

## GOVERNANÇA COLABORATIVA: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO E CONCEITUAL DA ÚLTIMA DÉCADA DE PUBLICAÇÕES

### COLLABORATIVE GOVERNANCE: A BIBLIOMETRIC AND CONCEPTUAL STUDY OF WOS LAST DECADE OF PUBLICATIONS

Cátia Raquel Felden Bartz<sup>1</sup>  
Jessica Casali Turcato<sup>2</sup>  
Daniel Knebel Baggio<sup>3</sup>

#### RESUMO

A governança colaborativa (GC) é um modelo de interação orientado pelo consenso e para a produção conjunta de resultados e soluções, sendo uma perspectiva contemporânea de gestão de interesses e um meio de solucionar problemas complexos. A compreensão dos aspectos da GC demonstra ser essencial para os fins estratégicos e competitivos das organizações, regiões e seus sistemas. O objetivo do estudo é demonstrar o panorama das publicações sobre governança colaborativa da última década (2009-2018) na base de dados *Web of Science* (WOS). Além das Leis da bibliometria (Lei de Lotka, Brandford e Zipf), realizou-se uma análise dos principais artigos e contribuições para a evolução e aplicação do conceito de GC. Observou-se crescimento nas publicações demonstrando a importância que o tema tem recebido nas pesquisas acadêmicas, sobretudo um crescimento relacionado tópicos de inovação, inovação aberta, confiança e networks. Identificou-se também que os conceitos iniciais de GC relacionavam o tema com gestão pública, e com o passar do tempo as pesquisas se voltaram mais para a esfera privada, relacionando o tema com a visão de longo prazo das organizações. A análise dos artigos possibilitou uma discussão conceitual a partir das principais publicações, resultando em um compilado de diferentes definições e caminhos que perpassam a temática e das variáveis e contingências que implicam no processo colaborativo. Sendo unânime que, a rede de GC não está submetida às mesmas estruturas características das organizações tradicionais. Os resultados do artigo servem de guia para novas perspectivas de investigação para o avanço das discussões sobre a temática.

**Palavras-chave:** Estudo bibliométrico. Governança colaborativa. Colaboração. *Web of Science*.

<sup>1</sup>Doutoranda e Mestre em Desenvolvimento Regional (UNIJUÍ/PPGDR). Professora Titular na Faculdade Horizontina (FAHOR). Horizontina/RS – Brasil. E-mail: [catiafelden@hotmail.com](mailto:catiafelden@hotmail.com). ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6008-1565>.

<sup>2</sup>Mestre em Desenvolvimento Regional (UNIJUÍ/PPGDR). Professora Substituta no Instituto Federal Farroupilha, Campus Júlio de Castilhos. Cruz Alta/RS. Brasil. E-mail: [jehturcato@hotmail.com](mailto:jehturcato@hotmail.com). ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-1982-6868>.

<sup>3</sup>Doutor em Contabilidade y Finanzas. Professor Assistente da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Rio Grande do Sul. Ijuí/RS - Brasil. E-mail: [danibaggio@gmail.com](mailto:danibaggio@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6167-2682>.

## ABSTRACT

Collaborative governance (CG) is a model of interaction guided by consensus and for the joint production of results and solutions, being a contemporary perspective of interest management and a means of solving complex problems. The understanding of the aspects of the CG proves to be essential for the strategic and competitive purposes of organizations, regions and their systems. The objective of the study is to demonstrate the panorama of the publications on collaborative governance of the last decade (2009-2018) in the database Web of Science (WOS). In addition to the Laws of bibliometry (Lotka's Law, Brandford and Zipf), an analysis of the main articles and contributions to the evolution and application of the concept of CG was performed. It was observed growth in publications demonstrating the importance that the theme has received in academic research, especially a growth related to topics of innovation, open innovation, trust and networks. It was also identified that the early concepts of KM related the theme with public management, and over time the researches turned more to the private sphere, relating the theme with the long-term vision of organizations. The analysis of the articles enabled a conceptual discussion from the main publications, resulting in a compiled of different definitions and paths that cross the theme and the variables and contingencies that imply the collaborative process. It is unanimous that the KM network is not subject to the same characteristic structures of traditional organizations. The results of the article serve as a guide for new research perspectives for the advancement of discussions on the topic.

**Keywords:** Bibliometric study. Collaborative governance. Collaboration. Web of Science.

**Como citar este artigo:** BARTZ, Cátia Raquel Felden; TURCATO, Jessica Casali; BAGGIO, Daniel Knebel. Governança colaborativa: um estudo bibliométrico e conceitual da última década de publicações. **DRd - Desenvolvimento Regional em debate**, v. 9, p. 800-817, 06 nov. 2019. DOI: <https://doi.org/10.24302/drd.v9i0.2394>

**Artigo recebido em:** 07/10/2019

**Artigo aprovado em:** 01/11/2019

**Artigo publicado em:** 20/11/2019

## 1 INTRODUÇÃO

Governança significa a coordenação e controle das ações e dos projetos, objetivando desenvolver e especializar os membros envolvidos, promovendo a produção de conhecimento compartilhado e estimulando a cooperação e a inovação (ANSELL; GASH, 2007). Sob esse aspecto pode-se apontar que, embora as hierarquias e os mercados continuem a desempenhar um papel crucial na regulação da sociedade e da economia, novas formas de governança têm emergido, especialmente, as formas colaborativas de governança. De acordo com estudiosos da área, Ansell e Torfing (2015) e Bodin (2017), esse molde colaborativo surgiu devido às complexidades organizacionais e à fragmentação política, impulsionado pelo reconhecimento de que nenhuma organização tem o conhecimento ou recursos para resolver unilateralmente os problemas sociais complexos.

Deste modo, agrega-se ao conceito de governança o termo “colaborativa”, ou simplesmente colaboração, para indicar um modo específico de interação que é deliberativo, multilateral, orientado pelo consenso e para a produção conjunta de resultados e soluções (ANSELL; GASH, 2007), como uma perspectiva contemporânea de gestão de interesses e um meio de solucionar problemas complexos (BODIN, 2017).

A governança colaborativa também ganhou espaço em função das falhas dos sistemas de governança anteriores, surgindo em resposta à lentidão desses sistemas e ao alto custo em termos de custo de oportunidade de suas organizações, bem como a politização da regulamentação (ANSELL; GASH, 2007). Assim, é frequentemente usada quando as demandas por ação não estão sendo atendidas pelas jurisdições institucionais existentes ou pelo menos unicamente por uma única jurisdição (ANSELL; TORFING, 2015).

Portanto, a compreensão de alguns aspectos deste assunto demonstra ser essencial para os fins estratégicos e competitivos das organizações, sistemas e suas regiões. Desse modo, este estudo teve como objetivo demonstrar o panorama das publicações sobre governança colaborativa no contexto internacional da última década (2009-2018). Para isso, evidenciaram-se as principais características das publicações da base de dados *Web of Science (WOS)* onde encontram-se disponíveis ferramentas para análise de citações, referências, e índice H, permitindo análises bibliométricas.

Os estudos bibliométricos estão ganhando relevância, considerando o crescente número de publicações científicas e a capacidade de usar técnicas para quantificar o processo de comunicação escrita (IKENAMI; GARNICA; RINGER, 2016). Derrick, Jonkers e Lewison (2012) e Barth, Haustein e Scheidt (2014) já mencionavam que eles desempenham um papel importante, quantificando e qualificando as pesquisas já existentes nas áreas em que se pretende estudar, demonstrando oportunidades de pesquisas e norteando estudos futuros. Segundo Barth, Haustein e Scheidt (2014), o método bibliométrico é cada vez mais utilizado para fornecer informações sobre inter-relações entre diferentes grupos na comunidade científica, pois consegue prospectar uma visão geral sobre as investigações e sua evolução, com dados do passado, presente e delineando tendências de pesquisas futuras. Os principais motivos para fazer estudos bibliométricos derivam de vários fatores, o principal deles é o desejo dentro de muitos campos científicos de obtenção de uma visão global e especializada da literatura. Tradicionalmente, artigos de revisão ou pesquisas forneceram isso (JONKERS; DERRICK, 2012). No presente estudo, além da aplicação das leis da bibliometria, também são apresentadas as contribuições dos principais autores e seus artigos mais citados.

A governança colaborativa é um tema que vem crescendo ao longo dos anos, mas carece de aprofundamento teórico e discussão conceitual. O problema de pesquisa que norteia este estudo está alicerçado no ineditismo desta pesquisa, ou seja, até o momento não foram aplicadas as leis da bibliometria no tema proposto “governança colaborativa”, seguido de uma descrição das principais contribuições teóricas dos autores referenciais na área. Além disso, o período temporal de dez anos consegue abranger desde as primeiras e mais importantes publicações, até os estudos mais recentes sobre o tema.

Portanto, tem-se como objetivo investigar o tema de forma profunda, sistematizando os principais autores da área, os principais periódicos que contribuem para os avanços da pesquisa e as principais palavras *Hot Topics*, sistematizando as contribuições das principais pesquisas sobre o tema.

## 2 GOVERNANÇA COLABORATIVA

A governança colaborativa é difundida como uma forma de governança pela qual a colaboração é o principal mecanismo de envolvimento entre as organizações, sejam estas públicas e/ou privadas. Conduzir um modelo de governança colaborativa envolve, principalmente, equilibrar os diferentes interesses dos atores envolvidos (BODIN, 2017), sobretudo em atividades coletivas que objetivam aumentar o valor público a partir do esforço conjunto (BARDACH, 2001). A colaboração é descrita como um processo de negociações formal e informal entre atores autônomos, durante o qual eles criam regras e organizações comuns para regular suas interações e campos de atividade ou abordam questões comuns de forma coesa, essas regras comuns são compartilhadas por todas as partes interessadas, enquanto as negociações ocorrem continuamente (THOMSON; PERRY, 2006).

Segundo Ansell e Gash (2007), a governança colaborativa abarca as leis e regras destinadas à provisão de bens públicos orientados por um processo de tomada de decisão coletiva que inclui agentes públicos e privados, por meio de um regime de colaboração formal e de estratégias explícitas e públicas para organizar a influência dessas partes. Neste aspecto, as tendências para o crescimento da colaboração são decorrentes do aumento da capacidade institucional e da interdependência organizacional à medida que as estruturas institucionais se tornam mais complexas e dependentes entre si.

A governança colaborativa se diferencia de outras formas de governar e dos demais tipos de decisão consensual, devido à abordagem canalizada para a resolução de questões e problemas complexos (BODIN, 2017) da esfera pública (ANSELL; GASH, 2007; EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012), provenientes da limitação e da incapacidade do governo de, unilateralmente, solucionar essas disfunções (AGRANOFF, 2005).

Nesse sentido, a gestão colaborativa está relacionada às atividades entre agentes públicos e privados que, conjuntamente, tomam decisões para aumentar o valor público pela elaboração de políticas e pelo gerenciamento dos recursos, serviços e bens públicos. Buscam ainda, equilibrar os adversos interesses dos agentes no intuito de efetivar as aspirações do todo, e substancialmente, minimizar as assimetrias de poder e a influência das coalizões que possam surgir nesse processo (BARDACH, 2001; AGRANOFF, 2005; ANSELL; GASH, 2007; EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012; BODIN, 2017).

Recentemente vários estudos abordaram a governança colaborativa em diferentes perspectivas, como o caráter multifacetado da governança colaborativa se apresentando nas pesquisas em ecossistemas sócio ecológicos (GUERRERO et al., 2015; BODIN, 2017) onde os benefícios da solução dos problemas ambientais complexos resolvidos por meio da governança colaborativa são enfatizados em escala local e global. Permeado por tal fluxo de influência envolvendo dois sentidos (público e privado) e em que a colaboração transfronteiriça representa o padrão de comportamento dominante (EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012).

Agranoff (2005) faz uma análise para melhorar o gerenciamento do desempenho colaborativo a partir da lente do desenvolvimento econômico estadual e local sugerindo ações e etapas que permitem ampliar os limites do Estado e podem ter potencial para aumentar o valor público em uma era de colaboração.

Anteriormente, Innes e Booher (1999) já haviam apontado que a governança colaborativa é essencial para a sustentabilidade dos ambientes de inovação, pois estimula a formação de capital intelectual, capital social, que é a credibilidade e compreensão social, construído pela interação pessoal e capital político, visto como a capacidade de agir coletivamente para desenvolver qualidades locais e captar a atenção externa e recursos.

Segundo Russell e Smorodinskaya (2018), grande parte das definições sobre colaboração encontradas na literatura introduzem conceitos em torno de objetivos compartilhados e negociações contínuas para harmonizar interesses e coordenar atividades mútuas. As autoras integraram à esses conceitos uma análise mais exata da colaboração, considerando-a como a forma mais desenvolvida de comunicação interativa.

No item 3 é evidenciado o método empregado na construção da análise bibliométrica.

### 3 METODOLOGIA

O presente estudo bibliométrico foi realizado sobre o tema “Governança Colaborativa” na base da *Web of Science* (WOS), onde os dados foram filtrados considerando os períodos de 2009 a 2018. A forma de análise dos dados estatísticos e resultados das leis bibliométricas e do índice M, se deu de forma descritiva. A palavra chave de busca foi “*Collaborative Governance*”, limitando-se a artigos produzidos no idioma inglês, dentro da área das ciências sociais aplicadas.

Os estudos estatísticos que analisam as características de publicações de maneira longitudinal costumam ser construídos por três leis: Lei de Lotka, Lei de Brandford e Lei de Zipf. O Quadro 1 apresenta essas Leis.

Quadro 1 – Leis que regem os estudos bibliométricos

Leis	Medida	Critério	Objetivos Geral
<b>Lei de Brandford</b>	Grau de atração do periódico	Reputação do periódico	Identificar os periódicos mais relevantes e que dão maior vazão a um tema em específico
<b>Lei de Lotka</b>	Produtividade autor	Tamanho-frequência	Levantar o impacto da produção de um autor numa área de conhecimento
<b>Lei de Zipf</b>	Frequência de palavras-chave	Lista ordenada de temas	Estimar os temas mais recorrentes relacionados a um campo de conhecimento

Fonte: Chueke; Amatucci (2015)

O artigo conta com uma abordagem bibliométrica descritiva com o objetivo de alcançar um panorama da produção científica sobre a Governança Colaborativa a nível internacional. Os procedimentos metodológicos seguem a sugestão de Souza e Ribeiro (2013), sendo: 1) elaborar o problema de pesquisa que guia o estudo; 2) selecionar o aspecto da literatura que será abordado; 3) filtrar os dados coletados dada sua pertinência frente o problema de pesquisa; e 4) analisar e interpretar os dados coletados e filtrados.

A seguir, no Quadro 2, são apresentados os procedimentos adotados para atingir os critérios de número dois e três, apontados por Souza e Ribeiro (2013).

Quadro 2 – Procedimentos Metodológicos

ETAPAS	PROCEDIMENTOS
Etapa 1	Levantamento dos documentos e dados científicos sobre Governança Colaborativa na base <i>WOS</i> .
Etapa 2	Análise estatística primária dos dados encontrados.
Etapa 3	Aplicação da bibliometria
Etapa 4	Análise qualitativa dos artigos selecionados na pesquisa bibliométricas.
Etapa 5	Análise dos resultados.
Etapa 6	Conclusões Finais.

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Para a elaboração da primeira etapa da pesquisa, levantamento dos documentos e dados científicos sobre Governança Colaborativa na base *WOS*, foi utilizada a estatística descritiva (quantitativa). A segunda etapa da metodologia refere-se à análise estatística primária dos dados encontrados. Nesta etapa, o primeiro refinamento da amostra deu-se pelas áreas de pesquisas sobre o tema governança colaborativa e descobriu-se que 50% das pesquisas são realizadas pela área das Ciências Sociais. Para dar seguimento a pesquisa, foram selecionadas as áreas afins as Ciências Sociais Aplicadas: Ciências Sociais (30%), Ciências Econômicas (9%) e Gestão e Negócios (12%), que juntas totalizam 51% das publicações sobre Governança Colaborativa nos últimos 10 anos, concatenando 288 artigos, caracterizando assim uma amostra confiável para realizar inferências sobre o tema.

O segundo refinamento é sobre os documentos publicados na base *WOS*, sendo: 71% artigos científicos, 23% documentos produzidos em conferências sobre a temática, 3% Livros, 1% capítulos de Livros e 1% Editoriais. Para o presente estudo, foram selecionados apenas os artigos científicos, pois de acordo com Ellegaard e Wallin (2015), os artigos científicos apresentam maior robustez metodológica, garantindo resultados mais precisos.

Após o segundo refinamento, a amostra passou a ser constituída por 204 artigos. Com tais classificações e refinamentos conclui-se a etapa número dois da pesquisa, mencionada no Quadro 2. Na etapa número três, foram aplicadas as Leis Bibliométricas: Lei de Lotka, Lei de Brandford e Lei de Zipf.

A etapa quatro consiste na compilação dos principais artigos selecionados na primeira, segunda e terceira etapa desta pesquisa conforme o Quadro 2. Produzir inferências sobre os artigos mais citados foi a razão da inclusão desta quarta etapa, de cunho qualitativo. Lima e Manini (2016) afirmam que com o advento das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) a forma de se fazer pesquisa mudou consideravelmente. Os recursos computacionais disponíveis atualmente para a análise qualitativa de dados são uma realidade que se juntam às diversas práticas de pesquisa quantitativa. O principal requisito para uma análise qualitativa adequada é um eficiente, consistente e sistemático gerenciamento de dados, para busca e recuperação da informação (GIBBS; FRIESE; MANGABEIRA, 2002).

Na etapa cinco são demonstradas as análises e interpretação dos resultados. A última sessão, número seis, encerra este artigo compilando os principais resultados, contribuições da pesquisa, limitações do método, conduzindo a abertura para novos estudos sobre a temática.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Frente aos resultados que se apresentam, este tópico discute o perfil das pesquisas sobre Governança Colaborativa, nos últimos dez anos na base de dados da *WOS*. O Quadro 3, ilustra os principais pesquisadores sobre o tema de estudo, Governança Colaborativa. Destaca-se que 86% das pesquisas desenvolvidas, e publicadas, são oriundas de estudos realizados por mais de um autor, ou seja, percebe-se a existência de grupos de pesquisa na área com intensa publicação.

Quadro 3 – Ranking dos Principais autores

Autor	Nº de artigos publicados
de Loe, R. C.	12
Torfiging J	11
Sorensen, Eva; Torfiging, Jacob	10
Ansell, C. Gash A.	10
Bodin, O.	10
Erkus-Ozturk, Hilal; Eraydin, Ayda	9
Franzoni, Chiara; Sauermann, Henry	9
Gilson, Ronald J.; Sabel, Charles F.; Scott, Robert E.	9
Romero, David; Molina, Arturo	9
Kallis, Giorgos; Kiparsky, Michael; Norgaard, Richard	8
Biggs, Reinette; Westley, Frances R.; Carpenter, Stephen R	7
Cheung, Mee-Shew; Myers, Matthew B.; Mentzer, John T	6
Van Der Horst, Dan; Vermeylen, Saskia	4
Marshall, Graham R.	3
<b>Total Geral por autores</b>	<b>117</b>

Fonte: Elaborado pelos autores conforme dados da pesquisa (2019)

Um segundo aspecto a ser considerado no mapeamento da produção sobre Governança Colaborativa é o estudo da Lei de Bradford, que identifica quais os principais periódicos da área. Primeiramente, para aplicar a Lei de Bradford, buscou-se uma base de dados considerada confiável e relevante na academia. Para que a base de dados seja confiável, ela deverá indexar os periódicos com os índices SJR e SNIP. Assim, aplicando os indicadores externos (SJR) e (SNIP), pela Lei de Bradford foi possível estimar o grau de relevância de periódicos que mais publicam sobre o tema de governança colaborativa.

De acordo com as métricas da base de dados da *WOS*, os periódicos que mais possuem relevância para estudos do tema investigado são: *IFIP Advances In Information And Communication Technology, Ecology And Society, ACM International Conference Proceeding*

*Series, Environmental Science And Policy, Lecture Notes In Computer Science Including Subseries Lecture Notes In Artificial Intelligence And Lecture Notes In Bioinformatics*. Após a aplicação da Lei de Bradford foi realizada a análise de conteúdo, com a aplicação da Lei de Zipf e *Hot Topics* para ser extraído os principais temas e palavras que direcionam as pesquisas na área.

Tabela 1 – Relação de publicação anual sobre GC.

Anos de publicação	n	%
2017	58	20,42
2016	51	17,96
2015	46	16,20
2013	34	11,97
2014	33	11,62
2010	18	6,34
2011	14	4,93
2009	12	4,22
2012	9	3,17
2018	9	3,17

Fonte: Elaborado pelos autores com base em WOS (2019)

A análise da Lei de Bradford também revelou um crescimento constante das pesquisas na área de Governança Colaborativa, com exceção do ano de 2012 que ocorreu uma redução nas publicações, conforme ilustrado na Tabela 1. Ao investigar-se de forma mais analítica os periódicos, através da Lei de Bradford, os dados revelam que as universidades que mais publicam sobre o tema são Universidade de Waterloo, Universidade de Queensland, Centro universitário de pesquisas de Wageningen, Universidade de Stockholms e Universidade da Califórnia. Finalizando a análise da Lei de Bradford através da análise dos periódicos foi possível também fazer a identificação dos países que mais pesquisam sobre a Governança Colaborativa, em primeiro lugar os Estados Unidos (60%), seguido pelo Reino Unido (15%), Austrália (5%) Canadá (3%) e Alemanha (2%), outros países (15%).

No que concerne a última etapa, convém salientar que o índice h-index (índice h), desenvolvido por Hirsch (2005), visa quantificar as publicações que determinado pesquisador auferiu ao longo de sua vida. Gracio e Oliveira (2011) citam que não se trata de um indicador linear, tendo em vista que na medida em que seu indicador aumenta, requer maior esforço do pesquisador em virtude do seu crescimento ser proveniente do número de citações recebidas. O índice h-b, criado por Banks (2006), consiste em uma extensão do h-index, que é obtido através do número de citações de um tópico ou combinação em determinado período, listados em ordem decrescente de citações. Já o índice m, na perspectiva de Banks (2006), refere-se à razão entre o índice h-b e o número de anos que se deseja analisar. A partir deste processo de pesquisa, será possível verificar os tópicos mais relevantes (*Hot Topics*) que se relacionam com o tema governança colaborativa.

Tabela 2 – Resultados da metodologia *Hot Topics*

	Índice n
<i>innovation</i>	2,5
<i>open innovation</i>	2,3
<i>confidence</i>	2,2
<i>netowrks</i>	2,2
<i>public policy</i>	2,1
<i>learning and innovation</i>	2,1
<i>ecosystem of innovation</i>	1,8
<i>business performance</i>	1,1
<i>entrepreneurial environment</i>	0,1
<i>organizational competitiveness</i>	0,1

Fonte: Elaborado pelos autores com base em WOS (2019)

Os *Hot Topics* relacionados ao tema foram compostos pelos tópicos: *Innovation* (inovação), *open innovation* (inovação aberta), *confidence* (confiança) e *public policy* (políticas públicas), *learning and innovation* (aprendizagem e inovação). Percebe-se que o ranking das palavras *Hot Topics* está alinhado com os títulos das revistas elencadas pela Lei de Bradford, revelando simetria entre os resultados das leis bibliométricas.

Seguindo a análise de conteúdo, a seguir serão apresentados os principais resultados dos artigos com maior “n”, dos autores selecionados através da Lei de Lotka. Por meio da análise comparativa dos *Hot Tópicos* com a nuvem de palavras, percebe-se o alinhamento dos resultados, pois os tópicos e palavras estão relacionados com inovação, confiança, relacionamentos, ecossistemas de inovação, inovação e aprendizagem, diálogo, empreendedorismo e gestão ambiental.

#### 4.1 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS PRINCIPAIS ARTIGOS

Em um dos estudos em que o autor mais citado na área, de Loë, é um dos co-autores, Armitage, de Loë e Plummer (2012), ponderam que a colaboração existe de muitas formas, mas foi amplamente definida como a partilha de poder e responsabilidade entre os atores, de empresas estatais e não estatais. O objetivo dos autores é estudar o processo e aplicação da governança colaborativa dentro da área da gestão ambiental, mais precisamente, como as decisões são tomadas neste setor. Seus estudos observam que existem características comumente associados a processos colaborativos que os distinguem coletivamente de processos participativos geralmente mais amplo. Por exemplo, as colaborações são geralmente vistas como iniciativas baseadas regionalmente, focadas em questões dentro de uma determinada região, por iniciativa dos atores locais. Segundo eles, a governança colaborativa é um fórum que atende a longo prazo, os anseios de uma determinada comunidade, ou grupo de empresas, estatais e não-estatais.

Ainda na concepção dos autores, a teoria da governança colaborativa quando aplicada na prática, converge em oportunidades de tomadas de decisões mais assertivas. Ao integrar o conhecimento científico com formas alternativas de conhecimento (por exemplo, prático, experiencial), sugere-se que a colaboração pode produzir uma base de conhecimento mais contextualizada e adaptável para lidar com problemas regionais, principalmente sobre questões que geram conflitos e divergência de ideias.

Segundo Torfing (2007), a formulação e a execução de políticas públicas são resultantes de processos “governativos” não mais exclusivos aos governos, mas produto da negociação entre uma gama de atores da sociedade. Para lidar com tal realidade, recomenda-se arranjos não hierárquicos capazes de promover a interação entre atores públicos, semi públicos e privados. Entra em cena outra forma de governança, aquela que se organiza em redes, pautadas pela colaboração entre agentes diversos. A formação desses arranjos colaborativos justifica-se pelo reconhecimento de que cada uma das organizações envolvidas não possui as competências necessárias para sozinha responder às necessidades dos consumidores e cidadãos que compõem a sociedade contemporânea (SORENSEN; TORFING, 2007). No entanto, a opção do Estado por trabalhar em rede não pode ser vista como uma forma exclusiva ou que substitui todas as outras maneiras de atuar. De maneira geral, a atuação do Estado em rede pode ser entendida como um fenômeno resultante de um movimento histórico-político-social, em que os governos reconhecem a necessidade de atuar em conjunto com o setor privado e a sociedade na solução de problemas públicos.

Para Ansell e Gash (2007), a adoção da colaboração induz o aumento da qualidade da solução, com a abordagem mais abrangente do problema, diversificação da capacidade de resposta, minimização do risco de impasse, garantia da consideração dos interesses dos atores no processo, sentimento de inclusão na solução. Ansell e Gash (2007), acrescentam que a governança colaborativa é um processo e estruturado na tomada de decisões e gerenciamento de políticas públicas que envolvem pessoas de forma construtiva em todos os limites das agências públicas, níveis de governo e/ou as esferas pública, privada e cívica para levar a cabo uma finalidade pública que não poderia ser realizado de outra forma. Esta definição permite que a administração coletiva seja administrada como uma administração pública construtiva, e permite distinções entre diferentes aplicativos, classes e escalas. Conforme os autores, é difícil saber por onde começar uma descrição do processo colaborativo, mas os autores sugerem que um bom início seria pelo diálogo face a face, construção de uma elo de confiança, compromisso com o processo e uma visão compartilha dos objetivos futuros.

A governança colaborativa a partir de seus mecanismos, para Bodin (2017), possibilita maior eficiência para a colaboração entre os atores envolvidos nas relações interorganizacionais. A governança dos ecossistemas que envolvem colaboração compreende, em um primeiro momento, equilibrar os diferentes interesses dos atores. A colaboração, nesse sentido, se define como um meio que possibilita aumentar a geração de conhecimento pela aprendizagem social, integrar as ideias dos distintos sistemas de conhecimento e difundir conhecimento e as melhores práticas entre os atores (BODIN, 2017).

Erkus e Eraydin (2010) pesquisam sobre os diferentes fatores que motivam os atores a se envolverem em um processo de governança colaborativa ambiental. A pesquisa foi aplicada em grandes e médias redes de hotéis nos Estados Unidos. Os resultados dos estudos revelaram que o engajamento que alimenta a colaboração está alicerçado nas vantagens econômicas. Os entrevistados mencionaram que o processo de governança colaborativa aumenta a eficiência da

estratégia empresarial, pois são discutidas e implementadas estratégias que aumentam a competitividade das empresas que fazem parte da rede. O segundo fator mais relevante, é a resolução de conflitos no setor de turismo, a rede de turismo possui, já implementada em sua cultura, a resolução de problemas econômicos no setor, de forma colaborativa. Em terceiro lugar, a investigação revelou que as empresas acreditam que ter a sua marca envolvida em ações ambientalmente corretas aumentará a percepção do cliente sobre a qualidade dos serviços oferecidos na rede de hotel.

Franzoni e Sauermann (2014) estudam a “ciência em rede”, ou seja, a inovação aberta através de processos de governança colaborativa. Os autores afirmam que os projetos de inovação aberta diferem em relação a sua complexidade e estrutura, pois quanto mais complexa e mal estruturada a tarefa, mais pessoas precisam participar para buscar uma solução, aumentando o custo do projeto e dificultando a governança colaborativa. Para os autores, o desenvolvimento de softwares de códigos abertos deve gerar um software modular, para que a inovação aberta possa atingir um maior número de usuários, pois este é o objetivo da inovação a aberta, o uso em massa da tecnologia.

Para Franzoni e Sauermann (2014), um grande projeto, desenvolvido nos moldes de um processo de colaboração, somente conseguirá êxito se possuir um gestor com habilidade de liderança em equipe, mesclado com conhecimento técnico. Os processos de governança colaborativa em ambientes de inovação aberta demandam um gestor que lidere a sua equipe através de processo bem desenhados, em que a equipe desenvolvedora dos projetos conheça o cronograma, e tenha confiança e certeza no caminho traçado pelo seu líder. Esse líder também deverá possuir uma pequena equipe e confiar nela, para que em conjunto desenvolvam mecanismos de incentivos para os demais membros. De acordo com Ansell e Gash (2007), nos processos de inovação colaborativa a maioria dos participantes fazem raras contribuições, muitas vezes até mesmo desistindo do projeto, caso não se sintam envolvidos.

A grande contribuição de Gilson, Sabel e Scott (2009) para os estudos sobre governança colaborativa referem-se aos contratos estabelecidos, para os autores nenhum contrato é capaz de prever todos os problemas que poderão surgir, pois os problemas são imprecisos, e são nestes momentos de resolução de divergências que a colaboração deve ser estabelecida. Os autores afirmam ainda que a colaboração é um mecanismo de resolução de conflitos de curto prazo, e a experiência colaborativa quando compartilhada transforma-se em um mecanismo de resolução de divergência de curto prazo.

De acordo com os autores, a experiência colaborativa compartilhada é reforçada principalmente nas associações de fornecedores que trabalham com clientes de grande porte que possuem grande poder econômico, pois diante de situações de conflitos como por exemplo, mudança nos custos de transações, aumento repentino nos preços por oscilações de mercado, imposições econômicas governamentais, gestão do fluxo de informações, a governança colaborativa de conflitos é fundamental para evitar que clientes e fornecedores tenham sua reputação preservada.

Para Romero e Molina (2011), os modelos de governança colaborativa ou as comunidades virtuais colaborativas, demonstram potencial para impulsionar a cocriação de valor e a co-inovação. Os autores analisam a estrutura dos modelos de governança colaborativa, como uma fonte de criação de inovação aberta, porque entendem que o esforço de colaboração impulsiona a criatividade, e esta criatividade alinhada com uma estrutura de colaboração que

favoreça a aprendizagem, irá culminar na inovação, e conseqüentemente para os autores, a inovação gerada numa arena de aprendizagem e colaboração, culminará num processo de inovação aberta.

Romero e Molina (2011) complementam que as redes de negócios estratégicos são entidades ativas que se adaptam continuamente ao seu ambiente para melhorar suas capacidades de responder a oportunidades de negócios de curto prazo e, portanto, permitir que seus ecossistemas de negócios sigam o ritmo da dinâmica da indústria e as necessidades e preferências variáveis dos clientes. A cocriação de valor é a nova tendência em modelos de negócios abertos que tentam integrar as competências das organizações e envolver as preferências individuais dos clientes em formações de redes e comunidades para a cocriação do próximo nível de valor para produtos, serviços e experiências a serem lançadas no mercado.

Já os estudos de Sorensen e Torfing (2011) são encorajados pela proliferação de redes de governança e pelas crescentes demandas por inovação pública. Sorensen e Torfing (2011), estudam a “inovação colaborativa” como uma abordagem interdisciplinar para estudar e melhorar a inovação pública, para os autores a inovação é um processo dinâmico através do qual problemas e desafios são definidos, ideias novas e criativas são desenvolvidas e novas soluções são selecionadas e implementadas, portanto, não é a origem de novas soluções, mas o contexto em que elas são implementadas, que determina se a inovação terá êxito.

Sorensen e Torfing (2011) pesquisaram também sobre a legitimidade dos processos de governança colaborativa, e afirmam que a governança colaborativa não é legitimada através de processos bem definidos, mas sim através da percepção de atores que participam da governança e reconhecem tais processos como aceitáveis, e como geradores de inovação.

Os autores Biggs, Westley e Carpenter (2010) observaram que o envolvimento bem-sucedido das partes interessadas não consiste simplesmente em convidar todos os interessados em um determinado assunto para uma reunião, mas sim desenvolver elos de confiança entre as partes, e explicitar os resultados que os *stakeholders* poderão conquistar, dentro de um processo de decisões pautados pela governança colaborativa. A confiança é fundamental, no estabelecimento de uma visão de futuro compartilhada e também possibilita um melhor diálogo, estrutura burocráticos menos rígidas e maior agilidade na tomada de decisões colaborativas.

Pesquisas sobre relacionamentos interorganizacionais em modelos colaborativos, normalmente se concentram no valor que este relacionamento tem para os parceiros da rede. Cheung, Myres e Mentzer (2011) pesquisaram 126 cidades transfronteiriças investigando a influência do aprendizado relacional no desempenho do relacionamento, tanto do comprador quanto do fornecedor, testando a alegação de que ambos os membros (1) se beneficiam dos esforços de aprendizagem relacional e (2) desfrutam de partes iguais. da torta de benefícios. Os autores descobriram três tipos específicos de aprendizagem relacional (compartilhamento de informações, construção de sentido comum e integração de conhecimento) que influenciam o desempenho do relacionamento e que essas dimensões da aprendizagem relacional afetam os parceiros da cadeia de suprimentos na construção de estratégias organizacionais inovadoras, tanto a nível de produto como de processos. Os estudos de Cheung, Myres e Mentzer (2011) revelam principalmente a importância do desenvolvimento da colaboração com os fornecedores, pois este relacionamento baseado na colaboração e na confiança, será o pilar para as futuras estratégias mercadológicas.

Van Der Horst e Vermeulen (2011) estudam a governança colaborativa dentro da cadeia dos biocombustíveis, com foco aos impactos sociais da produção e uso de biocombustíveis para o transporte. As pesquisas revelaram que o financiamento governamental, para biocombustíveis, contrasta fortemente com a problemática governança ambiental e social das cadeias de fornecimento de biocombustíveis. A demanda por combustível verde, apresentou-se mais como uma bandeira de ONGs e projetos políticos. No que se refere a colaboração e modelos de governança sobre Biocombustíveis, as relações são frágeis, e fortemente influenciadas e dependente dos incentivos financeiros públicos, e em menor impacto influenciada pela segurança energética.

Estudos de Marshall (2009), desenvolvidos na Austrália, sobre governança colaborativa na gestão de recursos ambientais, revelam que as entidades regionais têm uma vantagem sobre as entidades de escalas estaduais e federais, no que se refere a motivação no engajamento das causas ambientais. Segundo o autor esta abordagem policêntrica, que existe nas relações institucionais, deve-se ao comportamento dos agricultores que é baseada sobretudo no sentimento de “comunidade” e “reciprocidade”, sentem-se mais motivados a colaborar com as organizações locais, pois o índice de confiança entre eles é maior. O jogo de escalas muitas vezes prejudica a confiança, dificultando a colaboração, de acordo com Marshall (2009), a competição entre o poder das escalas é alimentada pela arena política.

Embora a governança colaborativa reforce o entendimento mútuo e possa ser uma fonte de inovação, uma lacuna na pesquisa existente sobre o desenho institucional de fronteiras e vínculos efetivos entre política democrática, autoridade legítima e governança adaptativa, isto é, a mistura de instituições que podem fornecer suficiente responsabilidade e legitimidade democrática, sem sufocar a interação auto organizada. De acordo com Kallis, Kiparsky e Norgaard (2009), para que a governança colaborativa floresça, muitas vezes são necessárias mudanças radicais, principalmente na maneira de como as decisões estratégicas são tomadas, e esta é a principal dificuldade para a sua implementação, pois mudar a cultura de como uma empresa toma suas decisões, é um processo lento e difícil. Decisões e mudanças radicais são necessárias, mas parecem improváveis sob os atuais arranjos institucionais e condições políticas na atual conjuntura da sociedade que segue a regra da racionalidade instrumental. Outro ponto crítico é destacado por Ansell e Gash (2007), os resultados da governança colaborativa são alcançados no longo prazo, e neste período muitas vezes as organizações acabam desistindo de permear o caminho da colaboração pela dificuldade de se estabelecer uma visão de futuro compartilhada entre todos os atores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo aplicar as leis bibliométricas (Lei de Lotka, Lei de Brandford e Lei de Zipf) sobre o tema “Governança Colaborativa” na base de dados da *WOS*. Para este estudo estatístico descritivo foram considerados os últimos dez anos de pesquisas na área. Na primeira busca foram encontrados 288 artigos, porém para amostragem foram consideradas apenas as áreas da Ciências Sociais, Ciências Econômicas e Gestão de Negócios, restando 204 artigos.

De maneira geral foi possível observar o crescimento das publicações sobre governança colaborativa nos últimos dez anos, em 2009 eram 9 artigos na *WOS* sobre a temática e em 2017 esse número subiu para 57 publicações, demonstrando a importância do tema para o meio acadêmico e seus pesquisadores.

Na análise da Lei de Lotka sobre governança colaborativa, o comportamento da Lei foi comparado, pois 62,82% dos autores publicaram apenas um artigo nos últimos 10 anos. Foram elencados os principais autores da área, posteriormente foram pesquisados também os principais artigos destes autores, ou seja, os artigos com maior “n”. Os resultados dos artigos constituíram-se numa base de dados para análise de conteúdo.

Para a aplicação da Lei de Bradford, a base de dados da *WOS* foi parametrizada considerando os periódicos indexados pelo índice SJR e SNIP. Os principais periódicos evidenciam que as grandes áreas de pesquisas do tema governança colaborativa, estão alinhadas aos temas da inovação, meio-ambiente, sociedade, redes e políticas públicas.

Os resultados da Lei de Zipf, extraídos através dos *Hot Topics*, comprovam os resultados obtidos pela Lei de Bradford, pois os principais tópicos foram inovação, confiança, redes de relacionamento e políticas públicas. A análise dos artigos possibilitou uma discussão conceitual a partir das principais publicações sobre o tema da governança colaborativa, o resultado desse arcabouço teórico foi a compilação das distintas definições e caminhos pelos quais perpassam a temática, das variáveis e contingências que implicam no processo colaborativo e das principais perspectivas de análise onde a governança colaborativa está sendo empregada.

A análise dos artigos sobre Governança Colaborativa (GC), que trata este artigo, sugere que a GC configure-se em um arranjo estável, formado por atores que possuem recursos complementares e, conseqüentemente, dependem uns dos outros para o alcance de objetivos convergentes (ANSELL; GASH, 2007; SØRENSEN; TORFING, 2009; BODIN, 2017). Entretanto, apesar desta interdependência, permanecem funcionalmente autônomos e podem ser compostas por instituições pertencentes ao Estado, por empresas, por organizações sem fins lucrativos e por outras organizações da sociedade civil (LOE, 2012).

Os atores integrantes das redes de GC, interagem por meio de negociações recorrentes, marcadas por conflitos de interesses, partindo de uma definição ampla de problemas, visões, ideias, planos e regulamentações, que são relevantes para amplas camadas da população. O contexto em que operam é constituído por confiança, regras, normas, conhecimento compartilhado e entendimento coletivo da ambiência que as envolve. E são esses elementos que permitem a elaboração de políticas e a produção de soluções coletivas, visando o bem público (CHEUNG; MYRES; MENTZER, 2011; ERKUS; ERAYDIN, 2010; VAN DER HORST; ERMEYLEN, 2011).

Entretanto, mesmo entre os principais estudiosos do tema, podem-se encontrar diferenças quanto à interpretação do papel a ser desempenhado pelo Estado, dentro de modelo de GC (FRANZONI; SAUERMAN, 2014; ROMERO; MOLINA, 2011; SABEL; SCOTT, 2009). Alguns entendem que ele deveria ser o ator central e que, nesse sentido, caberia a ele a função de criar as condições, formar as redes, conduzi-las e coordená-las. Isso porque entendem que é sua responsabilidade encontrar a solução para os problemas-alvo dessas redes.

Percebe-se também que os conceitos iniciais sobre o tema de governança colaborativa estavam mais focados no setor público, evoluindo posteriormente para uma definição em

consenso de objetivos entre o setor público e privado. Nesse sentido, a governança colaborativa estava relacionada às atividades entre agentes públicos e privados que, conjuntamente, tomam decisões para aumentar o valor público e gerenciar de forma mais assertiva os recursos, serviços e bens públicos. Buscava ainda, equilibrar os adversos interesses dos agentes no intuito de efetivar as aspirações do todo, e substancialmente, minimizar as assimetrias de poder e a influência das coalizões que possam surgir nesse processo.

As inferências das pesquisas mais recentes, apontam que a governança colaborativa se faz cada vez mais presente na esfera privada, e é essencial para a sustentabilidade dos ambientes de inovação, pois estimula a formação de capital intelectual, alimento elos de confiança e visão de longo prazo compartilhada. Ainda na concepção dos autores, a teoria da governança colaborativa quando aplicada na prática, converge em oportunidades de tomadas de decisões mais assertivas. Sugere-se que a colaboração pode produzir uma base de conhecimento mais contextualizada e adaptável para lidar com problemas regionais, principalmente sobre questões que geram conflitos e divergência de ideias.

O que se tornou unanimidade pelos autores, é que a rede de GC não está submetida às mesmas estruturas características das organizações tradicionais. Muitas delas se caracterizam por relações horizontais, o que não implica dizer que os atores sejam iguais em termos de autoridade e/ou capacidade de alocação de recursos. Por exemplo, embora o poder público possa impor decisões aos parceiros, esses últimos possuem recursos, que agem como contrapeso – por exemplo informação, conhecimento específico, capital, suporte político, interação com os cidadãos (BODIN, 2017). Nessa arena de disputas, repleta de conflitos recorrentes, destaca-se a natureza colaborativa dos esforços dos parceiros e o uso de ferramentas que propiciem o engajamento dos envolvidos, principalmente através do diálogo que o ambiente de colaboração propicia (ANSELL; GASH, 2007).

Os resultados também apontam alguns pontos críticos da teoria, pois os resultados da implementação de um modelo de governança colaborativa são obtidos no longo prazo, a visão compartilhada de futuro é imprescindível e na maioria das vezes os atores envolvidos não estão de acordo em abrir mão de pequenos benefícios futuros em detrimento de benefícios maiores no longo prazo. Alguns autores também alertam que o processo de governança colaborativa requer consenso, ao menos da maioria, e muitas vezes isso pode gerar atrasos na tomada de decisões importantes, aumento o risco e o custo de alguns negócios.

Para finalizar, sugere-se para estudos futuros que as leis da bibliometria possam ser comparadas por diferentes bases de dados, podendo conduzir a comparações que possam trazer novos resultados e avanços sobre os estudos de governança colaborativa. Espera-se que estes resultados possam servir para guiar novas perspectivas de investigações na área e deste tema desafiador que se torna cada vez necessário ser explorado na atual sociedade.

## REFERÊNCIAS

- AGRANOFF, R. Managing collaborative performance: changing the Boundaries of the State?. **Public Performance & Management Review**, v. 29, n. 1, p. 18-45, 2005.
- AMORIN, M. A.; MOREIRA, M. V. C.; IPIRANGA, A. S. R. A construção de uma metodologia de atuação nos Arranjos Produtivos Locais (APLs) no estado do Ceará: um enfoque na formação e fortalecimento do capital social e da governança. **Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, v. 6, n. 9, p. 25-34, 2004.
- ANSELL, C.; GASH, A. Collaborative Governance in Theory and Practice. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, n. 4, 543-571, 2007.
- ANSELL, C.; TORFING, J. How does collaborative governance scale? **Policy & Politics**, v. 43, n. 3, p. 315-329, 2015.
- ARMITAGE, D.; LOË, R.; PLUMMER, R. Environmental governance and its implications for conservation practice. **Conservation Letters**, v. 5, n. 4, p. 245-255, 2012.
- BANKS, M. G. An extension of the Hirsch index: Indexing scientific topics and compounds. **Scientometrics**, v. 69, n. 1, p. 161-168, 2006.
- BARDACH, E. Developmental dynamics: interagency collaboration as an emergent phenomenon. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 11, n. 2, p. 149-164, 2001.
- BARTH, M.; HAUSTEIN, S.; SCHEIDT, B. The life sciences in German–Chinese cooperation: an institutional-level co-publication analysis. **Scientometrics**, v. 98, n. 1, p. 99–117, 2014.
- BIGGS, R.; WESTLEY, F. R.; CARPENTER, S. R. Navigating the back loop: fostering social innovation and transformation in ecosystem management. **Ecology And Society**, v. 15, n. 2, 2010.
- BODIN, O. Collaborative environmental governance: achieving collective action in socialecological systems. **Science**, v. 357, n. 6352, p. 659-668, 2017.
- CAMPOS, M. Conceitos atuais em bibliometria. **Arquivos Brasileiros de Oftalmologia**. São Paulo, v. 66, n. 1, p. 18-21, 2004.
- CHEUNG, Mee-Shew; MYERS, M. B.; MENTZER, J. T. The value of relational learning in global buyer-supplier exchanges: a dyadic perspective and test of the pie-sharing premise. **Strategic Management Journal**. v. 32, n. 10, 2011.
- CHUEKE, G. V.; AMATUCCI, M. O que é bibliometria? Uma introdução ao fórum. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, v. 10, n. 20, p. 1-5, 2015.

DERRICK, G.; JONKERS, K.; LEWISON, G. Characteristics of bibliometrics articles in library and information sciences (LIS) and other journals. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON SCIENCE AND TECHNOLOGY INDICATORS, STI. 17th. 2012. Montreal. **Anais...** Montreal, 2012.

ELLEGAARD, O; WALLIN, J. A. Identification of environmentally relevant chemicals in bibliographic databases: A comparative analysis. **SpringerPlus**, v. 2, n. 1, 2013.

EMERSON, K.; NABATCHI, T.; BALOGH, S. An integrative framework for collaborative governance. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 22, n. 1, p. 1-29, 2012.

ERKUS-OZTURK, H.; ERAYDIN, A. Environmental governance for sustainable tourism development: collaborative networks and organisation building in the Antalya tourism region. **Tourism Management**, v. 31, n. 1, p. 113-124, 2010.

FRANZONI, C.; SAUERMAN, H. Crowd science: the organization of scientific research in open collaborative projects. **Research Policy**, v. 43, n. 1, p. 1-20, 2014.

GIBBS, G. R.; FRIESE, S.; MANGABEIRA, W. C. The use of new technology in qualitative research. introduction to issue 3(2) of FQS. **Qualitative Social Research**, v. 3, n. 2, 2002.

GILSON, R. J.; SABEL, C. F.; SCOTT, R. E. contracting for innovation: vertical disintegration and interfirm collaboration. **Columbia Law Review**, v. 109, n. 3, p. 431-502, 2009.

GRÁCIO, M. C. C.; OLIVEIRA, E. F. T. D. Análise de cocitação de autores: um estudo teórico-metodológico dos indicadores de proximidade, aplicados ao GT7 da ANCIB. **LIINC em Revista**, v. 9, n. 1, p. 196-213, 2012.

GUERRERO, A. M.; BODIN, O.; McALLISTER, R. R.; WILSON, K. A. Achieving social-ecological fit through bottom-up collaborative governance: an empirical investigation. **Ecology and Society**, v. 20, n. 4, 2015.

HIRSCH, J. E. An index to quantify an individual scientific research output. **Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America**, v. 102, n. 46, p. 16.569-16.572, 2005.

IKENAMI, R. K.; GARNICA, L. A.; RINGER, N. J. Ecosistemas de inovação: abordagem analítica da perspectiva empresarial para formulação de estratégias de interação. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 7, n. 1, 2016.

INNES, J. E.; BOOHER, D. E. Consensus building and complex adaptive systems: A framework for evaluating collaborative planning. **Journal of the American planning association**, v. 65, n. 4, p. 412-423, 1999.

JONKERS, K.; DERRICK, E. G. The Bibliometric Bandwagon: Characteristics of Bibliometric Articles Outside the Field Literature. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 63, n. 4, 2012.

KAEFER, F.; ROPER, J.; SINHA, P. A software-assisted qualitative content analysis of news articles: Example and reflections. **Qualitative Social Research**, v. 16, n. 2, 2015.

KALLIS, G.; KIPARSKY, M.; NORGAARD, R. Collaborative governance and adaptive management: lessons from California's calfed water program. **Environmental Science & Policy**, v. 12, n. 6, p. 631-643, 2009.

KOOIMAN, J. **Modern governance: new government-society interactions**. Califórnia: Sage, 1993.

LIMA, J. L. O.; MANINI, M. P. Metodologia para análise de conteúdo qualitativa integrada à técnica de mapas mentais com o uso dos softwares Nvivo e Freemind. **Informação & Informação**, v. 21, n. 3, p. 63-100, 2016.

MARSHALL, G. R. Polycentricity, reciprocity, and farmer adoption of conservation practices under community-based governance. **Ecological Economics**, v. 68, n. 5, p. 1507-1520, 2009.

MINAYO, M. C. D. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Abrasco, 1996.

ROMERO, D.; MOLINA, A. Collaborative networked organisations and customer communities: value co-creation and co-innovation in the networking era. **Production Planning & Control**, v. 22, n. 5-6, p. 447-472, 2011.

RUSSELL, M. G.; SMORODINSKAYA, N. V. Leveraging complexity for ecosystemic innovation. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 136, p. 114-131, 2018.

SORENSEN, E.; TORFING, J. Enhancing collaborative innovation in the public sector. **Administration & Society**, v. 43, n. 8, p. 842-868, 2011.

SOUZA, M. T. S.; RIBEIRO, H. C. M. Sustentabilidade ambiental: uma meta-análise da produção brasileira em periódicos de administração. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 3, p. 368-396, 2013.

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

TORFING, J. Introduction: Democratic network governance. In: MARCUSSEN, M.; TORFING, J. (eds). **Democratic network governance in Europe**. London: Palgrave Macmillan, 2007.

VAN DER HORST, D.; VERMEYLEN, S. Spatial scale and social impacts of biofuel production. **Biomass and bioenergy**, v. 35, n. 6, p. 2435-2443, 2011.