UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE
RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES

JÚLIO CÉSAR BORGES

Efetividade no nível interorganizacional de uma rede para a educação em gestão responsável

ORIENTADORA:
PROFA. DRA. ADRIANA C. F. CALDANA

RIBEIRÃO PRETO
2018

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Prof. Dr. Marcio Mattos Borges de Oliveira
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Alexandre Pereira Salgado Junior
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações

JÚLIO CÉSAR BORGES

Efetividade no nível interorganizacional de uma rede para a educação em gestão responsável

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências. Versão Corrigida. A original encontra-se disponível no Serviço de Pós-Graduação da FEA-RP/USP.

ORIENTADORA:
PROFA. DRA. ADRIANA C. F. CALDANA

RIBEIRÃO PRETO
2018

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

Borges, Júlio César.

Efetividade no nível interorganizacional de uma rede para a educação em gestão responsável. Ribeirão Preto, 2018.

70 p. il.; 30 cm

Dissertação de Mestrado, apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo. Área de concentração: Inovação e Sustentabilidade.

Orientadora: Caldana, Adriana Cristina Ferreira.

1. Rede interorganizacional. 2. Governança de redes. 3. Efetividade no nível da rede. 4. *Principles for Responsible Management Education*. 5. PRME. 6. Educação em gestão responsável.

DEDICATÓRIA

À minha família – os que se foram, os presentes e os que virão.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que me acompanharam de perto nesse curso de mestrado.

Ao Criador, pela vida, consciência, revelação e discernimento.

Aos meus pais, Neusa e Joaquim, pelos exemplos de determinação, valorização do trabalho, ética e amor.

Mikaela e Gabriela pelo companheirismo, cumplicidade e abdicação durante esses tempos de aprendizado.

Aos colegas de trabalho na Universidade de São Paulo que intencionalmente, ou inadvertidamente, contribuíram para esta conquista pessoal. Faço menção especial ao Sr. Gilson Veloso da Trindade pelo apoio nesta reta final.

Aos colegas de pesquisas, pelos momentos de motivação, aprendizagem e diversão, que deram um sentido especial a este esforço. Seria injustiça mencionar a importância de cada um em todo esse complexo processo de aprendizagem.

Aos professores do Departamento de Administração, por todos os ensinamentos, fineza no relacionamento pessoal e senso crítico para o avanço da Administração e da Educação. Não somente, mas em especial, Sonia Valle, Valquíria Padilha, Rogério Calia, João e Cláudia Passador, Gilberto Shinyashiki, Lara Liboni, Geciane Porto, Perla Calil e Luciana Morilas. Cada um me mostrou uma visão diferente da realidade.

Às bancas de qualificação e defesa, pelas instruções e votos de confiança na condução desta pesquisa.

À Profa. Adriana Caldana, pelos propósitos, valores, métodos, pesquisas, parcerias e diálogos. Este mestrado é resultado da sua humildade, esperança, alegria de viver, alteridade, inteligência, determinação e, por que não, paciência.

Se eu não consegui fazer melhor, a negligência foi só minha.

“Se eu vi mais longe, foi por estar sobre ombros de gigantes”.
Isaac Newton

RESUMO

Borges, J.C. **Efetividade no nível interorganizacional de uma rede para a educação em gestão responsável.** 2018. 70p. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.

O senso de urgência para a preservação do planeta e a gestão responsável das organizações, ocupa uma posição de destaque no início do século XXI, na agenda de corporações, escolas de negócios, governos e organizações sem fins lucrativos. O *Principles for Responsible Management Education* (PRME) surgiu em 2007, como uma resposta à demanda de organizações participantes do Pacto Global da ONU (*UN Global Compact*), para a formação de líderes responsáveis e comprometidos com o desenvolvimento sustentável. Atualmente a iniciativa PRME tem uma estrutura composta por aproximadamente 700 escolas de negócios, distribuídas em 85 países. Apesar de ser uma rede com mais de 10 anos de existência, com alcance global, nenhuma pesquisa até então investigou o PRME sob o enfoque das redes interorganizacionais e suas variáveis determinantes de efetividade. O objetivo geral desta pesquisa é verificar se o PRME é uma rede interorganizacional efetiva no nível da rede inteira, identificando as relações lógicas das suas características. Uma primeira análise qualitativa de conteúdo investiga documentos institucionais do PRME em busca da comprovação de sua efetividade, posteriormente, são analisados os relatórios de progresso individuais de membros exemplares, chamados PRME *Champions*, para a avaliação das variáveis que contribuem positivamente para a efetividade no nível da rede. Seis proposições são extraídas da revisão da literatura para serem discutidas empiricamente. As contribuições desta pesquisa são o fornecimento de subsídios teórico-empíricos sobre governança aos *stakeholders* de redes em busca de efetividade, em especial ao PRME, e a ampliação da compreensão no campo teórico sobre redes interorganizacionais. A pesquisa demonstra efeitos positivos do modo de governança, da estrutura, do funcionamento e do contexto sobre a efetividade no nível da rede inteira. Os dados apresentaram como determinantes da efetividade da rede os seguintes aspectos: existência de controle por organizações externas, organização, sistema de reuniões, agenda escrita, a transparência na comunicação à comunidade externa, o relacionamento dos gestores da rede com agentes externos, a liderança ativa, a liderança em rede, a estabilidade do ambiente, a presença de cultura cívica e o senso de colaboração e cooperação. A existência de comitê de direção, planejamento conjunto da rede, regras formalizadas e a negociação das direções da rede com stakeholders, exercem efeito moderado sobre a efetividade da rede.

Palavras-chave: Rede interorganizacional. Governança de redes. Efetividade no nível da rede. *Principles for Responsible Management Education*. PRME. Educação em gestão responsável.

ABSTRACT

Borges, J.C. **Effectiveness at the interorganizational level of a network for responsible management education.** 2018. 70p. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.

The sense of urgency for the preservation of the planet and responsible management of organizations occupies a prominent position in the early 21st century, on the agenda of corporations, business schools, governments, and non-profit organizations. The Principles for Responsible Management Education (PRME) emerged in 2007 as a response to the demand of participating UN Global Compact organizations for the education of responsible and committed leaders in sustainable development. Currently, the PRME initiative has a structure composed of about 700 business schools, distributed in 85 countries. Despite being a network with more than 10 years of existence, with global reach, none research investigated the PRME under the approach of interorganizational networks and their determinants of effectiveness. The general aim of this research is to verify if the PRME is an effective interorganizational network at the whole network level, identifying the logical relations of its characteristics. A first qualitative content analysis investigates PRME institutional documents to prove its effectiveness, and then the individual progress reports of exemplary members, called the PRME Champions, are analyzed for the evaluation of variables that contribute to the effectiveness at the network level. Six propositions are drawn from the literature review to be discussed empirically. The contributions of this research are the provision of theoretical and empirical subsidies on governance to network stakeholders in search of effectiveness, the PRME in particular, and expansion of understanding in the theoretical field on interorganizational networks. Research shows positive effects of governance, structure, functioning, and context on effectiveness at the whole network level. The data presented as determinants of the network effectiveness the following aspects: the existence of external control, meeting organization, written agenda, transparency in communication to the external community, active leadership, network leadership, the relationship of network managers with external agents, the presence of civic culture, and the sense of collaboration and cooperation. The existence of a steering committee, joint planning of the network, formalized rules, and the negotiation of network directions with stakeholders, has a moderate effect on the network effectiveness.

Keywords: Interorganizational network. Network governance. Effectiveness at the network level. Principles for Responsible Management Education. PRME. Responsible management education.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Terminologias e definições de redes organizacionais	19
Figura 2. Tipologia de pesquisa em redes organizacionais	20
Figura 3. Modos de governança da rede interorganizacional.....	22
Figura 4. Diferenciação de efetividade segundo níveis de análise e desempenho	24
Figura 5. Características, conceitos e variáveis determinantes de efetividade.....	29
Figura 6. As integrações dos princípios do PRME.....	33
Figura 7. Estrutura de governança multicêntrica do PRME.....	35
Figura 8. Localização geográfica das signatárias PRME <i>Champions</i>	37
Figura 9. Estrutura de variáveis de efetividade no nível da rede.....	38
Figura 10. Ordenamento das proposições.....	40
Figura 11. Desenho da pesquisa	41
Figura 12. Matriz metodológica	43
Figura 13. Quadro de instruções de codificação para os SIP	45
Figura 14. Quadro de resultados dos relatórios codificados.....	48
Figura 15. Distribuição geográfica das IES signatárias do PRME.....	50
Figura 16. Distribuição das características estruturais analisadas	51
Figura 17. Distribuição das características de funcionamento da rede.....	54
Figura 18. Distribuição das características contextuais da rede analisadas.....	55
Figura 19. Variáveis determinantes da efetividade da rede.....	56

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	Problema de pesquisa	14
1.2	Objetivo da pesquisa	14
1.3	Contribuições da pesquisa	15
1.4	Método e estrutura da pesquisa	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	O estudo sobre redes.....	17
2.1.1	As redes organizacionais	18
2.1.2	Conceitos e terminologias.....	19
2.1.3	O processo da rede	21
2.1.4	O modo de governança da rede.....	21
2.1.5	Efetividade da rede	23
2.2	Surgimento e evolução da Iniciativa PRME	29
2.2.1	Definições	31
2.2.2	Objetivos do PRME.....	32
2.2.3	Funcionamento do PRME.....	33
2.2.4	Aspectos estruturais e de governança do PRME	34
2.2.5	PRME Champions	36
2.3	Consolidação do referencial teórico e apresentação de proposições.....	37
3	MÉTODO.....	41
3.1	O método aplicado.....	41
3.2	A coleta documental.....	42
3.3	Tratamento dos dados.....	44
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	47
5	CONCLUSÕES.....	57
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS E LIMITAÇÕES DA PESQUISA	61
	REFERÊNCIAS	63
	APÊNDICE.....	70

1 INTRODUÇÃO

O senso de urgência para a preservação do planeta e redução das desigualdades globais ocupa no início do século XXI a agenda de diversos atores globais (Griggs et al., 2013; Sachs, 2012).

A demanda crescente da sociedade e do mercado sobre as organizações para o oferecimento de produtos e serviços sustentáveis, assim como uma postura organizacional austera diante da responsabilidade social, ambiental e ética reflete na necessidade de formação de profissionais com competências bem desenvolvidas nesses campos (Hibbert & Cunliffe, 2015), no entanto, as Instituições de Ensino Superior (IES) encontram resistências contra a mudança para o ensino em gestão responsável (Godemann et al., 2014; Rasche & Gilbert, 2015; Solitander, Fougere, Sobczak, & Herlin, 2012).

Por sua vez, as organizações – em sentido amplo – frequentemente saem em busca de novos recursos, por meio de redes interorganizacionais, para o enfrentamento de desafios locais, alcançando tanto resultados isolados quanto coletivos (Castells, 2011; Cristofoli & Markovic, 2016; Gulati & Gargiulo, 1999; Jarillo, 1988; Moretti, 2017; Provan & Milward, 2001). Segundo Brass, Galaskiewicz, Greve, & Tsai (2004, p. 804, tradução própria), as redes produzem consequências positivas, pois: “(1) transferem informações que dão origem a similaridade de atitude, imitação e geração de inovações; (2) elas mediam transações entre organizações e cooperação entre pessoas; e (3) dão acesso diferenciado a recursos e poder”.

Em meados dos anos 2000, líderes empresariais de organizações globais, compromissados com os 10 princípios do Pacto Global, questionaram as escolas de negócios sobre o que estava sendo feito para a formação futuros líderes empresariais quanto à compreensão dos desafios da gestão responsável (Haertle, Parkes, Murray, & Hayes, 2017; Andreas Rasche & Escudero, 2009). A partir desse questionamento, o Pacto Global da ONU lançou em 2007, o *Principles for Responsible Management Education* (PRME) (Hayes, Parkes, & Murray, 2016; PRME and CEEMAN Secretariats, 2013; PRME Secretariat, 2012; UN Global Compact, 2007), contendo seis princípios (propósito, valores, método, pesquisa, parcerias e diálogo), com o objetivo de mobilizar IES mundo afora, para a formação de futuras lideranças responsáveis na gestão de organizações, suprimindo a demanda por esse tipo de profissional com uma formação distintiva e contemporânea.

Além do Pacto Global das Nações Unidas e do Secretário-Geral da ONU, participaram também deste processo de criação a *Association to Advance Collegiate Schools of Business* (AACSB), o *Aspen Institute’s Business and Society Program*, o *European Foundation for*

Management Development (EFMD), o *Globally Responsible Leadership Initiative* (GRLI), o *Net Impact* (uma organização estudantil global), o *Graduate Management Admission Council* (GMAC), e o *European Academy of Business in Society* (EABIS) (Alcaraz & Thiruvattal, 2010; Gitsham, 2011; Godemann et al., 2014; PRME Secretariat, 2016; PRME Steering Committee, 2011).

O PRME oferece oportunidade para adotar a educação focada no desenvolvimento sustentável e para prover liderança consciente que beneficie a sociedade pela gestão responsável (Alcaraz & Thiruvattal, 2010; Kiyatkin, Reger, & Baum, 2011), no formato de uma plataforma global para a Educação para o Desenvolvimento Sustentável. Para reforçar seu compromisso com o desenvolvimento sustentável, o PRME alinhou seu planejamento estratégico aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) lançados pela ONU em 2015 (Haertle et al., 2017; PRME Secretariat, 2016).

A expectativa do PRME é de que instituições de educação gerencial conduzam ações em questões de responsabilidade e sustentabilidade, clareando os pontos onde os líderes empresariais têm falhado, a exemplo da corrupção corporativa, crises recorrentes no setor financeiro e aquecimento global (Godemann et al., 2014), porém, barreiras estratégicas, estruturais e culturais, dificultam as implementações dos valores e práticas do PRME na IES signatária (Godemann et al., 2014; Rasche & Gilbert, 2015; Solitander et al., 2012).

A cada ano a iniciativa PRME tem se desenvolvido de forma consistente, unindo indivíduos, instituições e comunidades colaborando em nível global, regional e local, formando uma “rede de redes” (Hayes et al., 2016; PRME Chapter UK and Ireland Secretariat, 2015; PRME Secretariat, 2016). As organizações signatárias experientes e com desempenho destacado nos compromissos assumidos são denominadas PRME *Champions* (Sobczak & Mukhi, 2016). Atualmente mais de 700 IES são signatárias do PRME (UN PRME, 2018), demonstrando evidências da existência de uma rede interorganizacional global (escolas signatárias, capítulos regionais, organizações *Champions*), no entanto, a caracterização completa dessa rede, suas especificidades e efetividade é um desafio para esta pesquisa ainda não explorado por outras pesquisas.

O interesse sobre a pesquisa de redes é antigo e suas terminologias são variadas (Oliver & Ebers, 1998) remetendo a Leonhard Euler em 1736, por resolver o quebra-cabeça matemático das sete pontes de Königsberg (Barabási & Frangos, 2014). A definição mais simples possível sobre uma rede seria a de um conjunto de atores conectados por um conjunto de ligações (Borgatti & Foster, 2003; Brass, Galaskiewicz, Greve, & Tsai, 2004).

A flexibilidade do conceito de rede levou à propagação de suas aplicações em diversas disciplinas como teoria organizacional, gestão estratégica, serviços de saúde, administração pública, sociologia, comunicações, ciência da computação, física e psicologia, entre outros (Dagnino, Levanti, Minà, & Picone, 2015; Provan, Fish, & Sydow, 2007).

O campo de pesquisa de redes interorganizacionais atualmente é tradicional na Administração e apesar das diferenças, quase todas as definições referem-se a certos temas comuns, como conectividade de organizações, relacionamentos, colaboração, ação coletiva, confiança e cooperação (Provan et al., 2007).

A abordagem de governança de redes e sua efetividade têm sido desenvolvida e aplicada a partir de dois marcos teóricos (Turrini, Cristofoli, Frosni, & Nasi, 2010), ou seja, as obras “*A Preliminary Theory of Interorganizational Network Effectiveness: A Comparative Study of Four Community Mental Health Systems*” (Provan & Milward, 1995) e “*Networks within Networks: Service Link Overlap, Organizational Cliques, and Network Effectiveness*” (Provan & Sebastian, 1998).

A definição de efetividade pode fazer referência ao nível do cliente, da comunidade, da organização ou no nível de rede, esta última refere-se a sua sustentabilidade, legitimidade e manutenção de sua estrutura (Provan & Milward, 2001; Turrini et al., 2010).

Neste trabalho importa a efetividade da rede considerada em si, ou efetividade da rede inteira (*whole network*), à qual Provan, Fish e Sydow (2007, 482) conceituam como “um grupo de três ou mais organizações ligadas de maneira que facilitem a realização de um objetivo comum”. Por exclusão, estão descartadas as análises da efetividade da rede para o cliente, para a comunidade e para a organização. Para Moretti (2017) e Turrini, Cristofoli, Frosni e Nasi (2010), as características determinantes da efetividade da rede podem ser agrupadas em características estruturais, de funcionamento e contextuais.

Os autores deste trabalho conhecem o assunto pesquisado, no tocante ao PRME, por terem atuado em conjunto, em atividades da Iniciativa PRME durante cinco anos, elaboração de dois relatórios consecutivos de progresso de uma IES signatária, organizaram quase uma dezena de eventos temáticos, participaram de reuniões de capítulos regionais e mantiveram contato direto com membros do Secretariado do PRME. Essa experiência confere a *expertise* necessária para a análise documental (Krippendorff, 2004) e compreensão das estruturas de funcionamento da rede que se pesquisa, além de *insights* capazes de conectar as interpretações teóricas e empíricas deste trabalho.

1.1 Problema de pesquisa

Apesar de duas décadas de pesquisas, a efetividade da rede ainda requer estudos teóricos e empíricos para sua melhor compreensão, especialmente sobre efetividade para quem (Moretti, 2017; Provan & Kenis, 2008).

Os efeitos positivos do modo de governança sobre a efetividade da rede têm sido estudados, no entanto, novas pesquisas são necessárias para a sua melhor compreensão. (Provan & Kenis, 2008; Raab, Mannak, & Cambré, 2015; Saz-Carranza & Ospina, 2011).

As características estruturais, de funcionamento e contextuais das redes também têm sido estudadas de forma fragmentada, em suas relações de variáveis determinantes na efetividade da rede no nível interorganizacional, porém, são necessários mais trabalhos teóricos e empíricos para o avanço da compreensão dessas relações lógicas de resultados (Moretti, 2017; Raab et al., 2015; Turrini et al., 2010). Em resumo, a efetividade no nível interorganizacional da rede inteira e suas características não se tratam de lacunas estreitas a serem investigadas, mas de um campo de estudo ainda em construção.

Shiffman (2017) estudou muito recentemente a efetividade no nível interorganizacional e a governança de oito redes globais de saúde pública, mediadas pela Organização Mundial de Saúde, concluindo que esta agência exerce um papel fundamental na governança para a efetividade das redes e para o cumprimento dos ODS. Ao contrário da saúde pública, a educação em gestão responsável ainda não teve sua governança global e sua efetividade interorganizacional estudadas no nível da rede.

O PRME visto como uma rede crescente de importantes associações internacionais e instituições de educação em gestão, requer colaboração e empenho nesta visão emergente (Godemann et al., 2014), para tanto, essa rede precisa ser pesquisada e compreendida em busca de aprimoramentos contínuos (Haertle et al., 2017; UN PRME, 2018). Ao longo dos vários artigos e documentos que tratam o PRME como uma rede, o termo é utilizado em sentido amplo, até então não há uma abordagem científica que o caracterize com uma rede interorganizacional.

1.2 Objetivo da pesquisa

O desenvolvimento desta pesquisa busca responder à pergunta de pesquisa: quais são as principais características da rede PRME que são determinantes para a efetividade no nível da rede?

O objetivo geral desta pesquisa é verificar se o PRME é uma rede interorganizacional efetiva no nível da rede inteira, identificando as relações lógicas das suas características.

Os objetivos específicos são:

- 1) Caracterizar o processo de formação da rede PRME;
- 2) Caracterizar o modo de governança da rede PRME;
- 3) Identificar as características estruturais da rede PRME;
- 4) Identificar as características de funcionamento da rede PRME;
- 5) Identificar as características contextuais da rede PRME.

1.3 Contribuições da pesquisa

Tendo como unidade de análise a rede PRME, as contribuições teóricas desta pesquisa possibilitam uma melhor compreensão sobre como ocorre a efetividade de uma rede interorganizacional, no nível da rede inteira. Ainda quais são os efeitos do processo de formação e o do modo de governança sobre a efetividade da rede.

Em complemento, considerando como unidade de análise as signatárias PRME *Champions*, as contribuições teóricas desta pesquisa demonstram empiricamente relações entre as características (estruturais, de funcionamento e contextuais) e a efetividade da rede.

Estas contribuições teóricas confirmam e demonstram a pertinência das teorizações de Provan & Milward (1995), Provan et al. (2007), Turrini et al. (2010) e Moretti (2017), oferecendo subsídios para futuras pesquisas no campo de redes interorganizacionais.

As principais contribuições práticas desta pesquisa são as demonstrações: sobre como organizações podem recorrer às redes interorganizacionais para a superação de dificuldades locais; como redes públicas globais podem facilitar a implementação de objetivos supranacionais como os ODS; como as redes podem ser governadas em busca de efetividade; como as características influenciam os resultados da rede; entre outras. Em especial, a contribuição prática para o PRME é a sua caracterização de rede interorganizacional efetiva, à luz da teoria. São demonstradas ainda a adequação do processo de formação e do modo de governança e quais características que podem ser trabalhadas em busca da efetividade.

1.4 Método e estrutura da pesquisa

O método utilizado é a análise qualitativa de conteúdo documental de publicações oficiais da iniciativa PRME e os relatórios de progresso das IES signatárias PRME

Champions. Uma primeira análise de qualitativa de conteúdo investiga documentos institucionais do PRME em busca da comprovação de sua efetividade analisada no nível da rede. Posteriormente, é feita uma análise qualitativa de conteúdo nos relatórios de progresso individuais de membros com desempenho exemplar na busca dos objetivos da rede, chamados PRME *Champions*, para a avaliação das variáveis que contribuem positivamente para a efetividade no nível da rede.

O restante deste trabalho está dividido em referencial teórico, método, resultados, conclusões, considerações finais e limitações da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste trabalho concentra-se primeiramente na explanação sobre a Teoria de Redes pertinente. Em seguida, organiza-se a teorização sobre a Iniciativa PRME e suas particularidades. Finalmente, são sintetizadas seis proposições extraídas da literatura para discussões e conclusões posteriores.

2.1 O estudo sobre redes

O interesse sobre a pesquisa de redes é antigo e suas terminologias são variadas (Barringer & Harrison, 2000; Bergenholtz & Waldstrøm, 2011; Oliver & Ebers, 1998). Possivelmente o estudo científico mais antigo sobre redes remete à Teoria dos Grafos ¹ e o problema matemático estruturado por Leonhard Euler em 1736, ao resolver o quebra-cabeça matemático das sete pontes de Königsberg, (Barabási & Frangos, 2014).

A definição mais simples possível sobre uma rede seria a de “um conjunto de atores conectados por um conjunto de ligações” (Borgatti & Foster, 2003, p. 992), ou de uma forma um pouco mais estendida, “um conjunto de nós e o conjunto de ligações representando algum relacionamento, ou falta de relacionamento, entre os nós” (Brass et al., 2004, p. 795). A representação de um nó e suas ligações vai depender do campo de aplicação da rede observada (Gulati & Gargiulo, 1999; Otte & Rousseau, 2002; Provan & Sebastian, 1998).

A pesquisa em rede no campo social ganhou projeção, a partir da segunda metade do século XX, onde explicações individualistas, essencialistas e atomistas cederam espaço para entendimentos mais relacionais, contextuais e sistêmicos (Borgatti & Foster, 2003). Em 1967, surge a teorização de Stanley Milgram, ao apresentar os estudos sobre os seis graus de separação, revolucionando as ideias acerca da interconectividade. O principal ponto da proposta de Milgram era saber quantas pessoas conhecidas são necessárias para conectar dois indivíduos selecionados ao acaso, com o objetivo de descobrir a distância entre duas pessoas quaisquer (Barabási & Frangos, 2014).

Em 1973, Mark Granovetter inovou a teoria dos relacionamentos em rede ao publicar o texto “*The Strength of Weak Ties*” (Provan & Lemaire, 2012; Varda & Retrum, 2015), onde o pesquisador afirma que quando se trata de conseguir um emprego, receber notícias ou espalhar fofocas, por exemplo, nossos vínculos sociais menos intensos (laços fracos) são mais eficientes do que os vínculos sociais mais sólidos (laços fortes) (Granovetter, 1973).

¹ Grafo é um conjunto de vértices e um conjunto de arestas que ligam pares de vértices distintos.

Desde então, o interesse por pesquisas desta natureza tem crescido exponencialmente, inclusive sobre as organizações em rede (Borgatti & Foster, 2003; Moretti, 2017). A flexibilidade do conceito de rede a popularizou em diversas disciplinas, tais como, teoria e comportamento organizacional, gestão estratégica, estudos de negócios, serviços de saúde, administração pública, sociologia, comunicações, ciência da computação, física e psicologia, entre outros (Dagnino et al., 2015; Provan et al., 2007).

Nos estudos administrativos, a literatura descreve amplamente casos onde a ação cooperativa entre organizações, com competências e desafios diferentes, se traduz em resultados positivos aos atores envolvidos, tanto resultados isolados quanto coletivos (Castells, 2011; Gulati & Gargiulo, 1999; Jarillo, 1988). Segundo Brass et al. (2004, p. 804), as redes produzem consequências positivas, a saber, “(1) transferem informações que dão origem a similaridade de atitude, imitação e geração de inovações; (2) elas mediam transações entre organizações e cooperação entre pessoas; e (3) dão acesso diferenciado a recursos e poder”.

2.1.1 As redes organizacionais

Para a uma compreensão inicial sobre o caminho a que se pretende seguir no estudo em redes organizacionais, primeiramente deve-se fazer uma distinção básica, ou seja, o ponto de partida estudado será o indivíduo ou o fenômeno da organização em rede. Para a análise da rede a partir do indivíduo, normalmente é utilizada a *Social Network Analysis* (SNA), observando-se, por exemplo, densidade, centralidade e buracos estruturais (Wasserman & Faust, 1994). Por outro lado, para análise do fenômeno da organização em rede convém a abordagem desta como uma forma de governança (Jones, Hesterly, & Borgatti, 1997; Moretti, 2017; Provan et al., 2007; Raab, Lemaire, & Provan, 2013).

Antes de definir o que são as redes organizacionais, primeiramente há que se diferenciar o campo de estudo organizacional. Há um campo de estudo maior e mais genérico chamado “relacionamentos interorganizacionais” (Barringer & Harrison, 2000; Oliver & Ebers, 1998), onde se situa um campo de estudo mais específico, o de organização em redes ou redes interorganizacionais (Barringer & Harrison, 2000; Oliver & Ebers, 1998). Ambos possuem uma vasta e crescente literatura (Barringer & Harrison, 2000; Bergenholtz & Waldstrøm, 2011; Borgatti & Foster, 2003; Oliver & Ebers, 1998; Provan et al., 2007). Mais recentemente, o estudo sobre as redes interorganizacionais tem se concentrado na

problematização de aplicações práticas e mensuração de resultados concretos nas redes (Dagnino et al., 2015; Raab et al., 2015; Scott & Thomas, 2015; Varda & Retrum, 2015).

No campo de pesquisa de redes interorganizacionais existem algumas principais revisões de literatura, de ampla abrangência, para o entendimento das múltiplas abordagens de relacionamentos e redes organizacionais. Brass et al. (2004, p. 809) comentam que “a pesquisa sobre redes nas organizações é uma tradição de pesquisa tão grande que está ficando difícil revisar”, nesse sentido, Provan et al. (2007, p. 481) acrescentam que “apesar das diferenças, quase todas as definições referem-se a certos temas comuns, incluindo interação social (de indivíduos agindo em nome de suas organizações), relacionamentos, conectividade, colaboração, ação coletiva, confiança e cooperação”. Por fim, Bergenholtz & Waldstrøm (2011) citam uma tentativa frustrada de sistematizar e apresentar uma meta-análise significativa para a literatura sobre redes interorganizacionais.

As revisões de literatura que abordam redes organizacionais alcançam vários níveis de análises, o que faz com que os resultados sejam muito amplos, portanto analisar a rede em seu próprio nível é fundamental para entender a organização em rede (Provan et al., 2007).

2.1.2 Conceitos e terminologias

Os estudos sobre organizações em rede encontram diferentes abordagens e terminologia e definições (Bergenholtz & Waldstrøm, 2011; Borgatti & Foster, 2003; Oliver & Ebers, 1998; Provan et al., 2007). As principais definições e terminologias estão descritas na Figura 1.

Figura 1. Terminologias e definições de redes organizacionais

Autores	Terminologia	Definição
(Borgatti & Foster, 2003, tradução própria)	Rede, organizações rede e redes organizacionais	Conjunto de atores conectados por um conjunto de laços. Os atores (geralmente chamados de “nós”) podem ser pessoas, equipes, organizações, conceitos etc. Os laços conectam pares de atores e podem ser direcionados (ou seja, potencialmente unidirecionais, como dar conselhos a alguém) ou indiretos (como em estar fisicamente próximo) e pode ser dicotômico (presente ou ausente, como se duas pessoas são amigas ou não) ou valorizado (medido em uma escala, como na força da amizade).
(Brass et al., 2004, tradução própria)	Rede	Rede como um conjunto de nós e o conjunto de ligações representando alguma relação, ou falta de relação, entre os nós. Referimo-nos aos nós como atores (indivíduos, unidades de trabalho ou organizações). O conteúdo particular das relações representadas pelos laços é limitado apenas pela imaginação do pesquisador.
(Provan et al., 2007, tradução própria)	Rede interorganizacional	Um grupo de três ou mais organizações conectadas de maneira a facilitar o alcance de um objetivo comum.

Fonte: Autoria própria.

A maioria das definições encontradas na literatura repetem as descritas na Figura 1, assim como suas terminologias. Neste trabalho adotou-se a definição Provan et al. (2007) por demonstrar uma maior adequação ao objeto estudado, possuindo em seu conteúdo implícito os componentes da governança e da orientação a objetivos nas redes. Esta abordagem terminológica se diferencia das outras duas definições apresentadas que abordam a rede sob uma perspectiva individualista dos atores conectados em rede. Provan et al. (2007) também propõem uma tipologia para a pesquisa em redes organizacionais, apresentada na Figura 2.

Figura 2. Tipologia de pesquisa em redes organizacionais

Variável independente ou foco de entrada	Variável dependente ou foco de resultado	
	Organizações individuais	Coletividades de organizações
Variáveis organizacionais	Impacto de organizações em outras organizações por meio de interações diádicas	Impacto de organizações individuais na rede
Variáveis relacionais ou rede	Impacto de uma rede em organizações individuais	Interações redes inteiras ou nível-rede

Fonte: Provan et al. (2007, p 483), tradução própria.

Neste trabalho, foi investigada a efetividade de uma rede contingente que provê educação responsável nas escolas de gestão (PRME), portanto, “interações redes inteiras ou nível-rede” (célula cinza na Figura 2), adotando-se o nível de análise interorganizacional da rede, ao invés do nível organizacional de análise, examinando a “rede inteira” (*whole network*). Desta forma, pode-se compreender questões sobre como as redes evoluem, são governadas e quais resultados podem ser gerados. Provan et. al. (2007) define a “rede inteira”² (*whole network*) como:

Múltiplas organizações ligadas por meio de ligações multilaterais (...). É vista como um grupo de três ou mais organizações conectadas de forma a facilitar o atingimento de objetivos comuns (...). São estabelecidas formalmente e governadas com objetivos direcionados. (...) Relacionamentos entre os membros da rede são primariamente não hierárquicos e os participantes frequentemente tem autonomia operacional substancial. (...) Membros da rede podem estar ligados por muitos tipos de conexões e fluxos, como informação, materiais, recursos financeiros, serviços e apoio social. (...) Conexões podem ser informal e baseada totalmente na confiança ou mais formalizada, como por meio de contrato. (...) Exame e análise de uma rede interorganizacional inteira inclui organizações (nós) e seus relacionamentos (ligações), a ausência de relacionamento, e as implicações de ambos para o atingimento de resultados. (...) O foco está nas estruturas e processo de toda a rede ao invés de nas organizações que compõem a rede. (...) Redes inteiras são delimitadas incluindo apenas organizações que interagem uma com a outra em um esforço para o atingimento de um propósito comum. (Provan et al., 2007, p. 482, tradução própria)

As obras “*A Preliminary Theory of Interorganizational Network Effectiveness: A Comparative Study of Four Community Mental Health Systems*” (Provan & Milward, 1995) e

² O termo usado por Provan “*whole network*” pode ter mais de uma tradução. Sugerimos “rede inteira”.

“*Networks within Networks: Service Link Overlap, Organizational Cliques, and Network Effectiveness*” (Provan & Sebastian, 1998) são dois marcos teóricos importantes para os estudos sobre redes. Desde a publicação desses trabalhos, a abordagem de governança de redes e sua efetividade tem sido amplamente desenvolvido e aplicado (Turrini et al., 2010).

Em uma busca nas redes Scopus e Web of Science, sobre o trabalho seminal de Provan e Milward, constataram-se aproximadamente 685 citações, enquanto no Google Acadêmico o artigo acadêmico ultrapassa 2.000 citações, sendo o marco teórico fundamental para a pesquisa sobre efetividade em redes organizacionais, sob a abordagem da governança (Kenis & Provan, 2006; Raab et al., 2015; Turrini et al., 2010; Wang, 2016).

2.1.3 O processo da rede

Para aprofundar o entendimento sobre redes interorganizacionais é importante destacar uma diferenciação no que diz respeito ao seu processo. A origem e o processo da rede podem ser a partir de dois caminhos distintos – a serendipidade e o objetivo dirigido (*goal-directed*). Para Kilduff & Tsai (2003), nas redes de objetivo dirigido os atores compartilham um objetivo, a rede é formada para alcançar esse objetivo e o sucesso é medido no alcance deste objetivo; ao contrário, nas redes de serendipidade, não existe um objetivo pré-definido, a rede evolui de por meio da variação aleatória, seleção e processo de retenção.

Neste estudo interessa a investigação da rede de objetivos dirigidos (*goal-directed*), porque não apenas os objetivos organizacionais orientam a ação organizacional, mas também os objetivos no nível de rede, ou seja, redes providas de “*network goal consensus*” (Provan & Kenis, 2008).

As redes orientadas a objetivos ocorrem com menor frequência, tornaram-se extremamente importantes como mecanismos formais para alcançar resultados multi-organizacionais, especialmente nos setores público e sem fins lucrativos, onde a ação coletiva é muitas vezes necessária para a resolução de problemas. (Provan & Kenis, 2008, p. 231, tradução própria).

Preliminarmente, a rede PRME se propõe ao objetivo comum de reunir escolas de gestão e negócios, dispostas a assumirem o compromisso com a formação de gestores responsáveis e com a realização dos ODS (Alcaraz & Thiruvattal, 2010; Godemann et al., 2014; Haertle & Miura, 2014; Haertle et al., 2017; UN Global Compact, 2007).

2.1.4 O modo de governança da rede

Governança da rede pode ser compreendida como a capacidade das redes interorganizacionais se auto-organizarem (Rhodes, 1996). Para Moretti (2017, p. 13), “a governança da rede aborda explicitamente questões estratégicas, investigando como as redes podem gerenciar eficazmente os arranjos (...) para atingir os objetivos da rede”. Outra definição indica que a governança da rede envolve um conjunto selecionado, persistente e estruturado de organizações, com objetivos comuns e contratos socialmente vinculantes (Jones et al., 1997). Nestas definições da governança estão contidas caracterização da rede interorganizacional como uma entidade autônoma e gerenciável.

Quanto à governança da rede, podem-se destacar pelo menos três tipos ideais de governança, ou três modos de governança: *shared governance*, governança por uma *lead organization* e governança por uma *network administrative organization* (NAO) (Provan & Kenis, 2008; Raab et al., 2015). A Figura 3 detalha cada modo de governança.

Figura 3. Modos de governança da rede interorganizacional

Governança compartilhada	<p>A forma mais simples e comum é a governança compartilhada pelos participantes. Esta forma é regida pelos próprios membros da rede com nenhuma entidade de governança separada e única.</p> <p>As redes controladas pelos participantes dependem exclusivamente do envolvimento e compromisso de todos, ou um subconjunto significativo das organizações que compõem a rede.</p> <p>Quando a governança da rede é compartilhada, é a coletividade dos próprios parceiros que toma todas as decisões e gerencia as atividades da rede.</p>
Organização líder	<p>A governança da rede pode ocorrer por meio de uma "organização líder".</p> <p>Nos negócios, a governança de organização líder geralmente ocorre em relacionamentos verticais, com uma relação de poder e recursos desproporcional de cima para baixo.</p> <p>Também pode ocorrer em redes multilaterais horizontais, na maioria das vezes quando uma organização possui recursos e legitimidade suficientes para desempenhar um papel de liderança.</p>
Organização administrativa da rede (OAR) <i>Network administrative organization</i> (NAO)	<p>A ideia básica é que uma entidade administrativa separada é criada especificamente para governar a rede e suas atividades.</p> <p>Ao contrário do modelo de organização líder, no entanto, a OAR não é outra organização membro que fornece seus próprios serviços. Em vez disso, a rede é governada externamente, com o OAR estabelecida, seja através de mandato ou pelos próprios membros, com o propósito exclusivo de governança de rede.</p> <p>A OAR pode ser uma entidade governamental, ou uma organização sem fins lucrativos, o que é frequentemente o caso mesmo quando os membros da rede são firmas com fins lucrativos.</p>

Fonte: Adaptado de Provan et al. (2007), tradução própria.

As redes com governança em modo OAR têm sido descritas pela literatura como frequentemente efetivas (Lucidarme, Cardon, & Willem, 2015; Provan et al., 2007; Raab et al., 2015). Para este trabalho utilizamos o conceito de OAR onde “a ideia básica é que uma entidade administrativa separada seja criada especificamente para governar a rede e suas atividades” (Provan & Kenis, 2008, p. 236). Nesse sentido a rede PRME apresenta regras e formatos bem estabelecidos de governança (PRME Steering Committee, 2011).

2.1.5 Efetividade da rede

Para lidar com a tradução do termo “network effectiveness”, utilizou-se nesta pesquisa o seguinte critério: “*efficacy*” é um substantivo e significa a capacidade de algo atingir seu resultado proposto; “*effective*” é adjetivo e sua desinência “*ness*” o transforma no substantivo *effectiveness*, e este significa a “capacidade de ser bem sucedido e produzir os resultados pretendidos”. A literatura em língua inglesa sobre redes usa termo “*network effectiveness*” ao invés de “*network efficacy*”, por isso foi adotado o termo “efetividade” e não “eficácia” da rede. Esta tradução é diferente da encontrada na literatura nacional, como por exemplo, em Wegner, Durayski, & Verschoore Filho (2017).

Para prosseguir na compreensão sobre efetividade da rede, inicialmente há que se distinguir entre eventual confusão entre eficiência e efetividade. A eficiência é uma medida de saídas sobre entradas, obviamente um resultado desejado, porém existem tensões entre a eficiência e efetividade, sendo este último um indicador mais amplo. (Provan & Kenis, 2008). Por exemplo, mesmo projetos ineficientes em curto prazo podem se mostrar efetivos em longo prazo. Ademais, “efetividade significará coisas diferentes para cada rede e para cada setor em que existe uma rede” (Provan et al., 2007, p. 505).

Para Provan e Milward (2001) “as dificuldades de avaliar a efetividade da rede estão intimamente relacionados com aquelas da avaliação das organizações, mas elas são ainda mais complexas”. A investigação sobre efetividade da rede depende do seu nível de análise (Moretti, 2017; Provan et al., 2007; Provan & Milward, 1995; Provan & Sydow, 2008; Turrini et al., 2010), isto é, precisa ser estabelecido se a efetividade em análise diz respeito à rede em si, à comunidade, à organização, ou ao cliente (Moretti, 2017; Provan & Sebastian, 1998; Raab et al., 2015; Turrini et al., 2010).

A definição de efetividade no nível de rede pode ser encontrada em Provan e Milward (2001), onde definem implicitamente efetividade, no nível da rede inteira, como a sua sustentabilidade, legitimidade e manutenção da estrutura em rede, por si mesma (Turrini et al., 2010). Literalmente, “enquanto uma rede pode beneficiar a comunidade na qual ela está inserida, especialmente o conjunto de clientes que ela atende, ela deve ser uma entidade interorganizacional viável se ela for sobreviver” (Provan & Milward 2001, p. 417).

Neste trabalho importa a efetividade da rede considerada em si, ou efetividade da rede inteira (*whole network*), à qual Provan et al. (2007) conceitua como “um grupo de três ou mais organizações ligadas de maneira que facilitem a realização de um objetivo comum”. Por exclusão, estão descartadas as análises da efetividade da rede para o cliente, para a

comunidade e para a organização. Em suma, a efetividade da rede PRME é investigada em seu nível de rede, subtraindo-se desta análise a efetividade em seus outros níveis.

O PRME visto como uma rede emergente de importantes associações internacionais e instituição de educação em gestão (Godemann et al., 2014), deve ser pesquisada e compreendida em busca de aprimoramentos contínuos (Haertle et al., 2017; UN PRME, 2018), todavia a literatura sobre o PRME até então não apresenta estudos acadêmicos que leve o termo “rede” para além do senso comum.

Em agosto de 2018, foram pesquisados os termos “PRME” e “*network*” na base Scopus; compreendendo os títulos, resumos e palavras-chaves; sem qualquer outra limitação (tempo, disciplinas, periódicos etc.). A busca retornou 9 artigos, sendo 3 deles sobre outras áreas do conhecimento, portanto foram descartados. Entre os 6 artigos restantes, apenas 3 artigos fazem menção sobre o PRME; 2 deles como uma rede colaborativa de escolas de gestão e negócios (Arruda Filho, 2017; Rive, Bonnet, Parmentier, Pelazzo-Plat, & Pignet-Fall, 2017); e 1 artigo referenciando o PRME a uma iniciativa “relativamente jovem e ainda em processo de estabelecer uma estrutura organizacional eficaz baseada em rede” (Buono, Haertle, & Kurz, 2015, p. 13). Nenhum trabalho investiga o PRME sob a abordagem de qualquer teoria de redes existente.

Figura 4. Diferenciação de efetividade segundo níveis de análise e desempenho

Níveis de análise de efetividade	
Cliente	Os resultados positivos produzidos pela rede ao conjunto de clientes atendidos pelo sistema (Juenke, 2005; Provan & Milward, 1995)
Comunidade	Os resultados positivos produzidos pela rede à comunidade externa beneficiária (Provan & Milward, 2001; Turrini et al., 2010)
Organização	Os resultados positivos produzidos pela rede à organização participante (Moretti, 2017; Provan & Milward, 2001)
Rede inteira (<i>whole network</i>)	Efetividade da rede em si mesma, para se manter no tempo e atingir seus objetivos propostos (Provan & Kenis, 2008; Raab et al., 2013)
Variáveis de desempenho (ou resultado) de efetividade	
Capacidade para atingir os objetivos declarados	A efetividade da rede no alcance de seus objetivos propostos, considerando um ou mais níveis de análise (Kenis & Provan, 2009; Turrini et al., 2010)
Estabilidade e viabilidade da rede	A efetividade pela sua capacidade de existir e se manter no tempo (Provan & Milward, 2001; Turrini et al., 2010)
Inovação e mudança de rede	A efetividade como capacidade de criar ou se adaptar a condições mais favoráveis para a existência da rede (Turrini et al., 2010)

Fonte: Autoria própria.

A efetividade da rede inicialmente foi introduzida à literatura por Provan e Milward (1995) como sendo a efetividade no nível do cliente, posteriormente, Turrini et al. (2010) organizaram, por meio de uma revisão de literatura, outras formas de efetividade, sendo elas: efetividade para a comunidade, capacidade para atingir os objetivos declarados, estabilidade e viabilidade da rede e inovação e mudança de rede. Nesse ponto parece que a literatura faz certo tipo de confusão ao misturar os níveis de efetividade (cliente, comunidade, organização e rede) com variáveis de desempenho (capacidade para atingir os objetivos declarados, estabilidade e viabilidade da rede e inovação e mudança de rede), nesse sentido, a Figura 4 apresenta uma organização dessas diferenciações.

A relevância da mensuração da efetividade como resultado da rede varia dependendo do contexto em que a rede opera (Kenis & Provan, 2009), por exemplo, a inovação e mudança da rede poderão ser consideradas como mais relevante em um contexto, enquanto a capacidade para atingir objetivos estabelecidos será mais relevante em outros (Moretti, 2017). Neste trabalho, a investigação da capacidade para atingir objetivos declarados e a estabilidade e viabilidade da rede são mais adequados para o estudo da efetividade da rede toda.

Para Provan et al. (2007), quando se estuda uma rede interorganizacional no nível da rede inteira, as variáveis independentes são as variáveis da rede, enquanto as variáveis dependentes são os resultados na rede. Para esses autores, “pesquisadores em nível de rede podem optar por estudar o impacto de ações e estruturas multiníveis nos resultados em nível de rede” (Provan et al., 2007, p. 483).

Para Turrini et al. (2010), Raab, Mannak e Cambré (2015) e Moretti (2017), as características determinantes da efetividade da rede podem ser agrupadas em três categorias:

- características estruturais da rede;
- características de funcionamento da rede;
- características contextuais da rede.

Cada uma destas três categorias é subdividida em subcategorias de variáveis determinantes que influenciam no resultado “efetividade da rede”. Por vezes a literatura nomeia estas subcategorias apenas de “variáveis” (Raab et al., 2015; Saz-Carranza & Ospina, 2011; Wang, 2016), ou apenas “determinantes” (Lucidarme et al., 2015), ou simultaneamente “variáveis” e “determinantes” (Moretti, 2017; Provan & Milward, 1995; Turrini et al., 2010).

2.1.5.1 Características estruturais da rede

Para Turrini et al. (2010), em sua ampla revisão da literatura, as características estruturais de uma rede são:

1. Controle externo;
2. Mecanismos e ferramentas de integração;
3. Tamanho;
4. Formalização;
5. *Accountability*; e
6. Estabilidade interna da rede.

O controle externo é muito comum em redes públicas e normalmente é exercido por uma organização de fora da rede, com a tarefa de monitorar sua atuação, proporcionando uma maior efetividade da rede (Kenis & Provan, 2006; Moretti, 2017; Provan et al., 2007; Provan & Milward, 1995; Raab et al., 2015; Turrini et al., 2010).

Mecanismos e ferramentas de integração são capazes de sustentar a coordenação e atividades conjuntas entre os membros da rede (Moretti, 2017; Raab et al., 2015; Turrini et al., 2010). Por exemplo, a existência de um comitê de direção, o planejamento conjunto da rede e sistemas comuns de informação e comunicação (Turrini et al., 2010).

Quanto ao tamanho da rede, a literatura não fixou um consenso sobre a determinância do tamanho da rede sobre sua efetividade, pois são constatadas variações de acordo a maturidade, objetivos e área de atuação da rede (Berthod, Grothe-Hammer, Müller-Seitz, Raab, & Sydow, 2016; Graddy & Chen, 2006; Moretti, 2017; Provan & Milward, 2001; Saz-Carranza, Salvador Iborra, & Albareda, 2016; Turrini et al., 2010). Para Provan e Milward (2001), o número inicial de membros de uma rede não determina seu sucesso, no entanto, a atração e retenção de membros, particularmente durante o crescimento inicial, determinará sua efetividade.

A formalização garante transparência e coordenação à rede, aumentando sua efetividade em alguns casos, podendo ser entendida como mecanismos de funcionamento da rede, tais como, regras formalizadas, organização de reuniões, agenda escrita e procedimentos de tomada de decisão (Cristofoli & Markovic, 2016; Markovic, 2016; Turrini et al., 2010). De acordo com Markovic (2016, p. 4), a formalização “é usada para garantir fornecimento confiável e uniforme dos serviços ao público, em configurações de rede”.

Accountability é descrita na literatura resumidamente como a transparência na comunicação à comunidade externa sobre os resultados alcançados pela rede (Berthod et al., 2016; Turrini et al., 2010). Para Berthod et al. (2016), *accountability* se trata também de negociar democraticamente as direções da rede com *stakeholders*, além de reportar de forma transparente os avanços. Para Kenis e Provan (2006), *accountability* não é uma questão simples quando se fala de redes, pois há dificuldade de se atribuir resultados positivos, ou

negativos, a uma organização ou pessoa, quando os resultados são alcançados conjuntamente no nível da rede.

A estabilidade interna da rede “refere-se basicamente à estabilidade do trabalho pessoal na rede” (Turrini et al., 2010, p. 542). Para Juenke (2005) a permanência da gerência da rede ao longo do tempo é um indicativo de estabilidade interna, na medida em que se estabelecem relações de confiança capazes de proporcionar aumento da efetividade da rede.

2.1.5.2 Características de funcionamento da rede

O trabalho seminal de Provan e Milward (1995) sobre efetividade de rede não tratava com destaque as suas características de funcionamento. Esta classificação de características de funcionamento surgiu com o trabalho de Turrini et al. (2009), onde os autores definiram como sendo “todos os aspectos comportamentais que intervêm dentro da estrutura, tendo influência na determinação da eficácia de uma rede” (Turrini et al., 2010, p. 534). De acordo com Moretti (2017), atualmente pode-se listar as características de funcionamento como sendo as seguintes:

1. Contenção da instabilidade / promoção da estabilidade;
2. Processos de direção da rede;
3. Trabalho gerencial tradicional;
4. *Networking* genérico;
5. Modo de governança.

A contenção da instabilidade e promoção da estabilidade são ações e comportamentos para dissipar tensões e fortalecer ligações entre os membros, pelo bem da estabilidade, considerando-se a complexidade operacional e estratégica da rede (Turrini et al., 2010).

Os processos de direção da rede compreendem os estilos e processos de tomadas de decisão, liderança ativa e liderança em rede, como atividade típica de uma gestão mediadora e facilitadora (Turrini et al., 2010).

O trabalho gerencial tradicional se refere à habilidade pessoal de gestão dos administradores atuando em prol da rede (Turrini et al., 2010). A literatura descreve como essenciais estas habilidades pessoais para o incremento do desempenho da rede (Page, 2003).

O *networking* genérico diz respeito às habilidades pessoais dos gestores da rede de se relacionarem com agentes externos, em busca de oportunidade de resultados coletivos positivos (Turrini et al., 2010).

O modo de governança foi adicionado às características de funcionamento pelo trabalho de Raab et al. (2015), pois segundo estes autores, o modo de governança adequado

pode determinar uma maior efetividade da rede. Nesta pesquisa a governança não será tratada como uma variável, mas como uma constante na estrutura da rede do PRME, pois não se trata de um estudo comparativo entre modos de governança.

2.1.5.3 Características contextuais da rede

As características contextuais são variáveis ora independentes, ora moderadoras entre as outras duas características, para a determinação da efetividade da rede (Moretti, 2017; Provan & Milward, 1995; Raab et al., 2015; Turrini et al., 2010). A literatura organiza estas características em três grupos de variáveis:

1. Estabilidade do sistema;
2. Munificência de recursos; e
3. Coesão e suporte da comunidade / participação.

Estabilidade do sistema é a estabilidade do ambiente ou regime (interno ou externo) onde a rede opera, pois conflitos internos ou periféricos podem ser prejudiciais à efetividade da rede (Provan & Milward, 1995; Raab et al., 2013, 2015). Para Provan e Milward (2001, p. 418), “as redes maduras podem ter uma taxa de entrada de rede que apenas excede modestamente a taxa de saída (...), devido a refinamento da rede”. Provan e Milward (1995, p. 26), considera que “a efetividade da rede será aprimorada sob condições de estabilidade geral do sistema, embora a estabilidade por si só não seja uma condição suficiente para a efetividade”.

Munificência de recursos diz respeito à disponibilidade de recursos para a rede atingir seus objetivos, pois quanto mais recursos disponíveis, maior será a chance de sucesso da rede (Oliver & Ebers, 1998; Provan & Milward, 1995; Raab et al., 2013). Este ponto, seria essencial para se conhecer a eficiência de uma rede. A propósito a literatura faz uma provocação, no sentido de que não se pode valorar uma relação interorganizacional (Barringer & Harrison, 2000), por consequência parece impossível a mensuração do valor da rede toda.

Neste ponto cabe uma indagação, quanto vale uma rede? A rede pode ser valorada?

Este é um questionamento de difícil solução, pois há muitos ativos intangíveis tanto nos determinantes quanto nos resultados da rede. Sem conhecer o quanto é investido em uma rede não se pode, por exemplo, calcular sua eficiência. Para Barringer & Harrison (2000):

É difícil fazer a avaliação do valor potencial de uma relação interorganizacional. Por exemplo, no lado positivo, um relacionamento pode melhorar a visibilidade e a reputação de uma empresa, ensinar novas habilidades aos membros da empresa e ajudar os gerentes a ampliar suas redes sociais. Estes são resultados potenciais que são impossíveis de colocar um valor em dólar (Barringer & Harrison, 2000, p. 396, tradução própria).

Prosseguindo, Turrini et al. (2010) pontuam como determinantes de efetividade a coesão e suporte da comunidade / participação perante a rede. Os ambientes e comunidades onde há a presença de cultura cívica, senso de colaboração e cooperação, são mais favoráveis para o atingimento dos objetivos da rede.

Figura 5. Características, conceitos e variáveis determinantes de efetividade

Características da rede	Conceito	Variáveis
Estruturais	Controle externo	Controle por organizações externas
	Mecanismos e ferramentas de integração	Comitê de direção
		Planejamento conjunto da rede
		Sistemas comuns de informação e comunicação
	Tamanho	*
	Formalização	Regras formalizadas
		Organização de reuniões
		Agenda escrita
		Procedimentos de tomada de decisão
	<i>Accountability</i>	Transparência na comunicação à comunidade externa
		Negociação das direções da rede com <i>stakeholders</i>
	Estabilidade interna da rede	Estabilidade do trabalho pessoal na rede
		Permanência dos líderes da rede
De funcionamento	Contenção da instabilidade / promoção da estabilidade	Ações e comportamentos para dissipar tensões e fortalecer ligações entre os membros
	Processos de direção da rede	Liderança ativa
		Liderança em rede
	Trabalho gerencial tradicional	Habilidade pessoal de gestão dos administradores
	<i>Networking</i> genérico	Relacionamento dos gestores da rede com agentes externos
Contextuais	Modo de governança	*
	Estabilidade do sistema	Estabilidade do ambiente ou regime
	Munificência de recursos	Disponibilidade de recursos para a rede atingir seus objetivos
	Coesão e suporte da comunidade / participação	Presença de cultura cívica
		Senso de colaboração e cooperação

Fonte: Adaptado de Turrini et al. (2010), tradução própria.

Nota. As variáveis marcadas com * não foram analisadas nesta pesquisa

A Figura 5 organiza as características, conceitos e variáveis determinantes de efetividade, descritas neste referencial teórico e estudadas nesta pesquisa. Em complemento, segue adiante a consolidação do referencial teórico e a apresentação de proposições.

2.2 Surgimento e evolução da Iniciativa PRME

A Iniciativa PRME foi escolhida para ser analisada neste trabalho por se tratar um assunto relevante tanto para a Administração, quanto para a Educação e o Desenvolvimento Sustentável; por ser uma rede acessível no que diz respeito à disponibilização de dados públicos; pelo conhecimento participativo dos pesquisadores no assunto; e pela ausência de pesquisas que abordem o PRME com uma teoria de redes.

A Iniciativa foi lançada em 2007, pelo então Secretário-Geral da ONU, Ban Ki-moon, como uma iniciativa conjunta entre o Pacto Global da ONU e a comunidade acadêmica para a formação de líderes nas escolas de negócios, capazes de enfrentarem os desafios do desenvolvimento sustentável (Adams & Petrella, 2010; Haertle et al., 2017). Além do Pacto Global da ONU, participaram da força-tarefa inicialmente 60 escolas de negócios, a EFMD, AACSB, GMAC, EABIS, GRLI, NetImpact e o Aspen Institute (Alcaraz & Thiruvattal, 2010; Gitsham, 2011; Godemann et al., 2014; PRME Secretariat, 2016).

Passada uma década de sua fundação, a iniciativa cresceu para mais de 700 signatários, em 85 países no mundo todo, com uma meta estabelecida de ultrapassar 1.000 signatários, em mais de 100 países, até 2020 (UN PRME, 2018). Desta forma, “o PRME tornou-se o maior relacionamento organizado entre as Nações Unidas e instituições acadêmicas relacionadas à gestão, escolas de negócios e universidades” (Haertle et al., 2017, p. 66).

A nomenclatura do PRME remete aos seis princípios norteadores de sua fundação, elencados a seguir:

- 1 – Propósito - desenvolver a capacidade dos estudantes para serem futuros geradores de valor sustentável nos negócios e na sociedade em geral, e trabalharem por uma economia global mais inclusiva;
- 2 – Valores - incorporar nas atividades acadêmicas e nos currículos os valores da responsabilidade social global como as retratadas em iniciativas internacionais, como Pacto Global das Nações Unidas;
- 3 – Método - criar modelos educacionais, materiais, processos e ambientes que viabilizem um efetivo aprendizado de experiências em liderança responsável;
- 4 – Pesquisa - engajar-se em pesquisas conceituais e empíricas que ajudem a avançar no entendimento do papel, da dinâmica e dos impactos das corporações na criação de valores sociais, ambientais e econômicos sustentáveis;
- 5 – Parcerias - interagir com os gestores de negócios e estender o conhecimento a seus desafios em responsabilidades sociais e ambientais e explorar, conjuntamente, abordagens para esses desafios;
- 6 – Diálogo - facilitar e apoiar o diálogo e o debate entre educadores, negócios, governos, consumidores, mídia, organizações da sociedade civil, outros grupos interessados e os *stakeholders* em assuntos críticos relacionados a responsabilidade social global e sustentabilidade. (UN Global Compact, 2007, p. 4, tradução própria)

Mais recentemente a ONU revigorou sua agenda para o desenvolvimento sustentável com o lançamento em 2015 dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) (United Nations, 2015), sendo 17 objetivos e 169 metas para o futuro das gerações, também chamada de Agenda 2030, onde diversos *stakeholders* globais firmaram o compromisso de priorizarem o desenvolvimento sustentável em suas atividades nos próximos anos, incluindo-se nesses compromissários o PRME e seus parceiros (Arruda Filho, 2017; Haertle et al., 2017; PRME Secretariat, 2016).

Para atender à recém-criada Agenda 2030, o PRME concebeu um documento que apresenta o replanejamento estratégico, elaborado em 2016, definindo a visão, missão e slogan do PRME da seguinte forma:

Visão: Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU realizados por meio da educação em gestão responsável.

Missão: O PRME é a iniciativa do Pacto Global da ONU para transformar a educação em gestão, pesquisa e liderança de pensamento globalmente, fornecendo a estrutura de Princípios para Educação em Gestão Responsável, desenvolvendo comunidades de aprendizagem e promovendo a conscientização sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas.

Slogan: Desenvolvendo líderes responsáveis de amanhã. (PRME Secretariat, 2016, p. 7, tradução própria)

2.2.1 Definições

O termo *responsible management education* foi traduzido para educação em gestão responsável por ter sido o termo adotado no livro texto “Laasch O. e Conaway R. N. (2016). Fundamentos da Gestão Responsável: Sustentabilidade, Responsabilidade e Ética. CENGAGE”. Ademais, essa tradução parece guardar um maior rigor semântico à língua inglês do que outras variações de traduções encontradas em outros textos brasileiros.

Ao longo dos 10 anos de existência, a literatura descreve múltiplas abordagens sobre a importância da *responsible management education* e como o PRME tem desempenhado seu papel (Baden & Parkes, 2013; Exter, Grayson, & Maher, 2013; Tilbury & Ryan, 2011), especialmente o de prover liderança consciente que beneficie a sociedade pela gestão responsável (Alcaraz & Thiruvattal, 2010; Kiyatkin et al., 2011).

Para uma parte da literatura, o PRME é uma rede global para incorporar valores internacionais (ambientais, sociais e éticos) na educação em gestão (Alcaraz & Thiruvattal, 2010). Universidades e escolas de negócios precisam preparar melhor seus estudantes para os desafios e oportunidades do desenvolvimento sustentável (Adams & Petrella, 2010), sendo que o PRME oferece um *framework* necessário para adaptação das IES em seus currículos, pesquisas e metodologias de aprendizagem (Alcaraz & Thiruvattal, 2010). Para Adams & Petrella (2010), muitas organizações reconhecem a necessidade de mais responsabilidade ambiental, social e ética, no entanto, ainda falta conhecimento e liderança entre os estudantes sobre os desafios do desenvolvimento sustentável.

Apesar da literatura crescente no tema, não existe um consenso de definição sobre o termo *responsible management*, tampouco uma revisão de literatura sobre este termo no contexto do PRME (Nonet, Kassel, & Meijs, 2016). Para Haski-Leventhal, Pournader, & McKinnon (2015), o termo *responsible management education* não se trata apenas da uma

abordagem curricular nas escolas de negócios, fundada nos valores éticos e na responsabilidade social corporativa. A compreensão do termo vai além, sendo uma visão de mundo destas escolas, podendo ser definido o termo como “uma abordagem e o método de ensino de negócios (incluindo ensino, pesquisa e diálogo) destinados a desenvolver as capacidades e valores percebidos dos estudantes como geradores responsáveis de valor sustentável para os negócios e a sociedade em geral” (Haski-Leventhal et al., 2015, p. 221).

2.2.2 Objetivos do PRME

O PRME acompanha uma tendência mundial no pensamento crítico sobre gestão (Singhal, 2017), atendendo a demanda crescente da sociedade para uma postura organizacional austera diante da responsabilidade social, ambiental e ética (Hibbert & Cunliffe, 2015). Seu objetivo geral é reunir escolas de gestão e negócios no mundo todo dispostas a assumir o compromisso com a formação de gestores responsáveis e comprometidos com a agenda do desenvolvimento sustentável (Haertle & Miura, 2014; Hayes et al., 2016; PRME and CEEMAN Secretariats, 2013; PRME Secretariat, 2012).

A liderança ativa é fundamental para a efetividade dos princípios do PRME nas organizações signatárias, principalmente por parte do dirigente da escola e professores engajados na mudança, superando as restrições do contexto local de forma criativa (Solitander et al., 2012). A expectativa coletiva é de que, instituições de educação em gestão e negócios, conduzam ações em questões de responsabilidade e sustentabilidade, clareando os pontos onde os líderes empresariais têm falhado (Godemann et al., 2014). No entanto, muitas escolas encontram resistências na implementação de ações de mudanças (Godemann et al., 2014; Rasche & Gilbert, 2015), pois inicialmente os líderes locais podem encontrar barreiras estratégicas, estruturais e culturais, que dificultam a implementação dos valores e das práticas do PRME na organização participante (Solitander et al., 2012).

Para Haertle e Miura (2014) o PRME se mostra atraente para as instituições de ensino superior por ser uma sobreposição de três setores – educação, negócios e sustentabilidade – despertando assim o interesse de uma base maior de *stakeholders*, considerando que os valores da responsabilidade social global e sustentabilidade são temas proeminentes no mundo corporativo e um elo forte deste com as escolas de gestão.

A Figura 6 ilustra como pode ser percebida a colocação dos objetivos do PRME no contexto educacional, corporativo e da sustentabilidade:

Figura 6. As integrações dos princípios do PRME

Fonte: Haertle & Miura (2014, p. 12).

Para as IES serem bem sucedidas no alcance dos objetivos do PRME, são necessárias habilidades de diálogo com os *stakeholders* locais, nacionais e internacionais, ouvindo suas expectativas, sem negligenciar o contexto social, econômico e político de cada região (Sobczak & Mukhi, 2016).

2.2.3 Funcionamento do PRME

A formalização da adesão à iniciativa é voluntária e se dá pela manifestação de interesse do diretor da unidade de ensino, que passa a ter a obrigação de relatar, no mínimo a cada dois anos, o planejamento, acompanhamento e realização de ações na unidade de ensino para a formação de alunos mais comprometidos com o desenvolvimento sustentável, por meio do relatório chamado “*Sharing Information on Progress*” (SIP) (Hervieux, McKee, & Driscoll, 2017; UN PRME, 2018).

Os SIPs são ao mesmo tempo ferramentas de comunicação e transparência (Buono et al., 2015), compartilhando boas práticas, *feedback* aos *stakeholders* e recurso de aprendizagem organizacional coletiva entre os signatários (Sobczak & Mukhi, 2016), no entanto, o SIP como ferramenta de comunicação ainda pode ser melhorada (Hervieux et al., 2017).

A adesão da escola muitas vezes se inicia como um esforço de legitimação na agenda do desenvolvimento sustentável, pela instituição de ensino perante sociedade, ensejando posteriormente uma transformação efetiva das práticas educacionais (Moratis, 2016; A. Rasche & Gilbert, 2015; Snelson-Powell, Grosvold, & Millington, 2016).

As duas principais acreditadoras para escolas de negócios, EFMD e AACSB, reconhecem os relatórios SIPs e as práticas do PRME como pontos importantes na excelência do ensino (Sobczak & Mukhi, 2016).

Para se manterem no PRME, todos os signatários devem apresentar um relatório SIP pelo menos uma vez a cada dois anos, detalhando o progresso em relação aos seis princípios, ou serão excluídos após um ano de atraso. Por força desta regra, 27 IES foram excluídas em 2017 (UN PRME, 2018).

Os signatários também são encorajados a participarem voluntariamente com uma taxa anual para o custeio das despesas centralizadas, porém a ausência de pagamento não exclui o membro da iniciativa (PRME Secretariat, 2016; UN PRME, 2018).

2.2.4 Aspectos estruturais e de governança do PRME

O PRME possui a forma de uma rede global de escolas de gestão e negócios e organizações sem fins lucrativos, algumas vezes citada como “rede de redes” (Hayes et al., 2016; PRME Chapter UK and Ireland Secretariat, 2015; PRME Secretariat, 2016).

O Secretariado (PRME *Secretariat*) e seu Comitê Diretivo (PRME *Steering Committee*), estabelecidos na cidade de Nova Iorque, são assessorados por um Comitê Consultivo (PRME *Advisory Committee*) (Haertle et al., 2017; UN PRME, 2018).

A rede PRME conta ainda com a atuação descentralizada de capítulos regionais (PRME *Chapters*), grupos temáticos (PRME *Working Groups*), e IES signatárias com atuação destacada nos objetivos da rede (PRME *Champions*) (Haertle et al., 2017; UN PRME, 2018). A Figura 7 apresenta graficamente a idealização da governança multicêntrica do PRME.

As estruturas e governança do PRME foram estabelecidas por seu Comitê Diretivo – *Steering Committee* (PRME SC) – que se reúne pelo menos a cada uma vez ao ano, sendo seu papel “dar direcionamento estratégico para a iniciativa, rever as prioridades do PRME com o compromisso de torná-lo visível para as escolas de negócios, revisar e fornecer orientação sobre o orçamento do PRME e contribuir para o financiamento da iniciativa” (PRME *Steering Committee*, 2011).

Figura 7. Estrutura de governança multicêntrica do PRME

Fonte: Haertle & Miura (2014, p. 10).

Nota 1. As linhas sólidas conectando componentes diferentes indicam um relacionamento fechado e estreito.

Nota 2. As linhas pontilhadas indicam um relacionamento mais distante e aberto.

Nota 3. Os anos indicam o tempo de estabelecimento do componente individual.

O Pacto Global indica o Chefe do Secretariado do PRME, que cumpre o papel da administração diária, gerenciamento de novos signatários, condução da marca, coordenação das atividades do PRME em cooperação com os membros do PRME SC e comunicação do andamento da iniciativa PRME aos signatários, ao PRME SC e parceiros externos (PRME Steering Committee, 2011).

O PRME SC, em conjunto com o Pacto Global das Nações Unidas, organiza a cada três anos o “*Global Forum for Responsible Management Education*”. Durante o intervalo de três anos, os outros membros do PRME SC organizam um evento anual chamado “*PRME Summit*” para integração entre os membros (PRME Steering Committee, 2011).

Em 2015 foi criado o “*PRME Advisory Committee*” (PRME AC) – Comitê Consultivo do PRME SC e do Secretariado do PRME – com o “propósito de fornecer aconselhamento estratégico e orientação ao Secretariado do PRME e ao PRME *Steering Committee* em assuntos de importância para a comunidade PRME e servir como um canal para a comunidade PRME levantar ideias, preocupações e soluções” (UN PRME, 2015). Desde sua criação em 2015, o PRME AC tem se envolvido ativamente em várias atividades do PRME como o processo estratégico de 2016, o *Global Forum for Responsible Management Education* de 2016, discussões sobre a governança do PRME e a avaliação 2016/2017 do *PRME Champions* (UN PRME, 2018).

A rede PRME mantém em sua estrutura também 14 Capítulos Regionais (PRME *Chapters*) auto-organizados e alinhados aos propósitos da rede, sendo eles: PRME *Chapter ASEAN+*, PRME *Chapter CEE*, PRME *Chapter India*, PRME *Chapter MENA*, PRME *Chapter North America*, PRME *Chapter Australia & New Zealand*, PRME *Chapter Iberian*, PRME *Chapter Brazil*, PRME *Chapter DACH*, PRME *Chapter Latin America & Caribbean*, PRME *Chapter Nordic*, PRME *Chapter UK & Ireland*, PRME *Chapter France & Benelux* e PRME *Chapter East Asia* (Haertle et al., 2017; UN PRME, 2018).

Segundo o relatório anual do PRME “2017 *Annual Report & 2018 Outlook*”, essas bases regionais são fundamentais para o alcance e efetividade da rede, como descrito:

Quatorze Capítulos Regionais do PRME auxiliam a avançar os Seis Princípios dentro de um contexto geográfico particular, enraizando o PRME em diferentes panoramas nacionais, regionais, culturais e linguísticos. Eles funcionam como plataformas para o engajamento localizado de instituições de ensino superior e, em cooperação com as Redes Locais do Pacto Global, podem desenvolver projetos e iniciativas que apoiem os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável regionalmente. (UN PRME, 2018, p. 24, tradução própria) .

Há ainda outros agentes formais na estrutura do PRME, chamados de PRME *Working Groups* (PRME WG). Atualmente, estão em atividades 8 PRME WG: “*Anti-Corruption in Curriculum Change*”, “*Business and Human Rights*”, “*Business for Peace*”, “*Climate Change and Environment*”, “*Gender Equality*”, “*Poverty, a Challenge for Management Education*” e “*Sustainability Mindset*” e “*Humanistic Management*”, este último criado em 2017 (Haertle et al., 2017; UN PRME, 2018).

2.2.5 PRME Champions

As PRME *Champions* “são um seleto grupo de signatárias PRME, experientes e engajadas, compromissadas em trabalhar de forma colaborativa (...) para tornar a *responsible management education* uma realidade” (UN PRME, 2018, p. 38). O grupo foi lançado em 2013 para criar uma plataforma de aprendizado mais próxima entre as signatárias particularmente compromissadas (Sobczak & Mukhi, 2016). Ao final de 2017, o PRME contava com 29 PRME *Champions*, estendendo para 38 o número de membros no biênio 2018-2019 (UN PRME, 2018).

Para Godemann et al. (2014), a participação limitada do grupo proporciona oportunidades para discussões mais aproximadas sobre os desafios do PRME em suas próprias escolas, assim como uma plataforma global de formadores de opinião.

O grupo PRME *Champions* é global e proporcionalmente representativo de acordo com a composição da comunidade PRME em cada região e tipo de instituição acadêmica

Figura 9. Estrutura de variáveis de efetividade no nível da rede

Fonte: Autoria própria

A Iniciativa PRME foi lançada em 2007 como uma iniciativa conjunta entre o Pacto Global da ONU e a comunidade acadêmica para a formação de líderes nas escolas de negócios, capazes de enfrentarem os desafios do desenvolvimento sustentável. Participaram da força-tarefa inicialmente 60 escolas de negócios, e também organizações sem fins lucrativos como a EFMD, AACSB, GMAC, EABIS, GRLI, NetImpact e o Aspen Institute. Desde então, os objetivos da rede têm se mantido constantes com relativo sucesso no seu alcance.

Em suma, propõe-se: **proposição 1 (P1) – a iniciativa PRME é uma rede interorganizacional de objetivo dirigido.**

A governança da rede pode ser compreendida como a capacidade das redes interorganizacionais se auto-organizarem para atingir seus objetivos da rede e também envolve um conjunto selecionado, persistente e estruturado de organizações. Existem pelo

menos três modos de governança: governança compartilhada, governança por organização líder e governança por uma organização administrativa da rede (OAR). Este último modo de governança é descrito pela literatura como muito apropriado para se alcançar a efetividade da rede.

As estruturas de governança do PRME foram estabelecidas por seu Comitê Diretivo – *Steering Committee* (PRME SC) que tem como função “dar direcionamento estratégico para a iniciativa, rever as prioridades do PRME com o compromisso de torná-lo visível para as escolas de negócios, revisar e fornecer orientação sobre o orçamento do PRME e contribuir para o financiamento da iniciativa” (PRME Steering Committee, 2011). Há ainda a figura do Secretariado do PRME, que cumpre o papel da administração diária, gerenciamento de novos signatários, condução da marca, coordenação das atividades do PRME em cooperação com os membros do PRME SC e comunicação do andamento da iniciativa PRME aos signatários, ao PRME SC e parceiros externos.

Dados esses modos de governança e as estruturas centralizadas do PRME, assim sendo, propõe-se: **proposição 2 (P2) – o modo de governança da rede PRME tem o formato de organização administrativa da rede (OAR), o que contribui positivamente para sua efetividade.**

As redes interorganizacionais podem ser entendidas com um grupo de três ou mais organizações conectadas de maneira a facilitar o alcance de objetivos comuns. As consequências positivas são, no mínimo, a transferência de informação, aprendizado coletivo, mediação de relacionamento entre organizações e pessoas, acessibilidade a recursos diferenciados, etc. A efetividade da rede é alcançada quando seus objetivos comuns são atingidos, produzindo resultados para a rede, para a comunidade, para as organizações participantes ou para seus usuários. Nesta pesquisa, o nível de análise é a efetividade da rede inteira (*whole network*), desconsiderando-se então os níveis de análise da organização, comunidade e cliente.

A iniciativa PRME com mais de 700 signatários de mais de 85 países é o maior relacionamento organizado entre as Nações Unidas e instituições acadêmicas relacionadas à gestão, escolas de negócios e universidades. Os objetivos coletivos mais básicos desta rede de organizações são: a implementação dos seus 6 princípios; a realização dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS); e a formação de gestores responsáveis e comprometidos com a agenda do desenvolvimento sustentável (Arruda Filho, 2017; Haertle et al., 2017).

Somado a isto, a rede existe há mais de 10 anos e tem atraído um número crescente e constante de novos membros.

Após estas considerações, apresenta-se a seguinte proposição: **proposição 3 (P3) – a iniciativa PRME é uma rede interorganizacional efetiva no nível da rede.**

As redes interorganizacionais possuem características estruturais (variáveis independentes) determinantes para sua efetividade (variável dependente), tais como, controle externo, mecanismos e ferramentas de integração, tamanho, formalização, *accountability* e estabilidade interna da rede. Constando-se a presença destas características estruturais na rede PRME, é possível concluir que estão contribuindo para sua efetividade no nível da rede inteira.

Nesse sentido, argumenta-se: **proposição 4 (P4) – a rede possui características estruturais que são determinantes para sua efetividade.**

As redes interorganizacionais possuem características de funcionamento que são determinantes para sua efetividade, tais como, contenção da instabilidade/promoção da estabilidade, processos de direção da rede, trabalho gerencial tradicional, *networking* genérico e modo de governança. A presença destas características de funcionamento (variáveis independentes) na rede PRME deve resultar na sua efetividade (variável dependente) no nível da rede inteira.

Assim sendo, destaca-se: **proposição 5 (P5) – a rede possui características de funcionamento que são determinantes para sua efetividade.**

As redes interorganizacionais possuem características contextuais (variáveis independentes) que são determinantes para sua efetividade (variável dependente), tais como, estabilidade do sistema, munificência de recursos e coesão e suporte da comunidade / participação.

Finalmente, inclui-se: **proposição 6 (P6) – a rede possui características contextuais que são determinantes para sua efetividade.**

Figura 10. Ordenamento das proposições

Ordem	Proposições
1	A iniciativa PRME é uma rede interorganizacional de objetivo dirigido
2	O modo de governança da rede PRME tem o formato de organização administrativa da rede (OAR), o que contribui positivamente para sua efetividade
3	A iniciativa PRME é uma rede interorganizacional efetiva no nível da rede
4	A rede possui características estruturais que são determinantes para sua efetividade
5	A rede possui características de funcionamento que são determinantes para sua efetividade
6	A rede possui características contextuais que são determinantes para sua efetividade

Fonte: Autoria própria.

3 MÉTODO

Inicialmente a proposta desta pesquisa previa uma abordagem qualitativa e quantitativa, com o uso de análise qualitativa comparativa e coleta de dados por questionários semiabertos. Após o teste do questionário com especialistas, a distribuição foi feita a aproximadamente 20% das escolas signatárias do PRME, por meio de seus e-mails de contato disponíveis nos relatórios SIP. A taxa de retorno foi de 1%, desencorajando o prosseguimento dessa estratégia.

3.1 O método aplicado

Esta pesquisa é um estudo de caso único (Flyvbjerg, 2006; Gerring, 2007) do tipo qualitativo que se propõe a fazer uma investigação exploratória da questão central, por meio de análise de conteúdo (Schreier, 2014) de documentos selecionados (Coffey, 2014).

Krippendorff (2004) classifica a análise de conteúdo como uma técnica de pesquisa, com procedimentos especializados para tornar replicável e válida as inferências de textos, defendendo a validade desta técnica frente aos métodos quantitativos, ao afirmar que “usar números em vez de categorias verbais ou contar em vez de listagem de citações é meramente conveniente; não é um requisito para obter respostas válidas para uma questão de pesquisa” (Krippendorff, 2004, p. 87). O desenho da pesquisa demonstrado na Figura 11.

Figura 11. Desenho da pesquisa

Fonte: Autoria própria.

Para Hsieh e Shannon (2005) a análise qualitativa de conteúdo possui três abordagens, isto é, análise de conteúdo convencional, análise de conteúdo dirigida e análise de conteúdo somativa. Na análise de conteúdo convencional, o estudo começa com a observação dos dados, de onde surge a codificação das categorias a partir dos dados analisados. Na análise de conteúdo dirigida, o estudo começa com a teoria, de onde surgem as categorias a serem codificadas durante a fase de análise, sendo possível que novas categorias sejam criadas por

descobertas relevantes durante a codificação. Na análise de conteúdo somativa, o estudo começa com a determinação de palavras-chave que são identificadas antes e durante a análise dos dados, sendo que estas palavras-chave são do interesse do pesquisador ou derivadas de uma revisão de literatura. A Figura 12 organiza a matriz metodológica utilizada nesta pesquisa, organizando em colunas os objetivos da pesquisa, proposições da pesquisa, nível de análise, unidade de análise, técnicas de análise, nível de resultado (nível de efetividade), e tipos de resultado (tipos de efetividade).

Esta pesquisa investiga a efetividade do PRME como uma rede interorganizacional e as características determinantes dessa efetividade, todavia, a efetividade no nível da rede é um assunto amplamente explorado pela literatura e com variáveis bem estabelecidas (Moretti, 2017; Raab et al., 2015; Turrini et al., 2010). Para este caso, é apropriada a abordagem de análise de conteúdo dirigida, pois seu objetivo é validar ou estender conceitualmente um quadro teórico ou teoria consolidada (Hsieh & Shannon, 2005).

3.2 A coleta documental

A coleta documental (Schreier, 2014) se deu no site oficial do PRME (www.unprme.org) durante todo o tempo de pesquisa (2017/2018).

Na primeira etapa, para fundamentar as proposições 1 a 3, foram utilizados documentos amostrais institucionais do PRME: “2017 *Annual Report & 2018 Outlook*” (UN PRME, 2018); “PRME *Governance*” (PRME Steering Committee, 2011); e “PRME *Advisory Committee* (PRME AC)” (UN PRME, 2015).

Na segunda etapa da pesquisa foi realizada uma amostra estratificada (Krippendorff, 2004), coletando os últimos relatórios SIP, em 28/02/2018, das 29 IES signatárias PRME *Champions*, enumeradas no Apêndice, para o embasamento dos estudos das proposições 4 a 6. Entre os últimos relatórios de cada instituição, um deles é de 2014³, quatro de 2015, dezesseis do ano de 2016, cinco do ano de 2017 e três do ano de 2018 (v. Apêndice).

O estrato amostral das IES *Champions* não pretende deduzir a convergência dos determinantes de efetividade de todas as organizações signatárias, pelo contrário, a amostra apresenta informações de um grupo selecionado de signatárias que contribuem de forma reconhecidamente exemplar para a efetividade da rede.

³ As normas de participação do PRME determinam expressamente a obrigatoriedade das IES signatárias em comunicar seus relatórios de progresso a cada 2 anos, no entanto, há ainda um período de até 2 anos para elaboração do biênio anterior.

Figura 12. Matriz metodológica

Objetivos da pesquisa	Proposições da pesquisa	Nível de análise	Unidade de análise	Técnicas de análise	Nível de resultado (efetividade)	Tipos de resultado (efetividade)
Caracterizar o processo de formação da rede	A iniciativa PRME é uma rede interorganizacional de objetivo dirigido	Rede inteira	Documentos institucionais	Análise de conteúdo documental	Rede inteira	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade para atingir os objetivos declarados • Estabilidade e viabilidade da rede
Caracterizar o modo de governança da rede	O modo de governança da rede PRME tem o formato de organização administrativa da rede (OAR), o que contribui positivamente para sua efetividade	Organização (Secretariado do PRME e Comitê Diretivo do PRME)	Documentos institucionais	Análise de conteúdo documental	Rede inteira	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade para atingir os objetivos declarados • Estabilidade e viabilidade da rede
Verificar a efetividade do PRME no nível de rede interorganizacional	A iniciativa PRME é uma rede interorganizacional efetiva no nível da rede	Rede inteira	Documentos institucionais	Análise de conteúdo documental	Rede inteira	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade para atingir os objetivos declarados • Estabilidade e viabilidade da rede
Identificar as características estruturais da rede	A rede PRME possui características estruturais que são determinantes para sua efetividade	Organização (PRME <i>Champions</i>)	Relatório SIP	Análise de conteúdo documental	Rede inteira	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade para atingir os objetivos declarados • Estabilidade e viabilidade da rede
Identificar as características de funcionamento da rede	A rede PRME possui características de funcionamento que são determinantes para sua efetividade	Organização (PRME <i>Champions</i>)	Relatório SIP	Análise de conteúdo documental	Rede inteira	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade para atingir os objetivos declarados • Estabilidade e viabilidade da rede
Identificar as características contextuais da rede	A rede PRME possui características contextuais que são determinantes para sua efetividade	Organização (PRME <i>Champions</i>)	Relatório SIP	Análise de conteúdo documental	Rede inteira	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade para atingir os objetivos declarados • Estabilidade e viabilidade da rede

Fonte: Autoria própria.

Hervieux et al. (2017) utilizaram em seu estudo a mesma estratégia de escolha do universo e objeto documental (SIP das PRME *Champions*), pois, apesar de ser uma pequena amostra de signatárias do PRME, é presumidamente um grupo exemplar de relatórios, em termos de qualidade e confiabilidade perante as demais.

Como proposto por (Neuendorf, 2002, pp. 101–102), as categorias de codificação inicial foram extraídas das variáveis consolidadas pela teoria, de forma dedutiva (Reichert, 2014). As análises foram realizadas sem a ajuda de softwares automatizados de análise de conteúdo e posteriormente organizadas em planilhas do MS-Excel. Os conceitos, variáveis e elementos de codificação estão descritos na Figura 13.

As técnicas de análise deste trabalho são próprias para o estudo de governança e efetividade da rede, portanto, não se confunde com as análises estruturalistas, tal como a SNA, muito difundida para o estudo de redes, pela observação de densidade, centralidade e buracos estruturais (Wasserman & Faust, 1994). Para Moretti (2017, p. 13) “as duas abordagens também costumam ter objetivos muito diferentes”.

3.3 Tratamento dos dados

Na primeira etapa, foram coletados e analisados (Coffey, 2014; Schreier, 2014) documentos amostrais institucionais do PRME: “2017 *Annual Report & 2018 Outlook*” (UN PRME, 2018); “PRME *Governance*” (PRME Steering Committee, 2011); e “PRME *Advisory Committee* (PRME AC)” (UN PRME, 2015). A análise de conteúdo dirigida (Hsieh & Shannon, 2005) buscou elementos para responder às proposições 1 a 3 do presente trabalho, sendo dispensada a organização em planilhas e tabelas.

Na segunda etapa, procedendo às análises dos relatórios SIP (Coffey, 2014; Schreier, 2014), as constatações das variáveis foram reduzidas (Krippendorff, 2004) a caracteres, marcadas com “-” quando não declaradas ou insignificantes, “S” quando presente e “M” quando muito presente. São consideradas “presente” quando as ações apresentarem um sentido prático da organização perante a rede, ainda que restrito, iniciante e limitado a uma curta abrangência. São consideradas “muito presente” quando as ações se mostrarem abrangentes, maduras, reiteradas e com alcance amplo. Os resultados reduzidos estão demonstrados na Figura 14.

A Figura 13 foi adaptada e contextualizada a partir da ampla revisão de literatura de Turrini et al. (2010). Os “conceitos” e as “variáveis” são as categorias e subcategorias descritas no referencial teórico deste trabalho, mais especificamente no detalhamento das

características estruturais, de funcionamento e contextuais da rede. Os “elementos de codificação” foram contextualizados ao objeto pesquisado, sendo submetido a um esforço de interpretação entre teoria e prática da análise documental de conteúdo. Considerando que a revisão de literatura de Turrini et al. (2010) não compreende nenhuma pesquisa de redes que tenha abordado o PRME, toda a idealização dos “elementos de codificação” é original e contextualizada no desenvolvimento desta pesquisa.

Figura 13. Quadro de instruções de codificação para os SIP

Conceito	Variáveis	Elementos de codificação
Controle externo	Controle por organizações externas	Indicação de ações e monitoramento conjunto exercido por entidades globais externas como AACSB, EFMD, AMBA, Pacto Global ou outras interessadas.
Mecanismos e ferramentas de integração	Comitê de direção	Identificação de comitês específicos para a busca dos objetivos da rede
	Planejamento conjunto da rede	Identificação de ações conjuntas de planejamento da rede com a participação de outros membros
	Sistemas comuns de informação e comunicação	Indicação de sistemas específicos e compartilhados com outros membros para o acompanhamento dos objetivos da rede
Formalização	Regras formalizadas	Indicação de plano estratégico alinhado aos objetivos da rede
	Organização de reuniões	Indicação de encontros de promoção dos objetivos da rede
	Agenda escrita	Identificação de objetivos explicitados aos <i>stakeholders</i>
	Procedimentos de tomada de decisão	Indicação de procedimentos específicos para a tomada de decisão sobre os objetivos alcançados
Accountability	Transparência na comunicação à comunidade externa	Indicação de ações de comunicação à comunidade externa dos objetivos da rede e resultados alcançados
	Negociação das direções da rede com <i>stakeholders</i>	Indicação do planejamento conjunto com os <i>stakeholders</i> sobre os objetivos e projetos da rede
Estabilidade interna da rede	Estabilidade do trabalho pessoal na rede	Identificação no relatório de equipes com trabalho continuado na rede
	Permanência dos líderes da rede	Identificação no relatório de líderes com trabalho continuado
Contenção da instabilidade / promoção da estabilidade	Ações e comportamentos para dissipar tensões e fortalecer ligações entre os membros	Identificação no relatório de episódios de tensão e solução de conflitos
Processos de direção da rede	Liderança ativa	Indicação de proatividade interna para a busca dos objetivos da rede
	Liderança em rede	Indicação de proatividade externa para a busca dos objetivos da rede
Trabalho gerencial tradicional	Habilidade pessoal de gestão dos administradores	Identificação pessoal de gestores responsáveis por avanços nos objetivos da rede
Networking genérico	Relacionamento dos gestores da rede com agentes externos	Indicação de alianças e parcerias externas para o alcance dos objetivos da rede
Estabilidade do sistema	Estabilidade do ambiente ou regime	Indicação da continuidade das ações voltadas para os objetivos da rede
Munificência de recursos	Disponibilidade de recursos para a rede atingir seus objetivos	Indicações de orçamentos e aportes especiais para a realização dos objetivos da rede
Coesão e suporte da comunidade / participação	Presença de cultura cívica	Indicação de compromisso com o desenvolvimento econômico, social e ambiental
	Senso de colaboração e cooperação	Indicação da propensão à cooperação para o alcance dos objetivos da rede

Fonte: Autoria própria

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados desta pesquisa são evidências das condições determinantes para a efetividade da rede PRME, que tem reunido mundialmente organizações de ensino superior com o propósito de formação de líderes responsáveis na gestão de organizações. Abaixo são discutidas as proposições apresentadas e ordenadas na Figura 10.

Proposição 1 (P1) – a iniciativa PRME é uma rede interorganizacional de objetivo dirigido.

A iniciativa PRME é desde o início um grupo de três ou mais organizações conectadas de maneira a facilitar o alcance de um objetivo comum, portanto é aplicável a definição de Provan et al. (2007) sobre redes interizacionais.

Os atores da rede PRME compartilham objetivos: a formação de futuros líderes responsáveis comprometidos com a agenda do desenvolvimento sustentável (Haertle & Miura, 2014; Hayes et al., 2016); a aplicação dos seis princípios do PRME (UN Global Compact, 2007); priorizar em suas atividades a efetividade dos ODS (Arruda Filho, 2017; Haertle et al., 2017; PRME Secretariat, 2016).

Este compartilhamento de objetivos comuns – “*network goal consensus*” (Provan & Kenis, 2008) – a implica no processo de rede descrito por Kilduff & Tsai (2003) como redes de objetivo dirigido (*goal-directed*). As organizações signatárias possuem seus próprios objetivos e ainda objetivos assumidos no nível de rede (Provan & Kenis, 2008).

Proposição 2 (P2) – o modo de governança da rede PRME tem o formato de organização administrativa da rede (OAR), o que contribui positivamente para sua efetividade.

Governança da rede pode ser compreendida como a capacidade das redes interizacionais se auto-organizarem (Rhodes, 1996), gerenciando seus arranjos para busca dos objetivos (Moretti, 2017) em um grupo estruturado de organizações, selecionado e persistente (Jones et al., 1997). Portanto, estas características tornam a rede autônoma, gerenciável e possível de ser estudada (Cristofoli & Markovic, 2016; Kenis & Provan, 2006; Provan & Kenis, 2008; Provan & Milward, 2001; Raab et al., 2015; Turrini et al., 2010).

Existem pelo menos três modos de governança: governança compartilhada, governança por organização líder e governança por uma organização administrativa da rede (OAR). A noção de OAR reside na ideia de uma entidade administrativa separada criada para

Figura 14. Quadro de resultados dos relatórios codificados

Características da rede	Conceito	Variável	Relatórios																													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	
Estruturais	Controle externo	Controle por organizações externas	M	M	S	S	M	S	S	S	M	S	S	S	M	S	M	S	S	-	M	S	M	-	S	M	M	S	S	S	S	
	Mecanismos e ferramentas de integração	Comitê de direção	S	S	M	M	S	S	S	-	M	M	S	-	S	S	M	S	-	S	S	M	M	-	S	M	M	S	-	M	-	
		Planejamento conjunto da rede	M	M	S	M	S	M	S	-	S	S	-	-	S	S	M	M	-	S	S	M	S	-	S	M	S	-	S	M	-	
		Sistemas comuns de informação e comunicação	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Formalização	Regras formalizadas	M	M	S	M	-	M	S	M	-	S	S	-	-	M	S	M	M	S	S	S	S	S	S	S	M	M	S	-	-	
		Organização de reuniões	M	S	S	M	M	M	S	-	M	S	M	S	S	M	M	M	-	S	S	M	S	S	S	M	S	S	S	S	S	
		Agenda escrita	M	M	S	S	M	M	S	S	S	S	M	S	M	S	M	S	-	M	S	M	M	S	M	M	S	M	M	M	S	S
	Accountability	Procedimentos de tomada de decisão	-	S	S	M	-	-	-	-	-	S	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
		Transparência na comunicação à comunidade externa	S	S	S	M	S	M	S	-	M	M	M	-	S	M	M	S	-	S	M	S	S	M	S	M	M	M	M	S	S	S
		Negociação das direções da rede com stakeholders	M	M	M	S	S	S	S	-	M	M	-	-	S	M	S	-	S	M	S	-	S	M	S	S	M	S	-	-	-	-
De funcionamento	Estabilidade interna da rede	Estabilidade do trabalho pessoal na rede	-	-	-	-	M	S	-	M	M	-	-	S	M	M	S	-	S	M	S	-	S	M	-	M	S	S	-	-	-	
	Contenção da instabilidade / promoção da estabilidade	Permanência dos líderes da rede	-	-	-	-	S	M	S	-	S	M	S	-	S	M	-	S	M	-	S	M	-	S	M	-	M	M	S	S	S	
		Ações e comportamentos para dissipar tensões e fortalecer ligações entre os membros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Processos de direção da rede	Liderança ativa	M	S	S	M	M	M	M	S	S	M	S	S	M	M	M	S	S	M	M	M	S	S	M	M	M	M	M	M	S	S
		Liderança em rede	M	S	S	M	M	M	S	-	M	S	S	S	S	M	M	M	-	S	M	M	M	M	-	S	M	M	M	M	S	S
Trabalho gerencial tradicional		-	-	-	-	-	M	S	-	S	M	S	-	S	M	-	-	-	-	-	-	M	S	-	M	M	M	M	S	S	S	
Contextuais	Networking genérico	Relacionamento dos gestores da rede com agentes externos	M	M	M	S	M	M	S	S	M	S	-	M	M	M	S	-	M	M	S	-	S	M	M	S	M	M	S	S	S	
		Estabilidade do sistema	M	M	M	S	M	M	M	S	S	M	S	-	S	M	M	S	-	S	S	S	S	S	S	S	S	M	S	S	S	S
	Munificência de recursos	Disponibilidade de recursos para a rede atingir seus objetivos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		Coessão e suporte da comunidade / participação	M	M	M	S	M	S	M	M	M	M	M	S	M	M	M	S	M	M	M	S	M	M	M	S	M	M	M	M	M	M

Fonte: Autoria própria.

Nota. “-” = ausente; S = presente; M = muito presente.

governar a rede e suas atividades (Kenis & Provan, 2009; Provan & Kenis, 2008; Raab et al., 2015).

Nas análises dos relatórios institucionais do PRME (PRME Steering Committee, 2011; UN PRME, 2015, 2018) foi possível constatar que a existência de uma entidade administrativa central (o Secretariado do PRME) e duas entidades de direção e assessoramento (PRME SC e PRME AC respectivamente). O Secretariado do PRME e o PRME SC, juntamente com IES e organizações sem fins lucrativos, são os fundadores da rede PRME (Haertle et al., 2017; PRME Steering Committee, 2011).

Na análise documental foi possível constatar também muitas atividades de planejamento, execução, acompanhamento e avaliação dessas entidades diretivas na condução da rede PRME. O que corrobora o modo de governança descrito pela literatura como OAR.

A governança centralizada permite a sincronização de objetivos e ações através da rede inteira, conectando aproximadamente 700 IES, organizadas por 14 Capítulos Regionais (PRME *Chapters*), conta com o auxílio de desenvolvimento temático de 8 PRME *Working Groups* (PRME WG) e a assessoria do PRME AC (Haertle et al., 2017; UN PRME, 2018).

Proposição 3 (P3) – a iniciativa PRME é uma rede interorganizacional efetiva no nível da rede.

A definição de efetividade no nível de rede pode ser encontrada em Provan e Milward (2001), onde definem implicitamente efetividade, no nível da rede inteira, como a sua sustentabilidade, legitimidade e manutenção da estrutura em rede, por si mesma (Turrini et al., 2010). Literalmente, “enquanto uma rede pode beneficiar a comunidade na qual ela está inserida, especialmente o conjunto de clientes que ela atende, ela deve ser uma entidade interorganizacional viável se ela for sobreviver” (Provan e Milward 2001, p. 417).

A literatura descreve múltiplas abordagens sobre como o PRME tem desempenhado seu papel ao longo dos mais de 10 anos de existência (Baden & Parkes, 2013; Exter et al., 2013; Tilbury & Ryan, 2011). A rede PRME é atraente para as instituições de ensino superior por ser uma sobreposição de três setores – educação, negócios e sustentabilidade (Haertle & Miura, 2014). A taxa de crescimento da rede tem sido levemente superior à de saída dos membros, o que denota maturidade da rede em e seu refinamento de efetividade Provan e Milward (2001).

A efetividade pela estabilidade e viabilidade da rede também pode ser observada na Figura 15, onde está demonstrada a distribuição geográfica das IES signatárias do PRME.

Observa-se que a rede se tornou global e atualmente está distribuída longitudinalmente em todas as regiões, com uma concentração destacada na Europa e América do Norte.

Figura 15. Distribuição geográfica das IES signatárias do PRME

Fonte: Autoria própria. Dados disponibilizados no site www.unprme.org, em 04/11/2017, e tratados com o aplicativo Google My Maps.

Além da efetividade pela estabilidade e viabilidade da rede, a constatação da efetividade também se dá pela capacidade da rede PRME em atingir objetivos declarados. (Moretti, 2017; Turrini et al., 2010). No relatório “2017 *Annual Report & 2018 Outlook*” estão descritos vários sucessos obtidos pela rede: eventos de compartilhamento de experiências como as edições do “*Global Forum for Responsible Management Education*”; publicações acadêmicas de artigos e livros descrevendo as realizações da rede PRME; o apoio institucional de organismos acreditadores (AACSB, EFMD, AMBA); baixo descredenciamento de membros por não cumprirem seus compromissos dos relatórios SIP; entre outros.

A ampliação do reconhecimento de IES *PRME Champions*, pelo modelo de excelência também é um indicativo de efetividade crescente. Ao final de 2017, o PRME contava com 29 *PRME Champions*, e a partir de 2018 mais nove membros se juntaram ao grupo, passando para 38 o número de membros no biênio 2018-2019 (UN PRME, 2018).

Ademais, como discutido na proposição anterior, as redes com governança em modo OAR têm sido descritas pela literatura como frequentemente efetivas (Lucidarme et al., 2015; Provan et al., 2007; Raab et al., 2015). Esse modo de governança tem se mostrado indispensável na efetividade da rede PRME.

Por fim, a investigação sobre efetividade da rede depende do seu nível de análise (Moretti, 2017; Provan et al., 2007; Provan & Milward, 1995; Provan & Sydow, 2008; Turrini et al., 2010). Considerando que nesta pesquisa não foram investigadas a efetividade no nível da comunidade, da organização, ou do cliente, a efetividade no nível da rede inteira (Moretti, 2017; Provan & Sebastian, 1998; Raab et al., 2015; Turrini et al., 2010) se mostra concreta tanto pela estabilidade e viabilidade da rede como pela capacidade de alcançar os objetivos declarados.

Proposição 4 (P4) – a rede possui características estruturais que são determinantes para sua efetividade.

As características estruturais da rede (controle externo, mecanismos e ferramentas de integração, formalização, *accountability* e estabilidade interna) tiveram suas variáveis analisadas nos relatórios SIP (controle por organizações externas, comitê de direção, planejamento conjunto da rede, sistemas comuns de informação e comunicação, regras formalizadas, organização de reuniões, agenda escrita, procedimentos de tomada de decisão, transparência na comunicação à comunidade externa, negociação das direções da rede com *stakeholders*, estabilidade do trabalho pessoal na rede e permanência dos líderes da rede). Na Figura 16 estão demonstrados os resultados das análises qualitativas.

Figura 16. Distribuição das características estruturais analisadas

Fonte: Fonte: Autoria própria.

O controle externo é exercido por uma organização com a tarefa de monitorar sua atuação, proporcionando uma maior efetividade da rede (Kenis & Provan, 2006; Moretti,

2017; Provan et al., 2007; Provan & Milward, 1995; Raab et al., 2015; Turrini et al., 2010). Constatou-se que as organizações PRME *Champions* demonstraram a participação ativa de agentes externos na participação de suas ações, especialmente entidades acreditadoras (AACSB, AMBA e EFMD), o Pacto Global e organizações locais públicas ou sem fins lucrativos com interesse na efetividade da rede. A maioria dos relatórios (55%) demonstrou de modo presente, complementado por 38% de forma muito presente, este tipo de interação. O controle neste caso refere-se ao acompanhamento dos resultados da organização, em muitos casos certificando publicamente suas realizações, ao invés da ingerência sobre a organização.

A existência de um comitê de direção, o planejamento conjunto da rede e sistemas comuns de informação e comunicação são mecanismos de integração capazes de sustentar a coordenação de atividades conjuntas entre os membros da rede (Moretti, 2017; Raab et al., 2015; Turrini et al., 2010).

Na análise dos relatórios constatou-se a presença de comitês de direção dedicados ao alcance dos objetivos da rede, coordenando tanto ações locais, quanto externas para os objetivos da rede PRME. Apenas 17% dos relatórios não afirmaram a existência de um comitê de direção dedicado aos objetivos da rede. O planejamento conjunto da rede também foi amplamente reportado, principalmente voltado para ações de impactos regionais. Apenas 28% dos relatórios não detalharam a participação no planejamento descentralizado da rede.

Ainda como mecanismo de integração, ao contrário da presença de comitês de direção e do planejamento conjunto da rede, os sistemas comuns de informação e comunicação não foram reportados. Os relatórios SIPs são por si só são ferramentas de comunicação e informação (Hervieux et al., 2017), no entanto, não se encontrou um sistema integrado de planejamento e acompanhamento de ações de curto prazo (inferior a dois anos).

Apesar de ser também uma característica estrutural, a investigação nos relatórios sobre o tamanho da rede não encontrou elementos suficientes para conclusões, acrescenta-se a este fato a indefinição da literatura sobre a determinância do tamanho da rede sobre sua efetividade (Berthod et al., 2016; Graddy & Chen, 2006; Moretti, 2017; Provan & Milward, 2001; Saz-Carranza et al., 2016; Turrini et al., 2010).

A formalização garante transparência e coordenação à rede, aumentando sua efetividade em alguns casos, podendo ser entendida como mecanismos de funcionamento da rede, tais como, regras formalizadas, organização de reuniões, agenda escrita e procedimentos de tomada de decisão (Cristofoli & Markovic, 2016; Markovic, 2016; Turrini et al., 2010).

A presença de regras formalizadas pode ser encontrada de forma presente em 45% dos relatórios e 34% de forma muito presente. Também foi possível uma constatação expressiva

de organizações de reuniões com interessados na rede e agenda escrita explícita aos *stakeholders*. Por outro lado, os procedimentos de tomada de decisão aparecem com pouca frequência nos relatórios (83% não explicitaram os procedimentos de tomada de decisões).

Accountability é descrita na literatura resumidamente como a transparência na comunicação à comunidade externa sobre os resultados alcançados pela rede (Berthod et al., 2016; Turrini et al., 2010). Para Berthod (2016), *accountability* se trata também de negociar democraticamente as direções da rede com *stakeholders*, além de reportar de forma transparente os avanços. Tanto a transparência na comunicação externa, quanto a negociação das direções da rede com os *stakeholders* foram amplamente reportadas nos SIP.

A estabilidade interna da rede “refere-se basicamente à estabilidade do trabalho pessoal na rede” (Turrini et al., 2010, p. 542). Para Juenke (2005) a permanência da gerência da rede ao longo do tempo é um indicativo de estabilidade interna, na medida em que se estabelecem relações de confiança capazes de proporcionar o aumento da efetividade da rede. Na análise dos relatórios, apenas metade deles apresentaram informações presentes (31%) e muito presentes (17%) sobre a estabilidade do trabalho pessoal na rede. É mais comum a indicação de líderes (normalmente professores) com trabalho continuado por vários anos.

Proposição 5 (P5) – a rede possui características de funcionamento que são determinantes para sua efetividade.

As características de funcionamento (processos de direção da rede, trabalho gerencial tradicional e *networking* genérico) tiveram suas variáveis analisadas nos relatórios SIP (liderança ativa, liderança em rede, habilidade pessoal de gestão dos administradores e relacionamento dos gestores da rede com agentes externos). Na Figura 17 estão anotadas as constatações da análise de conteúdo sobre as características de funcionamento da rede.

A contenção da instabilidade e promoção da estabilidade são ações e comportamentos para dissipar tensões e fortalecer ligações entre os membros, pelo bem da estabilidade, considerando-se a complexidade operacional e estratégica da rede (Turrini et al., 2010). Na análise dos relatórios não foram encontrados episódios de tensão entre membros da rede e procedimentos de solução de conflitos.

Os processos de direção da rede compreendem os estilos e processos de tomadas de decisão, liderança ativa e liderança em rede, como atividade típica de uma gestão mediadora e facilitadora (Turrini et al., 2010). Na análise dos relatórios pôde-se constatar que a liderança ativa é uma unanimidade, ou seja, para que as ações sejam efetivas são necessários líderes internos (professores, diretores, chefes de departamento etc.) conduzindo os objetivos da rede.

Não menos importante é a liderança em rede, isto é, estes mesmos líderes realizando ações fora da IES em prol da rede – apenas 7% dos relatórios não informaram ações nesse sentido.

Figura 17. Distribuição das características de funcionamento da rede

Fonte: Autoria própria.

O trabalho gerencial tradicional se refere à habilidade pessoal de gestão dos administradores atuando em prol da rede (Turrini et al., 2010). Entre os relatórios analisados, 41% são omissos sobre estas habilidades, 31% relatam de forma presente e 28% muito presente sobre as habilidades pessoais de gestão dos administradores dos membros da rede como um fator positivo no alcance dos objetivos comuns.

O *networking* genérico diz respeito às habilidades pessoais dos gestores da rede de se relacionarem com agentes externos, em busca de oportunidade de resultados coletivos positivos (Turrini et al., 2010). Assim como na liderança ativa e na liderança em rede, o *networking* genérico é um ponto crucial para o sucesso da rede. Não se trata de relacionar com os membros da rede, mas com atores de fora da rede (corporações, governos, ONGs etc) em busca de oportunidades de difundir as propostas da rede.

O modo de governança foi adicionado às características de funcionamento pelo trabalho de Raab et al. (2015). Os modos de governança são os mesmos analisados na “proposição 2”, contudo, nos relatórios SIP das PRME *Champions* não foram encontradas ações difusas impactantes no modo de governança da rede.

Proposição 6 (P6) – a rede possui características contextuais que são determinantes para sua efetividade.

Na Figura 18 estão demonstradas as distribuições das afirmações levantadas junto aos relatórios SIP. As características contextuais ora são variáveis independentes, ora moderadoras que interagem com as demais características, para a determinação da efetividade da rede (Moretti, 2017; Provan & Milward, 1995; Raab et al., 2015; Turrini et al., 2010). A literatura organiza estas características em três conceitos, ou grupos de variáveis (estabilidade do sistema, munificência de recursos e coesão e suporte da comunidade / participação) que se subdividem nas variáveis estabilidade do ambiente ou regime, disponibilidade de recursos para a rede atingir seus objetivos, presença de cultura cívica e senso de colaboração e cooperação.

Figura 18. Distribuição das características contextuais da rede analisadas

Fonte: Autoria própria.

Estabilidade do sistema é a estabilidade do ambiente ou regime (interno ou externo) onde a rede opera, pois conflitos internos ou periféricos podem ser prejudiciais à efetividade da rede (Provan & Milward, 1995; Raab et al., 2013, 2015). O ambiente da rede foi relatado como sendo estável por quase a totalidade da rede (apenas 7% dos relatórios silenciaram sobre a estabilidade).

Munificência de recursos diz respeito à disponibilidade de recursos para a rede atingir seus objetivos, pois quantos mais recursos disponíveis, maior será a chance de sucesso da rede (Oliver & Ebers, 1998; Provan & Milward, 1995; Raab et al., 2013). Não foram encontradas informações nos relatórios sobre a disponibilização orçamentária das IES para aplicação direta na rede. Contudo, há pelo menos uma grande mobilização de capital humano em busca dos objetivos da rede.

Prosseguindo, Turrini et al. (2009) pontua como determinantes de efetividade a coesão e suporte da comunidade / participação perante a rede. Os ambientes e comunidades onde há a presença de cultura cívica, senso de colaboração e cooperação, são mais favoráveis para o atingimento dos objetivos da rede. Na análise dos relatórios constatou-se quase unanimidade da expressão da presença de cultura cívica e senso de colaboração e cooperação.

Figura 19. Variáveis determinantes da efetividade da rede

Variáveis determinantes da efetividade da rede PRME		
Muito determinantes	Moderadas	Ignoradas
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Controle por organizações externas ♦ Organização de reuniões ♦ Agenda escrita ♦ Transparência na comunicação à comunidade externa ♦ Relacionamento dos gestores da rede com agentes externos ♦ Liderança ativa ♦ Liderança em rede ♦ Estabilidade do ambiente ou regime ♦ Presença de cultura cívica ♦ Senso de colaboração e cooperação 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Comitê de direção ♦ Planejamento conjunto da rede ♦ Regras formalizadas ♦ Negociação das direções da rede com <i>stakeholders</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Procedimentos de tomada de decisão ♦ Estabilidade do trabalho pessoal na rede ♦ Permanência dos líderes da rede ♦ Habilidade pessoal de gestão dos administradores

Fonte: Autoria própria.

Nota: Foram classificadas como “muito determinantes” as variáveis afirmadas em mais de 90% dos relatórios; “moderadas” as variáveis entre 90% e 70% de representatividade; e “ignoradas” as variáveis afirmadas em menos de 70% dos relatórios.

Na Figura 19 estão organizadas as variáveis determinantes de efetividade do PRME no nível interorganizacional da rede. Foram constatadas como muito determinantes: o controle por organizações externas, a organização de reuniões, a agenda escrita, a transparência na comunicação à comunidade externa, o relacionamento dos gestores da rede com agentes externos, a liderança ativa, a liderança em rede, a estabilidade do ambiente ou regime, a presença de cultura cívica e o senso de colaboração e cooperação.

Apresentaram efeito moderado sobre a efetividade: o comitê de direção, o planejamento conjunto da rede, as regras formalizadas e a negociação das direções da rede com *stakeholders*.

5 CONCLUSÕES

O conjunto inicial de organizações que se propuseram a criar o que se chamou Iniciativa PRME em sua formação embrionária, atualmente se constitui de uma organização em rede interorganizacional (ou rede organizacional), de objetivo dirigido (Kilduff & Tsai, 2003), podendo ser chamada com propriedade de “Rede PRME”. O que não se confunde com ideário da “*responsible management education*” (Haski-Leventhal et al., 2015), ou educação em gestão responsável, que nessa rede é o seu objetivo a ser difundido e alcançado globalmente.

A efetividade da rede foi confirmada pelas informações contidas em seu relatório anual (UN PRME, 2018), consubstanciadas pelas análises dos relatórios SIPs das signatárias PRME *Champions*. Os resultados da rede puderam ser explicados por seus arranjos de governança, tais como mecanismos de coordenação, processos e práticas (Moretti, 2017; Turrini et al., 2010). A rede estudada é descrita como uma rede dirigida a objetivos (*goal-directed networks*), pois os participantes se envolvem em ações coletivas efetivas para o alcance de objetivos comuns (Kilduff & Tsai, 2003; Provan & Kenis, 2008). Esta coesão é de fato um “*network goal consensus*” para a formação de futuros líderes responsáveis comprometidos com a agenda do desenvolvimento sustentável, por meio dos seis princípios e dos ODS (Arruda Filho, 2017; Haertle et al., 2017; Rive et al., 2017).

No seu centro de governança encontra-se o núcleo que forma a organização administrativa da rede (OAR) – o Secretariado do PRME e o PRME SC. Esta forma de governança possibilita a uniformização dos objetivos da rede e influi diretamente em sua efetividade (Raab et al., 2015), com a competência suficiente para coordenar globalmente mais de 700 organizações envolvidas direta ou indiretamente com os objetivos compartilhados (Haertle et al., 2017). A efetividade atual é resultado também de estabilidade, viabilidade, sustentabilidade e maturidade (Provan & Milward, 2001; Turrini et al., 2010) construída por mais de uma década, portanto, as condições atuais são favoráveis para projeções futuras de efetividade.

Analizados os relatórios SIP das signatárias PRME *Champions*, ficaram evidentes quais características da rede ensejam resultados positivos para a efetividade. Nas características estruturais se destacaram o controle externo, comitê de direção, planejamento conjunto da rede, regras formalizadas, organizações de reuniões, agenda escrita, transparência na comunicação à comunidade externa e negociação das direções da rede com *stakeholders* (Provan & Milward, 1995; Raab et al., 2015; Turrini et al., 2010). As características

estruturais menos determinantes foram os procedimentos de tomada de decisão, a estabilidade do trabalho pessoal na rede e a permanência dos líderes na rede.

Quanto à relação entre as características de funcionamento e a efetividade da rede (Moretti, 2017; Page, 2003; Turrini et al., 2010), verificou-se unanimidade da importância da liderança ativa atuando dentro da organização signatária em prol da rede. A liderança em rede e o relacionamento dos gestores locais com agentes externos foram elucidados como de extrema importância para o sucesso coletivo. Não foi possível constatar, de forma incisiva, a relação entre as habilidades pessoais de gestão dos administradores locais com a efetividade da rede no nível amplo.

No que diz respeito às características contextuais da rede, não foi possível obter informações suficientes para mensurar a munificência de recursos investidos difusamente na rede. Por outro lado, a estabilidade do ambiente, a presença de cultura cívica e o senso de colaboração e cooperação apresentaram dados suficientes para atribuir uma relação determinante positiva na efetividade da rede.

Confirmando o que demonstra a atual literatura sobre redes organizacionais, a efetividade no nível da rede não depende da ocorrência de todas as características estruturais, contextuais e de funcionamento (Moretti, 2017; Raab et al., 2015; Turrini et al., 2010). A presença de um conjunto de características é condição suficiente para a efetividade da rede, no entanto, ainda é um desafio para a pesquisa sobre redes estabelecer quais são as condições suficientes e necessárias para a efetividade no nível da rede.

Em complemento, as constatações desta pesquisa contribuem para a teoria de redes demonstrando que processo de formação da rede (orientada a objetivos) combinado com o modo de governança (organização administrativa da rede – OAR) viabiliza a existência e permanência de uma rede efetiva. Além do processo de formação e do modo de governança, também contribuem de forma muito positiva para a efetividade no nível da rede: o controle por organizações externas; a organização de reuniões; uma agenda escrita; a transparência na comunicação à comunidade externa; o relacionamento dos gestores da rede com agentes externos; a liderança ativa; a liderança em rede; a estabilidade do ambiente ou regime; a presença de cultura cívica; e o senso de colaboração e cooperação. Também contribuem de forma moderada: a presença de um comitê de direção; o planejamento conjunto da rede; a existência de regras formalizadas e a negociação das direções da rede com *stakeholders*.

As contribuições teóricas desta pesquisa possibilitam uma melhor compreensão sobre os efeitos do processo de formação e do modo de governança sobre a efetividade da rede, assim como, relações determinantes entre características (estruturais, de funcionamento e

contextuais) e a efetividade da rede. Estas contribuições teóricas confirmam e demonstram a pertinência das teorizações de Provan e Milward (1995), Provan et al. (2007), Turrini et al. (2010) e Moretti (2017), oferecendo subsídios para futuras pesquisas no campo de redes interorganizacionais.

Em termos de contribuições práticas, este estudo oferece *insights* sobre como as organizações podem recorrer às redes interorganizacionais para a superação de dificuldades locais, como redes de amplo alcance podem facilitar a implementação de objetivos globais como os ODS, como as redes podem ser governadas em busca de efetividade e como as características influenciam os resultados da rede. Gestores e *stakeholders* de redes organizacionais, em especial os da rede PRME, devem prezar pela estrutura de governança descrita nesta pesquisa, fomentando as características ora destacadas, em busca da efetividade da rede, do alcance seus objetivos estabelecidos e da sua continuidade no tempo.

Finalmente, pode-se concluir que a rede PRME, ora caracterizada no arcabouço teórico das redes interorganizacionais, se mostra efetiva e capaz de prosseguir no objetivo de disseminar a educação em gestão responsável e a busca pela realização dos ODS (Arruda Filho, 2017; Haertle et al., 2017; Rive et al., 2017). Isso ocorre diretamente nas IES, e por consequência nas corporações, organizações sem fins lucrativos, governos e na sociedade com um todo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A título de recomendação para futuras pesquisas, uma nova revisão de literatura se faz necessária para reestruturar os avanços nas descobertas sobre redes e, especialmente efetividade, considerando que já passaram em torno de uma década dos trabalhos de Provan et al. (2007), Turrini et al. (2010) e Bergenholtz e Waldstrøm (2011), bem como uma revisão da literatura sobre o PRME e a educação em gestão responsável. Pesquisas futuras devem propor respostas sobre: como a Rede PRME interage com as variáveis ambientais (internas ou externas); quais outras variáveis contextuais de efetividade podem emergir de uma investigação mais aprofundada com a administração centralizada da rede; quais outras variáveis de efetividade podem ser extraídas das análises dos relatórios.

Como limitação do alcance da pesquisa, há que se considerar que para esta investigação sobre a efetividade da rede, estabeleceu-se que o nível de análise diz respeito à rede em si, desconsiderando-se neste caso a efetividade à comunidade, à organização, ou ao cliente. Nesse sentido, futuras pesquisas devem avaliar outros níveis de efetividade, tais como efetividade para o cliente, para a comunidade ou para a organização participante.

A teoria sobre governança e efetividade no nível da rede ainda é um campo de estudo em construção (Provan et al., 2007; Provan & Sydow, 2008; Raab et al., 2015), não existindo até o momento indicadores quantitativos capazes de mensurar a efetividade da rede (Turrini et al., 2010).

Como descrito por Hervieux et al. (2017), os relatórios SIP possuem limitações intrínsecas sobre a qualidade e confiabilidade das informações, sendo suscetíveis a vieses otimistas ou omissões importantes. Ademais, os manuais de análise qualitativa de conteúdo advertem sistematicamente sobre a natureza interpretativa desta técnica (Hsieh & Shannon, 2005; Krippendorff, 2004; Schreier, 2014).

Por último, vale registrar que muito embora tenha sido feita uma análise qualitativa de conteúdo em documentos oficiais, esta pesquisa é limitada pela confiabilidade das informações contidas e pela interpretação das mensagens por parte do pesquisador. O volume de documentos analisados, a especialidade do tema e a natureza monográfica da dissertação, não favorece o recrutamento de outros pesquisadores, em tempo hábil, dispostos a validarem pelo menos a codificação dos textos.

REFERÊNCIAS

- Adams, C., & Petrella, L. (2010). Collaboration, connections and change The UN Global Compact, the Global Reporting Initiative, Principles for Responsible Management Education and the Globally Responsible Leadership Initiative. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 1(2), 292–296.
<https://doi.org/10.1108/20408021011089284>
- Alcaraz, J. M., & Thiruvattal, E. (2010). An Interview With Manuel Escudero: The United Nations' Principles for Responsible Management Education: A Global Call for Sustainability. *Academy of Management Learning & Education*, 9(3), 542–550.
<https://doi.org/10.5465/AMLE.2010.53791834>
- Arruda Filho, N. de P. (2017). The agenda 2030 for responsible management education: An applied methodology. *The International Journal of Management Education*, 15(2), 183–191. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2017.02.010>
- Baden, D., & Parkes, C. (2013). Experiential learning: inspiring the business leaders of tomorrow. *Journal of Management Development*, 32(3), 295–308.
<https://doi.org/10.1108/02621711311318283>
- Barabási, A.-L., & Frangos, J. (2014). *Linked: the new science of networks*. Basic Books.
- Barringer, B. R., & Harrison, J. S. (2000). Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships. *Journal of Management*, 26(3), 367–403.
<https://doi.org/10.1177/014920630002600302>
- Bergenholtz, C., & Waldstrøm, C. (2011). Inter-Organizational Network Studies—A Literature Review. *Industry & Innovation*, 18(6), 539–562.
<https://doi.org/10.1080/13662716.2011.591966>
- Berthod, O., Grothe-Hammer, M., Müller-Seitz, G., Raab, J., & Sydow, J. (2016). From High-Reliability Organizations to High-Reliability Networks: The Dynamics of Network Governance in the Face of Emergency. *Journal of Public Administration Research and Theory*, muw050. <https://doi.org/10.1093/jopart/muw050>
- Borgatti, S., & Foster, P. C. (2003). The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. *Journal of Management*, 29(6), 991–1013.
[https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00087-4](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00087-4)
- Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., & Tsai, W. (2004). Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective. *Academy of Management Journal*, 47(6), 795–817. <https://doi.org/10.2307/20159624>
- Buono, A. F., Haertle, J., & Kurz, R. (2015). UN-Supported Principles for Responsible Management Education (PRME): Global Context, Regional Implementation, and the Role of Signatories. *Advances in Sustainability and Environmental Justice*, 1–15.
<https://doi.org/10.1108/S2051-503020140000016001>
- Castells, M. (2011). *The Rise of the Network Society: The Information Age: Economy, Society, and Culture, Volume 1* (2nd ed., Vol. I). John Wiley & Sons.

- Coffey, A. (2014). Analysing Documents. In *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis* (pp. 367–379). SAGE Publications, Inc.
<https://doi.org/10.4135/9781446282243.n25>
- Cristofoli, D., & Markovic, J. (2016). How to make public networks really work: A qualitative comparative analysis. *Public Administration*, 94(1), 89–110.
<https://doi.org/10.1111/padm.12192>
- Dagnino, G. B., Levanti, G., Minà, A., & Picone, P. M. (2015). Interorganizational network and innovation: a bibliometric study and proposed research agenda. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(3/4), 354–377. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2013-0032>
- Exter, N., Grayson, D., & Maher, R. (2013). Facilitating organizational change for embedding sustainability into academia: a case study. *Journal of Management Development*, 32(3), 319–332. <https://doi.org/10.1108/02621711311318328>
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>
- Gerring, J. (2007). *Case Study Research: Principles and Practices* (Vol. 1). New York: Cambridge University Press.
- Gitsham, M. (2011). CEO perspectives: management education in a changing context. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 11(4), 501–512. <https://doi.org/10.1108/14720701111159316>
- Godemann, J., Haertle, J., Herzig, C., & Moon, J. (2014). United Nations supported Principles for Responsible Management Education: purpose, progress and prospects. *Journal of Cleaner Production*, 62, 16–23. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.033>
- Graddy, E. A., & Chen, B. (2006). Influences on the Size and Scope of Networks for Social Service Delivery. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(4), 533–552. <https://doi.org/10.1093/jopart/muj005>
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *The American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380.
- Griggs, D., Stafford-Smith, M., Gaffney, O., Rockström, J., Ohman, M. C., Shyamsundar, P., ... Noble, I. (2013). Policy: Sustainable development goals for people and planet. *Nature*, 495(7441), 305–307. <https://doi.org/10.1038/495305a>
- Gulati, R., & Gargiulo, M. (1999). Where Do Interorganizational Networks Come From? *American Journal of Sociology*, 104(5), 1439–1493. <https://doi.org/10.1086/210179>
- Haertle, J., & Miura, S. (2014). Seven Years of Development: United Nations-Supported Principles for Responsible Management Education. *SAM Advanced Management Journal* / *Advanced Management Journal*, 79(4), 8–17.
- Haertle, J., Parkes, C., Murray, A., & Hayes, R. (2017). PRME: Building a global movement on responsible management education. *The International Journal of Management Education*, 15(2), 66–72. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2017.05.002>

- Haski-Leventhal, D., Pournader, M., & McKinnon, A. (2015). The Role of Gender and Age in Business Students' Values, CSR Attitudes, and Responsible Management Education: Learnings from the PRME International Survey. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2936-2>
- Hayes, R., Parkes, C., & Murray, A. (2016). Development of Responsible Management Education and the Principles for Responsible Management Education in context. In R. Sunley & J. Leigh (Eds.), *Educating for Responsible Management: Putting Theory into Practice* (pp. 13–27). Greenleaf Publishing Ltd.
- Hervieux, C., McKee, M., & Driscoll, C. (2017). Room for improvement: Using GRI principles to explore potential for advancing PRME SIP reporting. *The International Journal of Management Education*, 15(2), 219–237. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2017.03.011>
- Hibbert, P., & Cunliffe, A. (2015). Responsible Management: Engaging Moral Reflexive Practice Through Threshold Concepts. *Journal of Business Ethics*, 127(1), 177–188. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1993-7>
- Hsieh, H., & Shannon, S. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*. Retrieved from <http://qhr.sagepub.com/content/15/9/1277.short>
- Jarillo, J. C. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9(1), 31–41. <https://doi.org/10.1002/smj.4250090104>
- 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. <https://doi.org/10.5465/AMR.1997.9711022109>
- Juenke, E. G. (2005). Management Tenure and Network Time: How Experience Affects Bureaucratic Dynamics. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(1), 113–131. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui006>
- Kenis, P., & Provan, K. (2009). Towards An Exogenous Theory of Public Network Performance. *Public Administration*, 87(3), 440–456. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01775.x>
- Kenis, P., & Provan, K. G. (2006). The Control of Public Networks. *International Public Management Journal*, 9(3), 227–247. <https://doi.org/10.1080/10967490600899515>
- Kilduff, M., & Tsai, W. (2003). *Social Networks and Organizations*. 6 Bonhill Street, London England EC2A 4PU United Kingdom: SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781849209915>
- Kiyatkin, L., Reger, R., & Baum, J. R. (2011). Thought Leadership on Business and Social Issues. *Journal of Corporate Citizenship*, 2011(41), 83–102. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2011.sp.00007>
- Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology* (2nd ed.). Sage.
- Lucidarme, S., Cardon, G., & Willem, A. (2015). A Comparative Study Of Health Promotion

- Networks: Configurations of determinants for network effectiveness. *Public Management Review*, 9037(January), 1–55.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1088567>
- Markovic, J. (2016). Contingencies and organizing principles in public networks. *Public Management Review*, 00(00), 1–20. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1209237>
- Moratis, L. (2016). Decoupling Management Education: Some Empirical Findings, Comments, and Speculation. *Journal of Management Inquiry*, 25(3), 235–239.
<https://doi.org/10.1177/1056492615616693>
- Moretti, A. (2017). *The Network Organization*. Cham: Springer International Publishing.
<https://doi.org/10.1007/978-3-319-52093-3>
- Neuendorf, K. A. (2002). *The Content Analysis Guidebook*. Sage.
- Nonet, G., Kassel, K., & Meijs, L. (2016). Understanding Responsible Management: Emerging Themes and Variations from European Business School Programs. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3149-z>
- Oliver, a. L., & Ebers, M. (1998). Networking Network Studies: An Analysis of Conceptual Configurations in the Study of Inter-organizational Relationships. *Organization Studies*, 19(4), 549–583. <https://doi.org/10.1177/017084069801900402>
- Otte, E., & Rousseau, R. (2002). Social network analysis: a powerful strategy, also for the information sciences. *Journal of Information Science*, 28(6), 441–453.
<https://doi.org/10.1177/016555150202800601>
- Page, S. (2003). Entrepreneurial Strategies for Managing Interagency Collaboration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(3), 311–339.
<https://doi.org/10.1093/jopart/mug026>
- PRME and CEEMAN Secretariats. (2013). *Inspirational Guide for the Implementation of PRME. Second Edition: Learning to Go Beyond* (2nd ed.). Greenleaf Publishing Ltd.
- PRME Chapter UK and Ireland Secretariat. (2015). *Inspirational Guide for the Implementation of PRME: UK & Ireland Edition*. (A. Murray, D. Baden, P. Cashian, A. Wersun, & K. Haynes, Eds.). Greenleaf Publishing Ltd.
- PRME Secretariat. (2012). *Inspirational Guide for the Implementation of PRME: Placing sustainability at the heart of management education*. (M. Escudero, L. Albareda, J. M. Alcaraz, G. Weybrecht, & M. Csuri, Eds.). GSE Research Limited.
- PRME Secretariat. (2016). *The UN Sustainable Development Goals realised through responsible management education : Strengthening PRME 's network and aligning with UN priorities*. Retrieved from <http://www.unprme.org/resource-docs/160517PRMEStrategicReviewFINAL.pdf>
- PRME Steering Committee. (2011). *PRME Governance*. Retrieved from <http://www.unprme.org/resource-docs/PRMEGovernancepaperfinal.pdf>
- Provan, K. G., Fish, A., & Sydow, J. (2007). Interorganizational Networks at the Network

- Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. *Journal of Management*, 33(3), 479–516. <https://doi.org/10.1177/0149206307302554>
- Provan, K. G., & Sebastian, J. G. (1998). Networks within Networks: Service Link Overlap, Organizational Cliques, and Network Effectiveness. *Academy of Management Journal*, 41(4), 453–463. <https://doi.org/10.2307/257084>
- Provan, K. G., & Sydow, J. (2008). *Evaluating Inter-organizational Relationships*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199282944.003.0026>
- Provan, K., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229–252. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>
- Provan, K., & Lemaire, R. (2012). Core concepts and key ideas for understanding public sector organizational networks: Using research to inform scholarship and practice. *Public Administration Review*, 72(5), 638–648. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02595.x>.Most
- Provan, K., & Milward, B. (1995). A Preliminary Theory of Interorganizational Network Effectiveness: A Comparative Study of Four Community Mental Health Systems. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 1. <https://doi.org/10.2307/2393698>
- Provan, K., & Milward, B. (2001). Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks. *Public Administration Review*, 61(4), 414–423. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00045>
- Raab, J., Lemaire, R. H., & Provan, K. G. (2013). Chapter 10 The Configurational Approach in Organizational Network Research. In P. C. Fiss, B. Cambré, & A. Marx (Eds.), *Research in the Sociology of Organizations: Configurational theory and methods in organizational research* (Vol. 38, pp. 225–253). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S0733-558X\(2013\)0000038014](https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2013)0000038014)
- Raab, J., Mannak, R. S., & Cambré, B. (2015). Combining structure, governance, and context: A configurational approach to network effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(2), 479–511. <https://doi.org/10.1093/jopart/mut039>
- Rasche, A., & Escudero, M. (2009). Leading Change: The Role of the Principles for Responsible Management Education. *Zeitschrift Für Wirtschafts- Und Unternehmensethik*, 10(2), 244–250.
- Rasche, A., & Gilbert, D. U. (2015). Decoupling Responsible Management Education: Why Business Schools May Not Walk Their Talk. *Journal of Management Inquiry*, 24(3), 239–252. <https://doi.org/10.1177/1056492614567315>
- Reichertz, J. (2014). Induction, Deduction, Abduction. In *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis* (pp. 123–135). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781446282243.n9>
- Rhodes, R. A. W. (1996). The New Governance: Governing without Government. *Political Studies*, 44(4), 652–667. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x>

- Rive, J., Bonnet, M., Parmentier, C., Pelazzo-Plat, V., & Pignet-Fall, L. (2017). A contribution to the laying of foundations for dialogue between socially responsible management schools. *The International Journal of Management Education*, 15(2), 238–248. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2017.04.002>
- Sachs, J. D. (2012). From millennium development goals to sustainable development goals. *The Lancet*, 379(9832), 2206–2211. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(12\)60685-0](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(12)60685-0)
- Saz-Carranza, A., & Ospina, S. M. (2011). The Behavioral Dimension of Governing Interorganizational Goal-Directed Networks--Managing the Unity-Diversity Tension. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 327–365. <https://doi.org/10.1093/jopart/muq050>
- Saz-Carranza, A., Salvador Iborra, S., & Albareda, A. (2016). The Power Dynamics of Mandated Network Administrative Organizations. *Public Administration Review*, 76(3), 449–462. <https://doi.org/10.1111/puar.12445>
- Schreier, M. (2014). Qualitative Content Analysis. In *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis* (pp. 170–183). 1 Oliver's Yard, 55 City Road London EC1Y 1SP: SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781446282243.n12>
- Scott, T., & Thomas, C. (2015). Do Collaborative Groups Enhance Interorganizational Networks? *Public Performance & Management Review*, 38(4), 654–683. <https://doi.org/10.1080/15309576.2015.1031008>
- Shiffman, J. (2017). Four Challenges That Global Health Networks Face. *International Journal of Health Policy and Management*, 6(4), 183–189. <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2017.14>
- Singhal, N. (2017). Crafting Responsible Management Practices in Business School Learning Outcomes : An Indian Case Study. *Vision*, 21(1), 46–62. <https://doi.org/10.1177/0972262916681249>
- Snelson-Powell, A., Grosvold, J., & Millington, A. (2016). Business School Legitimacy and the Challenge of Sustainability: A Fuzzy Set Analysis of Institutional Decoupling. *Academy of Management Learning & Education*, 15(4), 703–723. <https://doi.org/10.5465/amle.2015.0307>
- Sobczak, A., & Mukhi, U. (2016). The Role of UN Principles for Responsible Management Education in Stimulating Organizational Learning for Global Responsibility Within Business Schools: An Interview With Jonas Haertle. *Journal of Management Inquiry*, 25(4), 431–437. <https://doi.org/10.1177/1056492615618027>
- Solitander, N., Fougere, M., Sobczak, A., & Herlin, H. (2012). We Are the Champions: Organizational Learning and Change for Responsible Management Education. *Journal of Management Education*, 36(3), 337–363. <https://doi.org/10.1177/1052562911431554>
- Tilbury, D., & Ryan, A. (2011). Today becomes tomorrow. *Journal of Global Responsibility*, 2(2), 137–150. <https://doi.org/10.1108/20412561111166012>
- Turrini, A., Cristofoli, D., Frosni, F., & Nasi, G. (2010). Networking literature about determinants of network effectiveness. *Public Administration*, 88(2), 528–550.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01791.x>

- UN Global Compact. (2007). *The principles for responsible management education*. Retrieved from <http://www.unprme.org/resource-docs/PRME.pdf>
- UN PRME. (2015). *PRME Advisory Committee (PRME AC)*. Retrieved from <http://www.unprme.org/resource-docs/PRMEAdvisoryCommitteeToR.pdf>
- UN PRME. (2018). *2017 Annual Report & 2018 Outlook*. Retrieved from <http://www.unprme.org/resource-docs/2017AnnualReportand2018Outlook.pdf>
- United Nations. (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. Retrieved from <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>
- Varda, D. M., & Retrum, J. H. (2015). Collaborative Performance as a Function of Network Members' Perceptions of Success. *Public Performance & Management Review*, 38(4), 632–653. <https://doi.org/10.1080/15309576.2015.1031006>
- Wang, W. (2016). Exploring the Determinants of Network Effectiveness: The Case of Neighborhood Governance Networks in Beijing. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(2), 375–388. <https://doi.org/10.1093/jopart/muv017>
- Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge University Press.
- Wegner, D., Durayski, J., & Verschoore Filho, J. R. D. S. (2017). Governança e Eficácia de Redes Interorganizacionais: Comparação entre iniciativas brasileiras de redes de cooperação. *Desenvolvimento Em Questão*, 15(41), 275. <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2017.41.275-302>

APÊNDICE - Quadro das signatárias PRME *Champions* até 2017

#	Nome da organização	País	Data de adesão	Ano do Relatório SIP
1	Audencia Nantes School of Management	France	01/04/2008	2018
2	CENTRUM Catolica Graduate Business School	Peru	01/04/2008	2015
3	EGADE, Graduate School of Business Administration and Leadership	Mexico	01/04/2008	2016
4	Hanken School of Economics	Finland	01/04/2008	2016
5	IEDC-Bled School of Management	Slovenia	01/04/2008	2018
6	INCAE Business School	Costa Rica	01/04/2008	2016
7	ISAE/FGV	Brazil	01/04/2008	2016
8	La Trobe Business School	Australia	01/04/2008	2016
9	Mendoza College of Business	United States	01/04/2008	2016
10	Nottingham University Business School	United Kingdom	01/04/2008	2017
11	Pforzheim University Business School	Germany	01/04/2008	2015
12	University of Dubai	United Arab Emirates	01/04/2008	2016
13	School of Business, Government, and Economics	United States	06/05/2008	2016
14	Kemmy Business School	Ireland	29/05/2008	2016
15	IILM, Institute for Higher Education	India	14/08/2008	2018
16	Copenhagen Business School	Denmark	20/08/2008	2017
17	Externado University Management Faculty	Colombia	14/10/2008	2016
18	Winchester Business School	United Kingdom	23/10/2008	2015
19	Babson College	United States	21/11/2008	2017
20	Asian Institute of Management (AIM)	Philippines	09/12/2008	2016
21	University of Applied Sciences HTW Chur	Switzerland	27/03/2009	2016
22	University of Cape Town - Graduate School of Business	South Africa	04/09/2009	2015
23	Gabelli School of Business	United States	10/11/2009	2014
24	Monash Business School	Australia	12/08/2010	2016
25	Leeds School of Business	United States	20/01/2011	2017
26	Glasgow Caledonian University	United Kingdom	20/01/2012	2016
27	University of Guelph College of Business and Economics	Canada	10/04/2012	2016
28	S P Jain Institute of Management & Research	India	31/10/2012	2017
29	Cologne Business School	Germany	30/09/2015	2016

Nota: Relatórios baixados na Internet em 28/02/2018, no *website* www.unprme.org.