa	Desde o início houve participação do Sebrae local, que auxiliou na capacitação empresarial e na realização das feiras.
7. Participação do governo em projetos locais	O governo esteve apenas acompanhando ao início, fornecendo um local de reuniões, mas depois do sucesso da primeira feira entrou mais fortemente no apoio do grupo.
8. Estrutura inicial da rede	Desde o início houve acordo sobre tarefas, funções e papéis, especialmente a legitimação da liderança e as funções na organização das feiras.
9. Proximidade física	Variável importante, que determinou a regra de inclusão (só entrava na associação quem era da cidade)
10. Governança colaborativa	Presente desde o início. Rotineiramente o grupo discutiu e construiu acordos sobre as regras que organizam um grupo, tais como inclusão, liderança, papéis, funções e objetivos. É o fator que organizou o grupo.

Os dados deste caso indicam a presença da governança colaborativa desde os primeiros movimentos, com acordos sobre critérios de inclusão (apenas empresários

loais), sobre modos de representação e liderança, sobre modos de compra coletiva, sobre papéis e funções para organizar os eventos. Conforme nossa proposta, a governança colaborativa é o principal fator de organização da estrutura de papéis, funções e modos de operações, orientando as ações e aproximando as relações comerciais e sociais dos integrantes.

Vale destacar o papel da liderança, que não havia sido considerado nas discussões anteriores. Os dados indicam associação de retroalimentação entre governança e liderança. Autores discutiram a função da liderança no nascimento de grupos, mas raramente afirmaram sua associação com a governança colaborativa. O caso contribuiu para a compreensão teórica.

### **O caso dos empresários de condutores elétricos de Guaxupé**

Dados de fontes secundárias indicaram em 2020 a vocação da região sobre a indústria de condutores elétricos, considerando a concentração e a quantidade de empresas do ramo na cidade. O resultado motivou o governo do município a criar a rede local dessa indústria e um dos passos efetivamente realizados pela prefeitura foi criar uma fundação para capacitação de mão de obra, item deficiente conforme os empresários locais.

Essa rede nasceria com objetivos econômicos e sociais importantes, uma vez que o setor é o principal gerador de empregos do município. O Secretário de Desenvolvimento Econômico e Meio Ambiente da época iniciou o movimento de adesão dos empresários e instituições para formar a rede, entre o final de 2021 e o início de 2022. Os pesquisadores participaram de três dessas reuniões, das quais uma está aqui apresentada. Nesse período ocorreram reuniões bimensais, com empresários e agentes do governo, buscando decidir a forma legal da rede (se associação, cooperativa, fórum, sindicato) e as primeiras ações. No segundo semestre de 2022 foi apresentado o documento de formalização da associação, com um dos atores presentes assumindo a responsabilidade de levar a um advogado para a legalização e trazer pronto em uma semana. Isso nunca aconteceu.

Nesse meio tempo, ao início do segundo semestre de 2022, ocorreram alguns fatos críticos imprevisíveis que alteraram o rumo e o desenvolvimento do grupo. O primeiro foi de ordem política. O secretário que estava à frente da organização dos encontros foi demitido e o grupo perdeu seu apoio e força política. Esse fato desmotivou o grupo, paralisando as reuniões e mostrando o quanto eles dependiam dessa liderança política.

O segundo fato foi um movimento dos concorrentes, sobre questões legais de impostos sobre resíduos de ferro, que acabou atingindo o principal empresário local, que passou por uma situação difícil de ficar à disposição de autoridades policiais que investigam fraudes de impostos. O fato, que poderia ser um motivador para formação do grupo, como forma de proteção, gerou o efeito contrário, de reclusão e arrefecimento da motivação para criar a associação.

#### ***(A) Análise de entrevista***

Em fevereiro de 2022 realizou-se entrevista com importante empresário local, nas dependências de sua indústria, em Guaxupé.

O discurso básico do sujeito foi que o negócio caminha bem, com resultados, mas existem pressões políticas e de concorrentes, localizados em outros Estados, que motivam os empresários locais para a formação de um grupo. Um exemplo de pressão política e de concorrência foi a ação do governo sobre os empresários, na questão do imposto sobre resíduos de cobre.

Sobre a formação do grupo, o sujeito afirma que não vê problema, não é contra, mas não acredita em vantagens de associações, ou grupos. Sua filosofia básica é da competição isolada, do cada um por si. Conta como ele e família lutaram décadas para chegar no ponto em que estão. É um discurso de empreendedorismo e sucesso solitário. Não vê comprometimento do governo e dos empresários e afirma que a associação não vai funcionar, porque quando se tem o mesmo produto há competição: “a gente combina uma coisa na reunião e na porta para fora ninguém faz o combinado”. Admite, no entanto, que uma associação poderia beneficiar os associados sobre a questão da legislação sobre sucata. Ocorre que nesse negócio, 80% da matéria prima vem da reciclagem de todo o Brasil e há confusão legal sobre impostos de material reciclado.

Conforme se conclui, apesar da presença de algumas variáveis citadas como importantes, tais como apoio do governo, existência de problemas comuns, competição acirrada no negócio e presença de liderança, o discurso não revela a existência de uma governança que pudesse organizar o grupo nas etapas iniciais. Essa linha de conclusão foi confirmada nos dados de acompanhamento.

### *(B) Análise do acompanhamento*

Os pesquisadores estiveram presentes em três reuniões ocorridas entre o final de 2021 e o primeiro semestre de 2022, das quais analisa-se a última, que era para definir a fundação da associação. A dúvida era o formato legal, se associação, cooperativa, ou sindicato, para dar andamento aos objetivos mais imediatos, que eram de capacitação gerencial e de mão de obra.

Estavam presentes alguns empresários que já haviam participado de reuniões anteriores, o ex-secretário de desenvolvimento, agora atuando como consultor, e pessoas de outras áreas da prefeitura e câmara local, que vieram pela primeira vez. Entre elas, o atual secretário de desenvolvimento econômico e meio ambiente.

Analisando o conteúdo da reunião, pode-se afirmar que foi, basicamente, a apresentação dos benefícios de se legitimar o grupo e quais seriam os passos iniciais, começando pela parte jurídica. Considerando a dinâmica do grupo, no sentido de papéis, conflitos, liderança e processo decisório, pode-se afirmar que o empresário P, que é o sujeito que foi entrevistado, e o ex-secretário comandaram a pauta, não sendo questionados.

Em termos de construção da governança, estavam presentes alguns elementos que a determinam, tais como experiências anteriores (os empresários se conhecem e realizam negócios em parcerias), ambiente de confiança (todos se conhecem e trocam

recursos), presença de liderança empresarial e política (os discursos de P e do ex-secretário) e parcerias com instituições locais.

Apesar da presença dessas variáveis, não houve decisão coletiva sobre regras, normas e práticas do grupo em formação. O documento já estava pronto, na forma de associação, e o empresário P e o ex-secretário dominaram a reunião, com discursos sobre as vantagens de se ter uma associação local. Como exemplo, citaram que a primeira e principal batalha seria o marco regulatório de sucata de cobre, que gera problemas fiscais no município. Um segundo objetivo seria a oferta de cursos de capacitação, através da Fundação recém-criada.

Na reunião definiu-se que o representante da Câmara de Vereadores, que estava com o rascunho do projeto em mãos, daria andamento legal à formação da associação.

Tal como se verificou na entrevista, estão presentes variáveis importantes de formação de um grupo, destacando-se o objetivo comum, a experiência anterior entre os empresários, a participação do governo, a parceria com instituição de pesquisa e a liderança empresarial. No entanto, o processo social de discussão e decisão de regras não surgiu. As evidências indicaram decisões pré-estabelecidas (por exemplo, sobre a pessoa que vai verificar a parte jurídica) e com uma participação passiva dos presentes.

Uma informação crucial é sobre o que ocorreu depois. Após a reunião e até este momento em que apresentamos o artigo, nada mais aconteceu. O pesquisador atuante no local informa que a parte jurídica não foi levada adiante e já há alguns meses não há nenhuma movimentação para novas reuniões.

Segundo nossa interpretação, o que ocorreu foi que o não comprometimento e a passividade dos participantes criaram entraves à emergência da governança colaborativa. Secundariamente, entende-se que outros fatores contribuem para a ausência da governança colaborativa, alguns já indicados nas análises anteriores. Um deles é a ausência de liderança política. Na reunião, o novo secretário de desenvolvimento não mostrou força de liderança.

Os dados sustentam a afirmativa da presença necessária da governança colaborativa para dar andamento à formação de um grupo. A presença de variáveis tais como apoio do governo, liderança, relacionamento anterior e problemas comuns não é suficiente para o grupo se organizar. Ressalta-se aqui que essas variáveis são frequentemente citadas como necessárias na formação de uma rede. Aqui se verifica que elas até podem ser necessárias, mas não suficientes.

### *(C) Resposta ao problema de pesquisa do caso dos condutores elétricos*

Unindo-se os dados documentais, de entrevista e de acompanhamento criou-se a Tabela 3, com a presença x ausência de variáveis na formação de redes. O quadro inclui as variáveis que não estavam na matriz original, mas que surgiram como relevantes nos dados.

Tabela 3

Variáveis selecionadas na triangulação de dados dos empresários de Guaxupé

Variável	Presença / Ausência
1. Comprometimento	Ausência de comprometimento de atores do governo e empresários. Não participam da Fundação que eles mesmos criaram.
2. Colaboração	Nas reuniões há interesse e motivação para colaborar, mas fora da reunião nada acontece
3. Confiança	Não comentada como relevante.
4. Compartilhamento de recursos	Não comentada como relevante.
5. Fatores econômicos do ambiente de negócios	Altos custos de produção motivam a formação da associação
6. Parcerias com instituições de ensino e pesquisa	Empresário local buscou universidades e agentes locais para cursos e capacitações, mas não obteve sucesso nas parcerias.
7. Participação do governo em projetos locais	Um líder político local motivou e incentivou a formação da associação.
8. Estrutura inicial da rede	O ex-secretário tentou criar as relações entre os atores, agindo como hub de ligação. Os dados indicam baixa densidade, com variação dos participantes em cada reunião.
9. Proximidade física	Não comentada como relevante.
* 10. Variável nova- movimentos dos concorrentes	A associação seria uma forma de defesa e resposta aos movimentos dos concorrentes de outros Estados.
* 11. Variável nova- problemas fiscais e regulamentação	Problemas fiscais e regulamentação sobre os resíduos de cobre motivam a formação da associação.
12. Governança colaborativa	Ausente. Não houve o processo de decisão de regras e mecanismos que organiza minimamente um grupo e possibilita seu desenvolvimento.

Retornando à afirmativa orientadora, a presença de sete variáveis (2,5,6,7,8,10,11) que poderiam motivar a formação da associação não foi suficiente para que tal ocorresse. As pessoas se reúnem, ouvem os discursos dos atores dominantes, sobre planos e ações e depois nada mais ocorre.

Nossa interpretação é que falta a construção da governança pelo grupo. Eles não conseguem, ou não sabem dar os primeiros passos sobre formação de grupo, em regras básicas tais como critério de inclusão e distribuição inicial de papéis. Essas regras fomentam a identidade de um grupo, pois definem os limites de dentro versus fora e as funções (Rojas-Bermúdez, 1970). Dessa forma, não surge a motivação e coesão inicial que torne o grupo operacional e impulse seu desenvolvimento (Bleger, 2003).

Ressalte-se que surgiram duas variáveis não presentes no quadro resumo da literatura: i- problemas de legislação sobre resíduos ferrosos, ii- movimentos oportunistas dos concorrentes. Essas variáveis foram citadas como importantes na tentativa de formação do grupo, mas não foram suficientes.

### Comentários sobre os dois casos

Analisando-se os dados e comparando-se os quadros 2 e 3, conclui-se que a presença da governança colaborativa é o principal fator no desenvolvimento da rede. Em ambos os casos estão presentes variáveis citadas na literatura como importantes e necessárias para a formação de uma rede, tais como relacionamento anterior, problemas comuns, apoio do governo e presença de liderança empresarial. A diferença

é que no primeiro caso as empresárias se organizaram desde o início e estabeleceram uma forma de discutir e decidir suas regras e modos de ações coletivas. Essa é a governança colaborativa. Já no segundo caso, mesmo existindo motivação para formar o grupo, não se verificou a emergência da governança colaborativa. Nas três reuniões acompanhadas pelos pesquisadores, das quais relatamos uma, verificou-se o ritual repetido da passividade dos participantes e a ausência de consequências de ações após as reuniões. Nada acontecia até a reunião seguinte.

Analisando-se o caso na perspectiva de ausência, afirma-se que a não presença da governança colaborativa é o fator de não desenvolvimento da rede de condutores elétricos. Os outros fatores, citados na literatura como necessários, não são suficientes.

A partir da sustentação da importância da governança colaborativa como principal fator de criação e desenvolvimento de redes, pode-se argumentar sobre os impactos teóricos e gerenciais do resultado.

Sobre impacto teórico, a afirmativa da presença da governança colaborativa desde os primeiros movimentos de formação de uma rede abre um campo de discussão sobre etapas de formação de redes e sobre a função da governança na direção e organização das outras variáveis.

Sobre impacto gerencial, o aceite da afirmativa implica em atenção na dinâmica de grupo que facilite a discussão e decisão sobre regras, evitando burocracias, hierarquias e lideranças autoritárias. Em outras palavras, um gestor que pretenda auxiliar na formação de uma rede deve agir no sentido de criar um ambiente de participação e discussão e facilitar que os participantes tomem decisões sobre as regras de funcionamento do grupo.

## Considerações finais

Defende-se que a governança colaborativa é o principal e necessário fator para a formação e o desenvolvimento de uma rede. Para sustentar a afirmativa trilhou-se um caminho que analisa a produção bibliográfica sobre formação de redes, a seleção dos fundamentos teóricos de governança e a apresentação de dois exemplos de formação de rede, um com sucesso e outro não realizado.

A revisão bibliográfica indicou que a governança é colocada como fator que surge e tem importância após a maturação inicial do grupo. Utilizando princípios de dinâmica e operatividade de grupos (Bleger, 2003; Segato & Raab, 2019; Zweifel & Haegeli, 2014), afirma-se que essa posição teórica não tem lógica, porque no início de um grupo é necessário criar-se e implantar-se algumas regras básicas, orientadoras do comportamento e das ações das pessoas, sem as quais a motivação, experiência anterior, liderança e apoio do governo não são suficientes para o grupo se desenvolver.

Utilizaram-se também os fundamentos teóricos da abordagem social de redes, com o princípio que os modos de produção e decisão são regulados, orientados, direcionados pelas relações sociais entre os atores (FUHSE; GONDAL, 2022; GRANOVETTER, 1985); a afirmativa convergente sobre governança (Morçöl et al., 2021), de ser um conjunto de mecanismos, regras e normas que orientam e controlam as ações coletivas e a afirmativa da governança colaborativa, que significa que a

governança é criada, decidida e implementada pelos atores que estão diretamente envolvidos na tarefa (Huxham et al., 2000). Essas teorias pressupõem relações entre os atores num grupo de tarefa, portanto estão dentro do campo maior de dinâmica de grupo com seus princípios de papéis, funções, modos de decisão e modos de operações conjuntas (Long, 1992).

O conjunto de afirmativas das teorias selecionadas é convergente sobre a necessidade de haver um conjunto de regras definidas desde o início da formação de um grupo. Sem essa governança inicial não há coesão e sinergia entre os atores, mesmo que estejam presentes outras variáveis citadas como importantes, tais como experiências anteriores entre eles, existência de um líder e condições ambientais favoráveis, como apoio do governo.

A análise dos dados mostrou que essas variáveis estavam presentes no segundo caso e, mesmo assim, o grupo não se formou devido à falta de governança colaborativa. Já no primeiro caso, mesmo sem o conhecimento do negócio e sem o apoio inicial do governo, variáveis consideradas importantes na formação de um grupo, a rede foi criada e se desenvolveu, e essas variáveis apareceram posteriormente, já quando a rede seguia sua maturação.

Outro ponto levantado pelo artigo e que tem impacto teórico é sobre o tema da liderança. Há uma linha de autores que afirmam a necessidade e suficiência da presença de uma liderança para iniciar a formação de um grupo. Essa afirmativa pressupõe que uma pessoa possa ter acesso e influência sobre outras, incluindo a força de unir as pessoas em torno de uma tarefa comum, que é a formação de um grupo.

No entanto, é possível colocar duas objeções:

(a) Teorias contemporâneas de dinâmica de grupo afirmam que a liderança não é uma capacidade pessoal, mas um processo social de legitimação de uma pessoa para ser representante de um grupo (Rogers, 2022). Em termos simples e resumidos, o líder é criado pelo grupo e por ele mantido, enquanto for útil.

(b) Os casos investigados mostraram que apenas a liderança não foi suficiente para formar o grupo no segundo caso. Havia dois líderes, um empresarial e um político, mas não tinham força de representação e motivação dos atores para formação do grupo. Vale ressaltar, no entanto, que a liderança foi importante no primeiro caso, numa associação de retroalimentação com a governança. A governança colaborativa e a liderança evoluíram passo a passo, em conjunção, até a formalização da associação e realização da primeira feira. Dali em diante já não era necessário um líder motivador, porque o grupo já evoluía por mecanismos estabelecidos.

A conclusão da presença e importância da governança colaborativa para a formação de redes é inovadora e impacta na reflexão e possível adaptação de modelos que criaram passos de formação de redes e que colocam outras variáveis como necessárias e suficientes.

Um impacto consequente é sobre a gestão de formação e desenvolvimento de redes. Nossa conclusão indica que um modelo de gestão de redes precisa focar inicialmente no processo de formação de regras, diferente de modelos de gestão que

afirmam a necessidade de criar relações sociais, de criar um líder e de criar objetivos de resultados que motivem a permanência no grupo (Bortolaso et al., 2013).

Por fim, vale ressaltar a importância de futuras pesquisas que possam acompanhar a formação de um grupo desde o início, tal como foi possível no segundo caso. A experiência de observação e acompanhamento traz uma riqueza de dados que, conforme verificamos empiricamente, é superior as técnicas de entrevista e questionário.

## Referências

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Bleger, J., & Bleger, J. (2003). *Temas de Psicologia - Entrevista e Grupos*. Martins Fontes.
- Bortolaso, I., Bortolaso, I. V., Verschoore, J. R., & Antunes Jr., J. A. V. (2013). Práticas de Gestão de Redes de Cooperação Horizontais: Proposição de um Modelo de Análise. *Contabilidade Gestão e Governança*, 16(3).
- Chin, W. Y., & Mees, H. L. P. (2021). The rising stars of social innovations: How do local governments facilitate citizen initiatives to thrive? The case of waste management in Brussels and Hong Kong. *Environmental Policy and Governance*, 31(5), 533–545. <https://doi.org/10.1002/EET.1953>
- Colet, D. S., & Mozzato, A. R. (2018). A cooperação no contexto das transformações sociais e do desenvolvimento local: O caso da rota das Salamarias - RS. *Gestão & Regionalidade*, 34(102). <https://doi.org/10.13037/gr.vol34n102.4180>
- Cui, C., & Yi, H. (2020). What Drives the Performance of Collaboration Networks: A Qualitative Comparative Analysis of Local Water Governance in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6), 1819. <https://doi.org/10.3390/ijerph17061819>
- da Silva, L. M., Bitencourt, C. C., Faccin, K., & Iakovleva, T. (2019). The Role of Stakeholders in the Context of Responsible Innovation: A Meta-Synthesis. *Sustainability*, 11(6), 1766–1781. <https://doi.org/10.3390/SU11061766>
- Fuhse, J. A., & Gondal, N. (2022). Networks from culture: Mechanisms of tie-formation follow institutionalized rules in social fields. *Social Networks*, in press. <https://doi.org/10.1016/J.SOCNET.2021.12.005>
- Fukuyama, F. (2016). Governance: What Do We Know, and How Do We Know It? *Annual Review of Political Science*, 19, 89–105. <https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-042214-044240>
- Giglio, E. et al. (2015). *Business Networks: Concepts, Methodologies and Research*. Amazon.com.br (E. et al. Giglio (ed.)). Global South.
- Giglio, E. M. (2015). Networks: The facts, the format, the concepts. In Giglio, E (edit) *Business Networks concepts, methodologies, and research* (GlobalSouth (ed.)).

- Giglio, E. M., Ryngelblum, A., & Jabbour, A. B. (2020). Relational governance in recycling cooperatives: A proposal for managing tensions in sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 260, 1210–1236. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121036>
- Gorod, A., Hallo, L., & Nguyen, T. (2018). A Systemic Approach to Complex Project Management: Integration of Command-and-Control and Network Governance. *Systems Research and Behavioral Science*, 35(6), 811–837. <https://doi.org/10.1002/sres.2520>
- Granås Bardal, K., Reinar, M. B., Lundberg, A. K., Bjørkan, M., Bardal, C. ;, Reinar, K. G. ;, Lundberg, M. B. ;, Bjørkan, A. K. ;, & Factors, M. (2021). Factors Facilitating the Implementation of the Sustainable Development Goals in Regional and Local Planning—Experiences from Norway. *Sustainability* 2021, 13(8), 4282. <https://doi.org/10.3390/SU13084282>
- Grandori, A., & Soda, G. (2006). A Relational Approach to Organization Design. *Industry & Innovation*, 13(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/13662710600684316>
- Granovetter, M. (1985a). Economic Action and the Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510.
- Granovetter, M. (1985b). Granovetter - Economic Action and the Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*. 91(3), 481-510. <https://doi.org/10.2307/2780199>
- Halinen, A., & Törnroos, J. Å. (1998). The role of embeddedness in the evolution of business networks. *Scandinavian Journal of Management*, 14(3), 187–205. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(98\)80009-2](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(98)80009-2)
- Holland, J. H., & Mimnaugh, H. (1996). *Hidden Order*. Helix Bks. [http://www.goodreads.com/book/show/183954.Hidden\\_Order](http://www.goodreads.com/book/show/183954.Hidden_Order)
- Huxham, C., Vangen, S., Huxham, C., & Eden, C. (2000). The Challenge of Collaborative Governance. *Public Management: An International Journal of Research and Theory*, 2(3), 337–358. <https://doi.org/10.1080/14719030000000021>
- Jones, C., Hesterly, W. S., & Borgatti, S. P. (1997). a General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms. *Academy of Management Review*, 22(4), 911–945.
- Klijn, E. H., & Koppenjan, J. (2015). *Governance networks in the public sector*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315887098>
- Lehtonen, K., & Uusikylä, P. (2021). How Do Networks Reflect Collaborative Governance? The Case of a Sport Policy Program. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(14), 7229. <https://doi.org/10.3390/IJERPH18147229>
- Long, S. (1992). *A structural analysis of small groups*. (No title).
- May, C. K. (2022). Complex adaptive governance systems: a framework to understand institutions, organizations, and people in socio-ecological systems. *Socio-*

*Ecological Practice Research*, 4(1), 39–54. <https://doi.org/10.1007/S42532-021-00101-7>

- Mendonça, F. M. de, Dos Reis Teixeira, M. P., Bernardo, D. C. dos R., & Netto, H. P. da F. (2012). Condicionantes territoriais para formação, desenvolvimento e estruturação de arranjos produtivos locais: um estudo comparativo em APLs de confecção do estado de Minas Gerais. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 9(3), 231–256. <https://doi.org/10.5773/RAI.V9I3.913>
- Milagres, R. das M., Silva, S. A. G. da, & Rezende, O. (2019). Collaborative Governance: The coordination of governance networks. *Revista de Administração FACES Journal*, 18(3), 1–25. <https://doi.org/10.21714/1984-6975faces2019v18n3art6846>
- Montanaria, A., & Saberi, A. (2010). The spread of innovations in social networks. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*. <https://doi.org/10.1073/pnas.1004098107>
- Morçöl, G., Yoo, E., Azim, S. F., & Menon, A. (2021). *The collaborative governance networks literature: A comprehensive and systematic review*. Handbook of Collaborative Public Management, 36–49. <https://doi.org/10.4337/9781789901917.00013>
- Nohrstedt, D., & Bodin, Ö. (2020). Collective Action Problem Characteristics and Partner Uncertainty as Drivers of Social Tie Formation in Collaborative Networks. *Policy Studies Journal*, 48(4), 1082–1108. <https://doi.org/10.1111/PSJ.12309>
- Pirotti, T. M. C., Bitencourt, C. C., & Wegner, D. (2017). “We are not going to win alone”: Collaborative practices and collective gains in a network of solidarity economy in Brazil. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 11(3), 37–55. <https://doi.org/10.24857/RGSA.V11I3.1375>
- Ranga, M., & Etzkowitz, H. (2013). Triple Helix Systems: An Analytical Framework for Innovation Policy and Practice in the Knowledge Society. *Industry and Higher Education*, 27(4), 237–262. <https://doi.org/10.5367/ihe.2013.0165>
- Rogers, B. (2022). The Social Construction of Leadership Power. In F. English (Ed.), *The Palgrave Handbook of Educational Leadership and Management Discourse* (pp. 425–443). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-99097-8\\_132](https://doi.org/10.1007/978-3-030-99097-8_132)
- Rojas-Bermúdez, J. G. (1970). *Introdução ao Psicodrama*. Ágora.
- Sakanga, L. M., Mwanaumo, E., & Thwala, W. D. (2020). Identification of variables proposed for inclusion into a regional railway corridor transportation economic regulatory framework: A case of the Southern African Development Community North-South Corridor. *Journal of Transport and Supply Chain Management*, 14(2014), e1–e11. <https://go.gale.com/ps/i.do?p=AONE&sw=w&issn=19955235&v=2.1&it=r&iid=GALE%7CA641962298&sid=googleScholar&linkaccess=fulltext>

- Sarate, J. A. R., & Macke, J. (2015). Territories as collaborative networks: Concepts and elements of commitment. *IFIP Advances in Information and Communication Technology*, 463, 413–420. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-24141-8\\_37](https://doi.org/10.1007/978-3-319-24141-8_37)
- Segato, F., & Raab, J. (2019). Mandated network formation. *International Journal of Public Sector Management*, 32(2), 191–206. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-01-2018-0018>
- Soares, S. M., & Ferraz, A. F. (2007). Grupos operativos de aprendizagem nos serviços de saúde: sistematização de fundamentos e metodologias. *Escola Anna Nery*, 11(1), 52–57. <https://doi.org/10.1590/S1414-81452007000100007>
- Tizziotti, C. P. P., Truzzi, O. M. S., & Barbosa, A. de S. (2019). Arranjos produtivos locais: uma análise baseada na participação das organizações locais para o desenvolvimento. *Gestão & Produção*, 26(2).  
[https://www.academia.edu/52982998/Arranjos\\_produtivos\\_locais\\_uma\\_analise\\_baseada\\_na\\_participacao\\_das\\_organizacoes\\_locais\\_para\\_o\\_desenvolvimento](https://www.academia.edu/52982998/Arranjos_produtivos_locais_uma_analise_baseada_na_participacao_das_organizacoes_locais_para_o_desenvolvimento)
- Varella Miranda, B., Ross, B., Franken, J., & Gómez, M. (2022). How do transaction costs, capabilities and networks influence the procurement strategies of small agri-food firms? Evidence from the wine industry. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(4), 550–573. <https://doi.org/10.1108/JSBED-01-2021-0007>
- Vriens, E., Buskens, V., & de Moor, T. (2021). Networks and new mutualism: How embeddedness influences commitment and trust in small mutuals. *Socio-Economic Review*, 19(3), 1149–1170. <https://doi.org/10.1093/SER/MWZ050>
- Zweifel, B., & Haegeli, P. (2014). A qualitative analysis of group formation, leadership and decision making in recreation groups traveling in avalanche terrain. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 5–6, 17–26.  
<https://doi.org/10.1016/J.JORT.2014.03.001>