

# DA GESTÃO PÚBLICA EM REDE A ELEMENTOS INTERORGANIZACIONAIS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: CONFIANÇA E COMPROMETIMENTO

## FROM NETWORK PUBLIC MANAGEMENT TO INTERORGANIZATIONAL ELEMENTS IN PUBLIC ADMINISTRATION: TRUST AND COMMITMENT

*João Marcos Rodrigues da Fonseca<sup>1</sup>; José Luís Pereira Rocha do Nascimento<sup>2</sup>*

---

### Resumo

A prossecução pública concorre com a inovação de modelos de gestão que incorporem a demanda da sociedade. A Governança Pública tem introduzido a possibilidade de explorar processos cooperativos em rede. O estudo da confiança entre os diversos atores e do comprometimento entre indivíduos pode permitir avaliar a importância das ligações em conexões colaborativas interorganizacionais. A análise conceitual parece indicar uma possível relação entre estes elementos na conceção de redes para a prestação do serviço público. No entanto, estas relações de influência estruturante para a estabilidade de redes coparticipadas estão pouco estudadas.

**PALAVRAS CHAVE:** Governança pública, redes, confiança interorganizacional, comprometimento interorganizacional

---

### Abstract

Public prosecution competes with management models innovation that incorporates a demand from society. Public Governance had an opportunity to explore cooperative network processes. The study of trust among stakeholders and the commitment between individuals should allow for an importance in interorganizational collaborative linkages. Conceptual analysis seems to indicate a possible relationship between these elements in the design of networks for a public service provision. However, the relations of structuring influence to the stability of coparticipated networks are little studied.

**KEYWORDS:** Public governance, networks, interorganizational trust, interorganizational commitment

---

## 1. INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea tem permitido observar novos modelos de gestão pública materializados em diferentes opções de direção das instituições, de processos de tomada de decisão e de

---

<sup>1</sup> [jmfonseca@iscsp.ulisboa.pt](mailto:jmfonseca@iscsp.ulisboa.pt); Universidade de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, CAPP

<sup>2</sup> [jnascimento@iscsp.ulisboa.pt](mailto:jnascimento@iscsp.ulisboa.pt); Universidade de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, CAPP

mecanismos de governança ao nível local, regional, nacional e supra estadual (Waarden & Kersbergen, 2009; Sørensen & Torfing, 2016). Estes modelos evidenciam que a gestão da coisa pública não pode estar isolada do contexto social e político, rivalizando valores conflitantes e diferentes entendimentos sobre a natureza humana (Stoker, 2006; Hughes, 2012), em função de paradigmas concorrentes de governação que podem ter a sua génese em conceções sobre a visão do mundo, em ideologias particulares ou em períodos históricos (Benington & Hartley, 2001; Sicilia, Guarini, Sancino, Andreani & Ruffini, 2016).

As diferentes conceptualizações de gestão pública têm acompanhado as constantes mutações nas áreas públicas, privadas, sociais, económicas, políticas, legais, culturais e tecnológicas (Figueiredo & Tavares, 2005). Equacionam modelos estratégicos e cursos de ação, que alocam recursos aos objetivos a atingir (Chandler, 1966), de modo a criar posições valiosas, comprometidas com a diversidade de atividades (Porter, 1996) e com o intuito de melhorar a eficiência e a eficácia da prossecução pública (Bilhim, 2009).

Assim sendo, a interação natural entre o Estado e os cidadãos tem passado por uma transformação. Numa primeira fase, transpõe de uma perspetiva mais coerciva para um panorama de delegação de responsabilidade na Administração Pública, com a integração do Estado Social no modelo Burocrático. Numa segunda fase, a ênfase é colocada no aumento da capacidade de resposta, com a introdução do modelo da Nova Gestão Pública, como um conceito de melhoria contínua na qualidade do serviço prestado ao cidadão-cliente. Por último, é evidenciado o estabelecimento de uma relação de colaboração entre sujeitos, permitindo que os modelos de Governança Pública explorem a conexão de uma necessidade de participação da sociedade na definição de políticas públicas (Vigoda, 2002, 2016; Howlett, 2019), como uma alternativa eficiente, eficaz e expedita para estruturar relações interorganizacionais estáveis, numa rede caracterizada pela fiabilidade de cooperação entre os diversos atores (Bevir, 2017).

A Governança Pública tem sido apresentada como um modelo determinante na reciprocidade de informação entre partes interessadas (Rein & Schön, 1992; Sørensen & Torfing, 2016), permitindo exponenciar, por um lado, vínculos entre organizações, atores e processos de mudança (Rhodes, 1996), por outro, formas de relacionamento entre parceiros de rede (Bovaird & Löffler, 2003; Koli-ba, Meek, Zia & Mills, 2017), e por último relações transparentes e confiáveis (MacGregor, 2003), que preconizam a “boa governação” (Kaufmann, 2003; Lindsay, Osborne & Bond, 2014).

Deste modo, este modelo de gestão pública em rede tem promovido a cooperação entre instituições, de modo a alterar os níveis de confiança na Administração Pública (Thomson & Perry, 2006; Emerson, Nabatchi & Balogh, 2012), uma vez que é um constituinte da eficácia (Paine, 2007) e da estabilidade organizacional (Tyler & Kramer, 1996). Tem permitindo ainda acolher a necessidade de atualizar vontades, mudanças políticas, e manifestações de confiabilidade, contribuindo para o bem-estar das relações entre todas as partes interessadas e para a imperturbabilidade das organizações (Schein, 1969; Cameron & Green, 2019).

O modelo de Governança Pública em rede tem introduzido a possibilidade, não só de fomentar a indispensabilidade de repensar pressupostos administrativos e gestionários (Bilhim, 2011), mas também de alcançar posições vantajosas para todos os atores, ao ativar um processo de interação atrativo, limitar o desperdício de recursos, gerir o compromisso político-administrativo, dimensionar um espaço de abertura, credibilidade e de qualidade nas conexões e mobilizar uma vinculação voluntária, ou um comprometimento entre os intervenientes (Klijn, Koppenjan & Termeer, 1995; Koppenjan & Klijn, 2004).

Perante esta perspetiva concetual, para Denhardt e Denhardt (2000, 2015) a democracia deve estabelecer na prossecução pública, padrões legais, políticos e económicos inerentes à Nova Gestão Pública, sem descuidar a capacidade de resposta, de articulação, de perceção governamental dos valores e interesses partilhados pelos cidadãos e de construção de relações de confiança, para a colaboração, responsabilidade, comprometimento e participação das partes interessadas, intrínseco ao conceito de serviço público.

Em resultado das alterações da sociedade, o comprometimento dos indivíduos tem avocado

uma faculdade de relevo na investigação das entidades públicas e privadas, introduzindo a possibilidade de pesquisar o comportamento dos sujeitos em ambiente organizacional desde os anos cinquenta do século XX (Becker, 1960), quer ao nível da mudança da natureza da relação de vinculação, quer ao nível do próprio objeto desse comprometimento (Meyer, 2009), perspetivando diversas tipologias de comprometimento (Becker, Klein & Meyer, 2009) e distintas orientações de análise (Meyer, Morin & Vandenberghe, 2015).

Na sequência deste quadro teórico referente ao comprometimento tem sido equacionado a intensidade de vinculação (Klein, Cooper, Molloy & Swanson, 2014) entre potenciais alvos ou focos de comprometimento (Klein, Molloy & Cooper, 2009), que podem ser justapostos à organização, aos objetivos estratégicos, à profissão, à chefia direta, aos colegas de trabalho, às ligações entre organizações, entre outros (Bergman, Benzer, Kabins, Bhupatkar & Panina, 2013).

Neste sentido, face à necessidade de melhorar a eficiência e a eficácia da prossecução pública (Bilhim, 2009), subsiste a premência de recuperar conexões organizacionais que reapreciem a importância da ligação dos colaboradores às entidades públicas e que permitam modernizar o Estado (Meyer, 2009). Há, também, a necessidade de ponderar, não só o comprometimento como um elemento vinculador entre indivíduos e instituições, que permite relacionar o comportamento de trabalhadores em funções públicas com o interesse público (Brewer, 2008; Ritz, Brewer & Neumann, 2016), mas também a confiança como uma componente agregadora na criação de valor público (Stoker, 2006; Head & Alford, 2015) e no contínuo desenvolvimento de ligações interorganizacionais (Lopes, 2012), que vão para além das hierarquias e dos mercados competitivos (Rhodes, 1996).

Na medida em que as vicissitudes do processo de reforma e modernização administrativa do Estado têm sido fomentadas por uma flexibilização de serviços públicos, uma redução do refinamento burocrático, um reequilíbrio das contas públicas e uma depreciação do ónus da Administração Pública sobre os orçamentos dos Estados (Mozzicafreddo, 2001), o comprometimento interorganizacional, parece ser relevante para incrementar a eficiência e eficácia, agilizar a prestação pública e melhorar a qualidade de serviço (Meyer, 2009). A confiança interorganizacional aparenta ser pertinente para a coesão entre indivíduos (Bok, 2001; Yang & Holzer, 2006) e para a satisfação de expectativas entre instituições (Van de Walle & Bouckaert, 2003; Peters, 2014).

Admitindo a importância da Administração Pública como garante da legalidade e no apoio técnico para a operacionalização de políticas definidas pelo Governo, existe a inevitabilidade de, nesta linha concetual, abordar dirigentes superiores e instituições de apoio ao mais alto nível do executivo governativo para avaliar em que medida as ligações em rede entre diferentes entidades são consolidadas pela confiança e pelo comprometimento, de modo a incrementar a colaboração entre estes centros de governação e a cooperação para a sustentação, consistência estratégica e concretização de políticas públicas, que permitam responder à demanda da sociedade (Bilhim, Ramos & Pereira, 2015; Charbonneau & Van Ryzin, 2016).

Por conseguinte, o estudo da Governança Pública prefigura uma relevância acrescida no estudo da gestão de redes interorganizacionais, na conceção de canais de comunicação e de colaboração, que permita o desenvolvimento da confiança e do comprometimento entre atores com interesses comuns, face à complexidade de coordenar processos interpessoais de forma eficaz e transparente (Kettl, 2002; Klijn & Koppenjan, 2015), que facilite estruturas multiorganizacionais para solver dilemas, que seriam mais dificilmente solvidos em organizações isoladas (Agranoff & McGuire, 2003; Sicilia et al., 2016).

Na presença do exposto foi formulada a seguinte questão de investigação:

*Em que medida é que a cooperação em rede é influenciada pela confiança interorganizacional e pelo comprometimento interorganizacional?*

Este trabalho de análise tem como objetivo identificar como a partilha em rede pode ser imbuída pela confiança desenvolvida entre indivíduos de diferentes instituições, em razão de esta

ser considerada uma componente da estabilização relacional. Além disso, existe a pretensão de verificar a relação entre a cooperação e o comprometimento entre atores de distintas entidades, uma vez que este é apresentado como um elemento vinculador em contexto organizacional. Por outro lado, parece pertinente verificar em que medida os elementos interorganizacionais em estudo permitem auxiliar na implementação e perpetuação das estruturas em rede estabelecidas entre os diversos indivíduos.

## 2. DA NOVA GESTÃO PÚBLICA À GOVERNANÇA PÚBLICA

As reformas introduzidas pelo Estado para fazer face à demanda dos cidadãos, têm permitido alterar a configuração da Administração Pública, pela implementação de políticas de gestão pública, plasmadas nos modelos Burocrático, Nova Gestão Pública, Governança Pública, entre outros.

Estes sistemas de governação pública têm vindo a ser alterados de um modelo Profissional Weberiano associado ao Estado-Providência, não só para uma Nova Gestão Pública (desde os anos 80 do século XX) filiada à necessidade de uma maior flexibilidade de gestão (Hood, 1991; Pollitt, 1990), introduzida pela abertura da prossecução pública a agentes do sector privado (Osborne & Gabler, 1992; Frederickson, Smith, Larimer & Licari, 2018), resultado de pressões económicas, financeiras, políticas e ideológicas (Rodrigues & Araújo, 2006), mas também para uma Governança Pública (desde os anos 90 do século XX) adotada pelo crescente reconhecimento do direito dos cidadãos na participação e na construção de políticas públicas (Rowe & Frewer, 2000; Tomkiv, Liland, Oughton, & Wynne, 2017) para solucionar problemas de uma forma mais colaborativa, incorporando diferentes perspetivas no processo de decisão (MacGregor, 2003).

As limitações do modelo da Nova Gestão Pública enraizaram a discussão de temáticas inerentes à desigualdade do valor público percecionado entre utilizadores dos serviços públicos, grupos de interesse, associações ambientais, sociais e políticas, à diversidade tipológica de processos de decisão com diferentes racionalidades, e à diferença entre modelos organizacionais das partes interessadas (público e privado), expondo a sua inadequação para a explicação de processos de decisão cada vez mais complexos e dinâmicos (Bovaird, 2005; Osborne, Radnor & Nasi, 2013).

O modelo de Governança Pública tem permitido explorar redes de coparticipação entre organizações públicas e privadas, atores internos e externos, e processos de mudança dentro da Administração Pública (Rhodes, 1996; Renn, 2017), introduzindo processos colaborativos que transvazam o elemento político formal. Fomenta a interação entre entidades públicas e outros parceiros proscutores do interesse público sem a intervenção da autoridade governamental (Meier & O'Toole, 2001, 2007), materializando dependências de recurso mútuo nas conexões entre instituições públicas e outras organizações públicas ou privadas (Rhodes, 1988) e reconhecendo não só as sinergias de esforços cooperativos, mas também as diferentes estruturas de gestão para responder às exigências da atualidade (Salamon, 2011).

Neste sentido, a Governança Pública tem sido caracterizada pela interdependência, troca de recursos e ligações entre entidades (Rhodes, 1997, 2007; Renn, 2017), permitindo conceber não só uma autogovernação, uma cogovernação (Kooiman, 2000) e um “sistema que fornece orientação para a sociedade” (Peter, 1997), mas também uma intermediação de preferências na construção de coligações entre todas as partes interessadas, remetendo a Administração Pública para processos assentes em valores partilhados pelos envolvidos na rede. (Denhardt & Denhardt, 2003; Denhardt & Baker, 2018).

Assim sendo, organizações públicas parceiras de redes de colaboração emergentes do modelo de Governança Pública (Peters & Pierre, 1998) e em que os seus representantes cooperam em metodologias de aprendizagem conjunta, estabelecem um domínio pessoal de modelos mentais comuns, uma visão compartilhada, um pensamento sistémico e uma apreensão em equipa. Promovem a possibilidade de uma expansão contínua da capacidade de criação de novos padrões, uma aspiração

coletiva de pensamento (Senge, 1990), e uma manifestação de cidadania participativa, permitindo reunir condições para a discussão colaborativa e para uma gestão diversificada de recursos (Agranoff & McGuire, 2001). Possibilitam o fluxo de informações, a compreensão mútua e a comunicação interativa, maximizando o capital social e conseqüentemente a produtividade, a confiança, e o desenvolvimento, não só da capacidade dos atores trabalharem em conjunto, mas também da cooperação em rede (Agranoff & McGuire, 2001; Agranoff, 2006; Sørensen & Torfing, 2016).

Estas manifestações de colaboração interorganizacional têm sido desenvolvidas num contexto de confiança, compromisso e de comprometimento entre todos os *stakeholders*<sup>3</sup>, harmonizando instituições públicas, privadas e sem fins lucrativos em sistemas de ação conjunta (Skelcher, Klijin, Kübler, Sørensen & Sullivan, 2011), que flexibilizem processos de decisão, mecanismos de prestação de contas e instrumentos de gestão de partilha de recursos (Skelcher, Mathur & Smith, 2005; Klijin, Steijn, & Edelenbos, 2010; Klijin, & Koppenjan, 2012; Torfing, Peters, Pierre, & Sørensen, 2012).

Face ao redesenho da estrutura do Estado e tendo por base o modelo de Governança Pública, importa verificar em que medida a rede existente nas instituições da Administração Pública portuguesa tem permitido desenvolver relações de colaboração, uma vez que o enfraquecimento de valores subjacentes a este modelo posterior à Nova Gestão Pública introduz a possibilidade de diferentes níveis de confiança e de comprometimento (Klijin, Edelenbos & Steijn, 2010; Klijin & Koppenjan, 2012, 2015) e conseqüentemente alterações sobre fatores de dependência mútua na estrutura das atividades de cooperação em rede.

### 3. DA GOVERNANÇA PÚBLICA EM REDE À CONFIANÇA INTERORGANIZACIONAL

Modelos de gestão pública em rede têm permitido adaptar processos de trabalho às mudanças tecnológicas emergentes (Agranoff, 1998), em função da sua orientação para a disponibilidade de recursos e para a distribuição de interações estratégicas, de modo a apoiar objetivos comuns em sinergias de confiança e de coesão entre parceiros de interesses (Agranoff & McGuire, 2001; Nederhand & Klijin, 2019), posicionando a reengenharia gestonária entre a aproximação ao mercado e a rigidez da hierarquia (Powell, 1990; Meuleman, 2008).

Nesta perspetiva, a Governança Pública tem viabilizado uma interdependência entre organizações, não só pela interação contínua, mas também pela concretização de regras colaborativas entre parceiros, permitindo o desenvolvimento de um nível de autonomia considerável assente numa confiança multilateral (Rhodes, 1997, 2007), e proporcionando à Administração Pública parcerias formais e informais para a reciprocidade de interesses e vínculos em rede (Fredrickson, 1999; Tiihonen, 2004).

O estudo da relação entre Governança Pública e confiança tem avolumado a sua extensão (Bouckaert & Van de Walle, 2003), uma vez que os diferentes modelos de governação pública são determinantes no desempenho organizacional (Dubnick, 2005; Skelcher, 2005) e na solidificação de estruturas administrativas e políticas de cooperação em rede (Agranoff & McGuire, 2003; Warsen, Nederhand, Klijin, Grotenbreg & Koppenjan, 2018).

Assim, as redes têm sido concetualizadas como instituições informais, fornecendo um quadro institucional ideal para o estabelecimento de regras em ambientes cada vez mais diversificados e dinâmicos (Börzel, 1998; Ramia, Patulny, Marston & Cassells, 2018), onde a coordenação horizontal entre atores públicos e privados permite reduzir os custos de informação para a realização de objetivos comuns. Diminuem o risco de incerteza em função do desenvolvimento de uma confiança recíproca entre agentes públicos e privados (Scharpf, 1992, 1993; Sørensen & Torfing, 2016) e possibilitam a troca de recursos de dependência mútua para a prossecução de uma política pública com ganhos partilhados (Rhodes, 1988, 1997, 2007).

<sup>3</sup> Partes interessadas

Além disso, as diligências colaborativas interorganizacionais envolvem mormente jogos de poder e a sua contextualização política e social (Agranoff & McGuire, 2001; Agranoff, 2006), permitindo explorar em rede acordos mais amplos, em que são considerados todos os interesses relevantes na tomada de decisão (Lindblom, 1959; Frederickson et al., 2018) e em que é aceite alguma vulnerabilidade alicerçada em expectativas positivas sobre as intenções dos atores envolvidos, materializada na confiança depositada no comportamento dos parceiros de colaboração (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998; Kurtessis, Eisenberger, Ford, Buffardi, Stewart & Adis, 2017).

Nesta perspectiva, a investigação sobre redes de políticas públicas tem indigitado a partilha não só de ideias, crenças, valores e identidades organizacionais, mas também de confiança, como constitutivos de uma lógica de interação entre membros de colaboração para a solução de problemas comuns. Demonstra, assim, a sua superioridade na endogenização dos interesses dos atores, que permite a superação de problemas de ação coletiva pela confiança mútua na constituição e alteração das preferências de todos os parceiros (Börzel, 1998; Dal Molin & Masella, 2016), permitindo uma melhor adaptação à mutabilidade gestonária de diferentes governos (Bouckaert & Van de Walle, 2003).

Assim sendo, as relações entre parceiros de rede têm sido caracterizadas pela comunicação e confiança interorganizacional, evidenciando o valor superior de uma conciliação de interesses para a resolução de problemas comuns, em detrimento de interações estratégicas baseadas na maximização de conveniências individuais (Börzel, 1998; Sørensen & Torfing, 2016). Permitem transformar a confiança interpessoal em confiança organizacional, em função do nível da participação dos servidores públicos na tomada de decisão (Levi, 1998; Head, & Banerjee, 2019), e da fatalidade de que a ação organizacional poderá ser sempre superior à individual, ao procurar alcançar objetivos favoráveis a todos os colaboradores (Gilbert & Tang, 1998).

A confiança organizacional tem introduzido a possibilidade de desenvolver uma coesão interorganizacional para lidar com problemas difíceis, superando as fragilidades do pensamento individual e incrementando a criação de valor (Agranoff & McGuire, 2001), uma vez que captura a confiança entre os funcionários e as instituições, é mais estável e duradoura do que a confiança interpessoal entre pares (Luhmann, 1979) e permite alterar o foco do trabalhador isolado para o colaborador em rede (Von Krogh; Ichijo & Nonaka, 2000).

Segundo esta ótica de consensos de interesses entre *stakeholders* (Innes & Booher, 1999) subsiste a necessidade de dependência mútua de recursos, atores, expectativas e obrigações, consubstanciada por um lado na confiança coletiva (Agranoff & McGuire, 2001; Agranoff, 2006), que permite aumentar a colaboração entre pares, partilhar valores e subordinar os interesses individuais aos do grupo (Fukuyama, 1995), por outro na confluência de interações e convicções comuns às estruturas institucionais (Sabel, 1993), e por último no comprometimento com a rede estruturada de parceiros com objetivos comuns (Mandell, 1999; Keast, Mandell, Brown & Woolcock, 2004), incrementado pela credibilidade da individualidade humana e facilitadora do trabalho em equipa (Giddens, 1991).

#### **4. DA CONFIANÇA INTERORGANIZACIONAL AO COMPROMETIMENTO EM REDE**

A crescente consciência da importância da confiança organizacional tem sido acompanhada concomitantemente pelo aparente enfraquecimento das relações de confiança nos serviços públicos (Bouckaert & Van de Walle, 2003; Bouckaert & Halligan, 2007; Grimmelikhuijsen & Knies, 2017), introduzindo a possibilidade de desenvolver mecanismos que permitam responder a uma conjuntura de risco e incerteza, e revelando o potencial das conexões de confiança na regulação de comportamentos organizacionais num contexto de Governança Pública em rede (Bovaird, 2005).

Esta capacidade propagada em rede permite alcançar resultados conjuntos, alicerçados em

pontos de vista de conciliação de interesses e de perspectivas de desempenho ótimo, demonstrando a superioridade da confiança entre parceiros de colaboração, uma vez que é desenvolvida contiguamente às estruturas institucionalizadas de coordenação, comunicação e interação formal entre organizações (Börzel, 1998; Sørensen & Torfing, 2016).

O conceito da confiança tem sido correlacionado não só com o comportamento em conjunturas organizacionais e institucionais, estruturante para as relações entre atores, relevante para a estabilidade das entidades (Schein, 1969; Cameron & Green, 2019) e determinante para o sucesso organizacional (Tyler & Kramer, 1996), mas também com o envolvimento dos indivíduos numa gestão participada, que permita estabelecer relações de confiança, de partilha e de colaboração intra e interorganizacional (Lopes, 2012).

Além disso, a confiança tem sido concetualizada como elemento distintivo do indivíduo, como uma convenção interpessoal, como um fenómeno institucional (Lewicki & Bunker, 1996) e como um caraterística poderosa na eficácia organizacional fundamental para os trabalhadores apreenderem comportamentos desejáveis (Culbert & McDonough, 1986; Kim & Holzer, 2016), que são determinados por antecedentes e consequentes que incrementem este vínculo (Albrecht & Travaglione, 2003; Getha-Taylor, Grayer, Kempf & O'Leary, 2019), e possibilitam equacionar modelos de gestão pública, que maximizem níveis não só de desempenho na Administração Pública (Bilhim, 2011), mas também de comprometimento entre entidades.

Segundo este quadro de análise, a capacidade de ação integradora de cada entidade na rede tem sido caracterizada pela interdependência de parceiros e pela padronização de processos, em função da posição, do papel, do contributo, do poder e do peso ponderado de cada ator no intercâmbio interorganizacional (Klijn, 1996; Koppenjan & Klijn, 2004). Incorpora a possibilidade de uma maior eficácia na tomada de decisão em rede, e também a perceção de uma maior racionalidade no processo decisório, uma vez que ao estimular múltiplas alternativas, que de outra forma não seriam consideradas, permite criar sinergias de comprometimento entre todos os interesses das partes envolvidas (Agranoff & McGuire, 2001; Nederhand & Klijn, 2019) e incrementar uma confiança, que por um lado diminui os custos de transação e por outro promove a colaboração nas parcerias existentes (Kramer, 2006).

Em consequência, é possível constatar que apesar do comprometimento com a organização ser o mais estudado (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002), há outros focos de comprometimento, não só na natureza do comprometimento com a organização, mas também no objeto do comprometimento (Meyer, Allen & Topolnytsky, 1998; Meyer, 2009), reconhecendo que este constructo pode estar direcionado para vários escopos existentes no local de trabalho (workplace commitments), ou focos de relevância, incluindo as organizações, as ocupações, as equipas, os programas, os clientes, entre outros (Meyer & Allen, 1991, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001).

Neste sentido, apesar de haver divergências e diferentes perspectivas sobre a concetualização do comprometimento (Klein, Molloy & Cooper, 2009; Becker, Ullrich & van Dick, 2013), este constructo tem sido predominantemente concetualizado por Meyer e seus colaboradores (Meyer & Allen, 1991, 1997; Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer & Parfyonova, 2010) como uma força de vinculação, que encadeia o indivíduo a um curso de ação, em virtude de um estado psicológico de dada natureza, que pode ser orientado para vários objetos (Meyer & Herscovitch, 2001).

Sugere ainda que as várias definições do constructo podem ser agrupadas (Allen & Meyer, 1990), nomeadamente na dimensão afetiva, distinguida pela ligação emocional e pelo envolvimento individual com a organização (Mowday, Porter, & Steers, 1982), na dimensão normativa, assinalada pela obrigação moral de permanecer na organização (Weiner, 1982), e na dimensão calculativa, caracterizada pela perceção do custo associado à interrupção da ocupação remunerada do indivíduo (Becker, 1960).

A reciprocidade comportamental dos diversos atores em rede tem sido determinante para melhorar as interações de participação e para incrementar um comprometimento mobilizador entre as partes envolvidas, permitindo a cooperação entre participantes com perceções conflitantes,

mas com objetivos estratégicos comuns, provenientes de um processo de gestão entre propósitos individuais e valores partilhados (Agranoff & McGuire, 2001; Nederhand & Klijn, 2019), uma vez que os níveis de confiança podem ser determinados pela expectativa individual sobre a verosimilhança de as ações futuras de outros que não desrespeitem os interesses da pessoa (Robinson, 1996).

## 5. RELAÇÕES ENTRE OS CONSTRUCTOS

A Governança Pública tem sido caracterizada pela conciliação de metodologias de interação informal entre atores, integrando a confiança em rede, possibilitando uma coordenação horizontal de informações, transações e recursos (Kenis & Schneider 1991; Mayntz, 1993; Rhodes, 1988, 1997; McLaverty, 2002), e permitindo formas adicionais para a tomada de decisão e para a prestação de contas (Klijn & Skelcher, 2007).

O raciocínio de que as partes interessadas interagem entre si para influenciar resultados comuns (Bovaird & Löffler, 2003), de modo a desenvolver capacidades de adaptação não só a novas estruturas de mercado (Castells, 2011), mas também a processos de formulação de políticas públicas num contexto supranacional, nacional e subnacional cada vez mais complexo, suscita a necessidade de considerar a importância de parcerias em rede nas emergentes mudanças da governação multinível (Bovaird, 2005; Osborne, Radnor & Nasi, 2013).

Esta repartição de interesses tem permitido desenvolver uma eficiente oferta de soluções para problemas coletivos, consolidada em valores partilhados e confiança recíproca entre instituições (Börzel, 1998; Ramia et al., 2018), alterando a dimensionalidade do centro de decisão, uma vez que o aumento da rede tem vindo a fortalecer a capacidade de coordenação e cooperação entre as partes descentralizadas do Estado (Holliday, 2000).

A abordagem de confiança nos parceiros institucionais introduzida pela Governança Pública tem permitido reconfigurar os mecanismos de regulação do comportamento entre indivíduos e organizações, proporcionando introduzir um sistema de “checks and balances<sup>4</sup>”, que possibilita um comprometimento entre um dar e um receber aceitável para todos os intervenientes (Bovaird, 2005).

Neste sentido, ao considerar o Modelo das Três Componentes do Comprometimento com a Organização sugerido por Meyer e Allen (1997), a confiança organizacional pode ser conceitualizada como um predecessor do comprometimento organizacional, uma vez que assume um cariz organizacional, em virtude da sua associação não só com características organizacionais, mas também com práticas de gestão (Gould-Williams, 2003). Estas observações possibilitam formular a seguinte proposição:

*Proposição 1: A confiança organizacional tem influência positiva sobre o comprometimento organizacional.*

Sob outra perspetiva, Meyer e de Herscovitch (2001) demonstraram que a estrutura do modelo de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991, 1997) pode ser justaposto à distinta tipologia de comprometimento independentemente do seu objeto, permitindo interpretar o comportamento dos indivíduos nas entidades pelo seu comprometimento à organização, profissão, líder, supervisor, equipa, rede, entre outros.

A governação em rede tem sido caracterizada pela confiança (Rhodes, 1998) e pela configuração de valores e regras comuns, que permitem desenvolver vínculos de comprometimento face à complexidade de relações cooperativas entre atores nos processos de desenho, implementação e avaliação de políticas públicas (Klijn & Skelcher, 2007).

<sup>4</sup> freios e contrapesos



Assim sendo, à similitude da apreciação da confiança, como constructo de natureza organizacional e antecedente do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1997), o comprometimento com a rede pode ser percebido como um consequente de investimentos pessoais (Becker, 1960), entre eles a confiança interorganizacional, na conexão entre os diversos parceiros, uma vez que permite maximizar a partilha de informações, recursos e sinergias de cooperação (Neves, 2011). Face a estas constatações pode ser permitido formular a seguinte proposição:

*Proposição 2: A confiança interorganizacional tem influência positiva sobre o comprometimento interorganizacional*

Além disso, o modelo de Governança Pública tem permitido assimilar os elementos basilares associados à colaboração, percebidos nos custos, nos benefícios, nos impactos, nas convergências e divergências e em resultados desejáveis e indesejáveis para as partes interessadas (Bilhim, 2017).

Por outro lado, a conjuntura atual tem sido caracterizada por uma complementaridade entre a governação em rede e a democracia representativa, abordando a necessidade de envolver neste ambiente complexo os diversos atores no processo de políticas públicas (Rodes 1988), em resultado das crescentes exigências de eficiência e eficácia preconizadas por relações estáveis, confiáveis e participativas (Bevir, 2017).

Considerando que a reforma gestonária introduzida pela Nova Gestão Pública incorporou mais competição e menos cooperação e confiança na Administração Pública (Bilhim, 2013), é possível considerar que os mecanismos de colaboração em redes de cooperação têm permitido resolver dilemas de ação coletiva (Feiock, Steinacker & Park, 2009) e elaborar a seguinte proposição:

*Proposição 3: A confiança interorganizacional tem influência positiva na cooperação em rede*

Numa conjuntura de esvaziamento do Estado (Rhodes, 1997) com a perda de funções para instituições supranacionais e para entidades descentralizadas, a governação em rede tem permitido desenvolver mecanismos de informação interorganizacional, de aprendizagem organizacional e de mutação de lideranças (Ferlie, Fitzgerald, McGivern, Dopson & Bennett, 2011) promovidos pela vinculação de associações e o envolvimento comprometido entre atores (Sørensen, 2006).

Além disso, apesar do modelo da Governança Pública fazer uso da competição, como uma ferramenta introduzida pela Nova Gestão Pública, mas pertinente para maximizar a capacidade de resposta às exigências da sociedade e para corrigir ineficiências intrínsecas à Burocracia, ainda assim permite fixar os grandes objetivos de programas e políticas públicas, uma vez que vincula os indivíduos com modelos orientados para resultados, gestão por objetivos e controlo dos outputs produzidos (Bilhim, 2017) na conectividade entre organizações.

Nesta aceção, o comprometimento dos indivíduos com as conexões interorganizacionais pode perspetivar uma força de vinculação orientada para a cooperação em rede (Meyer & Herscovitch, 2001), fomentando “linhas consistentes de atividade” (Becker, 1960) nas ações recíprocas de participação em objetivos estratégicos partilhados para dilemas comuns (Agranoff & McGuire, 2001; Nederhand & Klijn, 2019) e justificar a conceção da seguinte proposição:

*Proposição 4: O comprometimento interorganizacional tem influência positiva na cooperação em rede*

Este modelo de gestão colaborativa em rede tem introduzido a possibilidade de constatar não só resultados cooperativos desejáveis, mas também resultados competitivos indesejáveis, em função dos conflitos de interesses entre as partes envolvidas, proporcionando, contudo, impactos positivos na sociedade (Bilhim, 2017).

Por outro lado, a cooperação em rede tem sido caracterizada pela eficiência e eficácia em contextos de flexibilidade e agilidade, estruturando conexões baseadas em confiança entre as diver-

sas partes interessadas, que permite incrementar a estabilidade nas relações interorganizacionais (Bevir, 2017), e a incorporação de interdependências confiáveis na complexa associação de atores autônomos (Sørensen, 2006).

Considerando que a Governança Pública contribui para incentivar a cooperação (Kickert, Klijn & Koppenjan, 1997), a interação, a padronização e a estabilização relacional entre participantes (Agranoff & McGuire, 2001), tem sido possível observar que o desenvolvimento da confiança entre as partes interessadas pode potencializar a regulação do comportamento dos indivíduos e alterar percepções de risco e incerteza da efetividade da rede (Bovaird, 2005). Em função das constatações consideradas pode ser permitido formular a seguinte proposição:

*Proposição 5: A confiança interorganizacional tem influência positiva sobre a estabilização da rede interorganizacional*

De outro ponto de vista, a Governança Pública, ao mobilizar atores e recursos, pode permitir incrementar níveis de comprometimento em rede, uma vez que introduz a possibilidade de mobilizar estratégias de ação coletiva, alicerçadas em acordos informais de vinculação voluntária entre parceiros autônomos (Klijn, Koppenjan & Termeeer, 1995; Koppenjan & Klijn, 2004).

O comprometimento dos indivíduos com os interesses da demanda pública tem sido gerado num ambiente vinculado à ética democrática e às preferências parciais, permitindo que os diversos intervenientes participem em rede no processo de políticas públicas, possibilitando coligações vinculadas às intenções políticas e promovendo o sucesso da prossecução pública (Klijn & Skelcher, 2007).

Assim sendo, a introdução de um sistema de freios e contrapesos na prestação de serviços públicos em contextos de Governança Pública tem sido exercido sob a influência de um comprometimento entre todos os stakeholders, que possibilite a conceção de mecanismos de equilíbrio de interesses em redes de interação (Bovaird, 2005), reequacionando a importância da ligação dos indivíduos com as diversas instituições públicas com as quais interagem (Meyer, 2009) e podendo alicerçar a estabilidade das conexões entre atores na intensidade da vinculação (Klein, Cooper, Molloy & Swanson, 2014). Em conformidade com estas constatações pode ser possível elaborar a seguinte proposição:

*Proposição 6: O comprometimento interorganizacional tem influência positiva sobre a estabilização da rede interorganizacional*

Por conseguinte, o quadro teórico estabelecido e alicerçado nas proposições formuladas permite fundamentar o modelo proposto no presente estudo da influência entre os constructos em investigação (Figura 1).

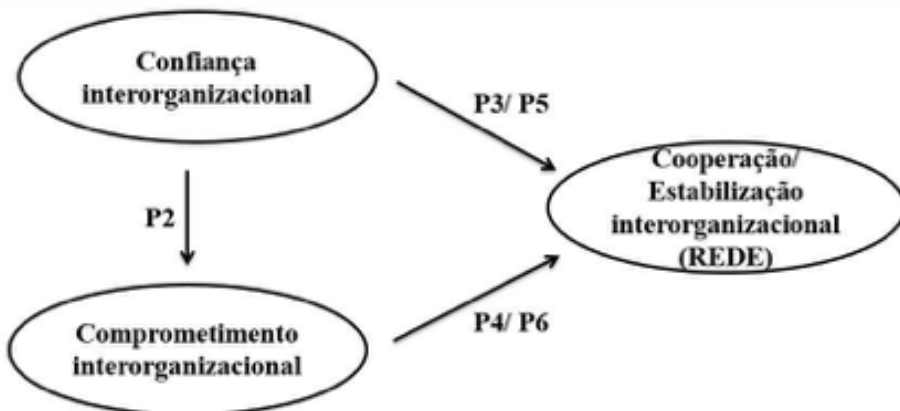


Figura 1 – Modelo conceitual proposto (Elaboração própria).

## 6. CONCLUSÃO

Um Estado parceiro dos cidadãos procura integrar os aspetos positivos de um modelo não só tradicional, mas também gestor, envolvendo os servidores públicos na prestação de serviços, através de lideranças participadas interna e externamente (Bilhim, 2009), que acompanhem não só a diversidade da sociedade e a multiplicidade de valores, mas também processos democráticos, manifestações de interesse e participação individual (Pollitt & Boukaert, 2004; Hughes, 2012).

O debate sobre Governança Pública tem fornecido uma estrutura para compreender processos de mudança de governo (Kickert, 1997), enraizando uma perspetiva mais positiva sobre a prossecução pública. As organizações públicas são equacionadas como uma materialização do interesse público e desempenham um papel de liderança na mobilização de parcerias de cooperação (Peters & Pierre, 1998; Frederickson et al., 2018).

Permite à Administração Pública estabelecer redes colaborativas entre diversos stakeholders para harmonizar regimes de reforma, que reconfigurem o valor do serviço público e a relação entre o Estado e os cidadãos, garantindo a participação individual, os interesses da sociedade e a conciliação de preferências dos destinatários no desenho de políticas públicas (Denhardt & Denhardt, 2003; Denhardt & Baker, 2018).

A investigação sobre os diferentes arranjos de colaboração interorganizacional tem visado compreender não só a relação entre Governança Pública em rede e a confiança entre os diversos intervenientes (Bouckaert & Van de Walle, 2003), mas também a correspondência entre as conexões dos diferentes atores e o comprometimento dos indivíduos (Meyer, 2009), introduzindo a possibilidade de explorar desempenhos organizacionais (Dubnick, 2005; Skelcher, 2005) e a responsabilidade individual na cooperação entre as partes interessadas (Agranoff & McGuire, 2001; Agranoff, 2006).

O quadro teórico estabelecido permite fundamentar a existência de relações de influência entre a colaboração em rede e os constructos em estudo, em que quer a confiança interorganizacional, quer o comprometimento interorganizacional influenciam positivamente a cooperação em redes de governação. Além disso, existe a possibilidade de perspetivar que os constructos em análise são variáveis determinantes na estabilidade de redes colaborativas para a prossecução pública.

Uma vez que a Governança Pública em rede é uma área de investigação que apresenta vários desafios e oportunidades, o presente trabalho espera dar algum contributo para o estudo das relações entre atores no desenvolvimento de conexões de colaboração assentes na confiança entre as partes interessadas (MacGregor, 2003), no vínculo de comprometimento entre os indivíduos (Meyer, 2009) e na exploração de nexos de dependência interorganizacionais (Rhodes, 1996; Renn, 2017).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agranoff, R. (1998). Partnerships in public management: rural enterprise alliances. *International Journal of Public Administration*, 21(11), 1533-1575.
- Agranoff, R. (2006). Inside collaborative networks: Ten lessons for public managers. *Public Administration Review*, 66, 56-65.
- Agranoff, R., & McGuire, M. (2001). Big questions in public network management research. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(3), 295-326.
- Agranoff, R., & McGuire, M. (2003). Inside the matrix: Integrating the paradigms of intergovernmental and network management. *International Journal of Public Administration*, 26(12), 1401-1422.
- Albrecht, S., & Travaglione, A. (2003). Trust in public-sector senior management. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 76-92.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.

- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Becker, T., Klein, H. & Meyer, J. (2009). Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions. In Howard J. Klein, Thomas E. Becker & John P. Meyer (Eds.), *Commitment In Organizations Accumulated Wisdom And New Directions* (pp. 419-453). New York: Routledge.
- Becker, T. E., Ullrich, J., & van Dick, R. (2013). Within-person variation in affective commitment to teams: Where it comes from and why it matters. *Human Resource Management Review*, 23(2), 131-147.
- Benington, J., & Hartley, J. (2001). Pilots, paradigms and paradoxes: Changes in public sector governance and management in the UK. In *International Research Symposium on Public Sector Management* (pp. 25-37) Barcelona.
- Bergman, M. E., Benzer, J. K., Kabins, A. H., Bhupatkar, A., & Panina, D. (2013). An event-based perspective on the development of commitment. *Human Resource Management Review*, 23(2), 148-160.
- Bevir, M. (2017). Democratic governance: a genealogy. In *History of Economic Rationalities* (pp. 103-111). Cham: Springer.
- Bilhim, J. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (4ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. (2011). *Questões actuais de Gestão Estratégia de Recursos Humanos* (2ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. (2013). *Ciência da Administração*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. (2017). Nova governação pública e meritocracia. *Sociologia, problemas e práticas*, 84, 9-25.
- Bilhim, J., Ramos, R. & Pereira, L. M. (2015). Paradigmas administrativos, ética e intervenção do Estado na economia: o caso de Portugal. *Revista Digital de Derecho Administrativo*, 14, 91-125.
- Bok, D. (2001). *The Trouble with Government*. Cambridge: Harvard University Press.
- Börzel, T. A. (1998). Organizing Babylon-On the different conceptions of policy networks. *Public administration*, 76(2), 253-273.
- Bouckaert, G., & Halligan, J. (2007). *Managing performance: International comparisons*. London: Routledge.
- Bouckaert, G., & Van de Walle, S. (2003). Comparing measures of citizen trust and user satisfaction as indicators of 'good governance': difficulties in linking trust and satisfaction indicators. *International Review of Administrative Sciences*, 69(3), 329- 343.
- Bovaird, T. (2005). Public governance: balancing stakeholder power in a network society. *International Review of Administrative Sciences*, 71(2), 217-228.
- Bovaird, T., & Löffler, E. (2003). Evaluating the quality of public governance: indicators, models and methodologies. *International Review of Administrative Sciences*, 69(3), 313-328.
- Brewer, G. A. (2008). Employee and Organizational Performance. In Perry, J. L. & Hondeghem, A. (Eds.), *Motivation in Public Management: The Call of Public Service* (pp. 136-156). New York: Oxford University Press.
- Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. London: Kogan Page Publishers.
- Castells, M. (2011). Network theory| A network theory of power. *International Journal of Communication*, 5, 15.
- Chandler, A. (1966). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Massachusetts: MIT press.

- Charbonneau, É., & Van Ryzin, G. G. (2016). Exploring the Deep Antecedent of Public Service Motivation. *International Journal of Public Administration*, 40(5), 401-407.
- Culbert, S.A. and McDonough, J.J. (1986). The Politics of Trust and Organizational Empowerment. *Public Administration Quarterly*, 10, 171-188.
- Dal Molin, M., & Masella, C. (2016). Networks in policy, management and governance: a comparative literature review to stimulate future research avenues. *Journal of Management & Governance*, 20(4), 823-849.
- Denhardt, R. B., & Baker, D. L. (2018). Five great issues in organization theory. In *Handbook of Public administration* (pp. 121-147). London: Routledge.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The new public service: Serving rather than steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549-559.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2003). The new public service: An approach to reform. *International Review of Public Administration*, 8(1), 3-10.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The new public service: Serving, not steering*. London: Routledge.
- Dubnick, M. (2005). Accountability and the promise of performance: In search of the mechanisms. *Public Performance & Management Review*, 28(3), 376-417.
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of public administration research and theory*, 22(1), 1-29.
- Feiock, R. C., Steinacker, A., & Park, H. J. (2009). Institutional collective action and economic development joint ventures. *Public Administration Review*, 69(2), 256-270.
- Ferlie, E., Fitzgerald, L., McGivern, G., Dopson, S., & Bennett, C. (2011). Public policy networks and 'wicked problems': a nascent solution?. *Public Administration*, 89(2), 307-324.
- Frederickson, H. G. (1999). The repositioning of American public administration. *PS: Political Science & Politics*, 32(4), 701-712.
- Frederickson, H. G., Smith, K. B., Larimer, C., & Licari, M. J. (2018). *The public administration theory primer*. London: Routledge.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The Social Virtues & The Creation of Prosperity*. New York: NY Free Press.
- Getha-Taylor, H., Grayer, M. J., Kempf, R. J., & O'Leary, R. (2019). Collaborating in the Absence of Trust? What Collaborative Governance Theory and Practice Can Learn From the Literatures of Conflict Resolution, Psychology, and Law. *The American Review of Public Administration*, 49(1), 51-64.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity: Self and society in the late modern age*. California: Stanford University Press.
- Gilbert, J. A., & Tang, T. L. P. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3), 321-338.
- Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 28-54.
- Grimmelikhuijsen, S., & Knies, E. (2017). Validating a scale for citizen trust in government organizations. *International Review of Administrative Sciences*, 83(3), 583-601.
- Head, B. W., & Alford, J. (2015). Wicked problems: Implications for public policy and management. *Administration & society*, 47(6), 711-739.
- Head, B. W., & Banerjee, S. (2019). Policy expertise and use of evidence in a populist era. *Australian Journal of Political Science*, 1-12.
- Holliday, I. (2000). Is the British state hollowing out?. *The Political Quarterly*, 71(2), 167- 176.
- Hood, C. (1991). A Public Administration for all Seasons?. *Public Administration*, 69, 3-19.
- Innes, J. E., & Booher, D. E. (1999). Consensus building and complex adaptive systems: A framework for evaluating collaborative planning. *Journal of the American Planning Association*, 65(4), 412-423.

- Howlett, M. (2019). *Designing public policies: Principles and instruments*. London: Routledge.
- Hughes, O. E. (1998). *Public Management and Administration*. London: Macmillan.
- Hughes, O. E. (2012). *Public management and administration: An introduction*. Macmillan International Higher Education.
- Kaufmann, D. (2003). *Governance Redux: The Empirical Challenge*. Munich: University Library of Munich.
- Keast, R., Mandell, M. P., Brown, K., & Woolcock, G. (2004). Network structures: Working differently and changing expectations. *Public administration review*, 64(3), 363-371.
- Kenis, P., & Schneider, V. (1991). Policy networks and policy analysis: scrutinizing a new analytical toolbox. In *Policy networks: Empirical evidence and theoretical considerations* (pp. 25-59). Frankfurt: Campus Verlag.
- Kettl, D. F. (2002). Managing indirect government. In Lester M. Salamon (Eds.) *The tools of government: A guide to the new governance* (pp. 490-510). New York: Oxford University Press.
- Kickert, W. J. (1997). Public governance in The Netherlands: an alternative to Anglo American 'managerialism'. *Public administration*, 75(4), 731-752.
- Kim, T., & Holzer, M. (2016). Public employees and performance appraisal: A study of antecedents to employees' perception of the process. *Review of Public Personnel Administration*, 36(1), 31-56.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Cooper, J. T. (2009). Conceptual foundations: construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. In Howard J. Klein, Thomas E. Becker & John P. Meyer (Eds.), *Commitment In Organizations Accumulated Wisdom And New Directions* (pp. 3-36). London: Routledge.
- Klijin, E. H. (1996). Analyzing and managing policy processes in complex networks: A theoretical examination of the concept policy network and its problems. *Administration & Society*, 28(1), 90-119.
- Klijin, E. H., Edelenbos, J., & Steijn, B. (2010). Trust in governance networks its impacts on outcomes. *Administration & Society*, 42(2), 193-221.
- Klijin, E. H., & Koppenjan, J. (2012). Governance network theory: past, present and future. *Policy & Politics*, 40(4), 587-606.
- Klijin, E. H., & Koppenjan, J. (2015). *Governance networks in the public sector*. London: Routledge.
- Klijin, E. H., Koppenjan, J., & Termeer, K. (1995). Managing networks in the public sector: a theoretical study of management strategies in policy networks. *Public administration*, 73(3), 437-454.
- Klijin, E. H., Steijn, B., & Edelenbos, J. (2010). The impact of network management on outcomes in governance networks. *Public administration*, 88(4), 1063-1082.
- Kooiman (2000). Societal Governance: Levels, Modes and Orders of Social-Political Interaction. In J. Pierre (ed.) *Debating Governance: Authority, Steering, and Democracy*. Oxford: Oxford University Press.
- Koliba, C. J., Meek, J. W., Zia, A., & Mills, R. W. (2017). *Governance networks in public administration and public policy*. New York: Routledge
- Koppenjan, J. F. M., & Klijin, E. H. (2004). *Managing uncertainties in networks: a network approach to problem solving and decision making* (Vol. 40). London: Routledge.
- Kramer, R. M. (2006). *Organizational trust: progress and promise in theory and research*. New York: Oxford University Press.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of management*, 43(6), 1854-1884.
- Levi, M. (1998). A state of trust. In A. Braithwaite & M. Levi (Eds.), *Trust and governance*, (pp. 77-101). New York: Russell Sage.

- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 114-139). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Lindblom, C. E. (1959). The Science of Muddling Through. *Public Administration Review*, 19(2), 79-88.
- Lindsay, C., Osborne, S. P., Bond, S. (2014). The New Public Governance and employability services in an era of crisis: challenges for third sector organizations in Scotland. *Public Administration*, 92(1), 192-207.
- Lopes, A. (2012). *Fundamentos para a Gestão de Pessoas: Para uma Síntese Epistemológica da Iniciativa, da Competição e da Cooperação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and Power*. New York: Wiley.
- Mandell, M. P. (1999). The impact of collaborative efforts: Changing the face of public policy through networks and network structures. *Review of Policy Research*, 16(1), 4-17.
- Mayntz, R. (1993). Modernization and the logic of interorganizational networks. *Knowledge and Policy*, 6(1), 3-16.
- McGregor, S. (2003). Government transparency: the citizen perspective and experience with food and health products policy. *International Journal of Consumer Studies*, 27(2), 168-175.
- McLaverty, P. (2002). Civil society and democracy. *Contemporary Politics*, 8(4), 303-318.
- Meier, K. J., & O'Toole, L. J. (2001). Managerial strategies and behaviour in networks: A model with evidence from U.S. public education. *Journal of Public Administration and Theory*, 11(3), 271-293.
- Meier, K., & L. J. O'Toole Jr., L.J. (2007). Modeling public management: Empirical analysis of the management-performance nexus. *Public Administration Review*, 9(4), 503-27.
- Meyer, J. P. (2009). Commitment in a changing world of work. In Howard J. Klein, Thomas E. Becker & John P. Meyer (Eds.), *Commitment In Organizations Accumulated Wisdom And New Directions* (pp. 37-68). New York: Routledge.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Topolnytsky, L. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 39(1-2), 83-93.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007.
- Meyer, J., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Morin, A. J., & Vandenberghe, C. (2015). Dual commitment to organization and supervisor: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 56-72.
- Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20(4), 283-294.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Meuleman, L. (2008). *Public management and the metagovernance of hierarchies, networks and markets: The feasibility of designing and managing governance style combinations*. Berlin: Springer Science & Business Media.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Mozzicafreddo, J. (2001). Modernização da Administração Pública e poder político. In Mozzicafreddo, Juan e Gomes, João Salis (Eds.), *Administração e Política: Perspectivas de Reforma da Administração Pública na Europa e nos Estados Unidos*. Oeiras: Celta.

- Nederhand, J., & Klijn, E. H. (2019). Stakeholder involvement in public-private partnerships: Its influence on the innovative character of projects and on project performance. *Administration & Society*, 51(8), 1200-1226.
- Neves, P. (2011). *Sucesso e Mudança nas Organizações. Uma Questão de Confiança*. Lisboa: Editora RH.
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming Government*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Osborne, S. P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2013). A new theory for public service management? Toward a (public) service-dominant approach. *The American Review of Public Administration*, 43(2), 135-158.
- Paine, S. C. (2007). *The relationship among interpersonal and organizational trust and organizational commitment*. San Diego: Alliant International University.
- Peters, B. G. (1997). Shouldn't Row, Can't Steer: What's a Government to do?. *Public Policy and Administration*, 12(2), 51-61.
- Peters, B. G. (2014). The politics of bureaucracy. In *The Politics of Bureaucracy* (pp. 177-206). London and New York: Routledge.
- Peters, B. G., & Pierre, J. (1998). Governance without government? Rethinking public administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(2), 223-243.
- Pollitt, C. (1990). Managerialism and the public services: The Anglo-American experience. Oxford: Blackwell.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). *Public management reform: A comparative analysis*. New York: Oxford University Press.
- Porter, M. (1996). *What is strategy?*. Harvard Business Review, 74(6), 61-80.
- Powell, W. V. (1990). Nether Market Nor Hierarchy. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336.
- Ramia, G., Patulny, R., Marston, G., & Cassells, K. (2018). The relationship between governance networks and social networks: progress, problems and prospects. *Political Studies Review*, 16(4), 331-341.
- Rein, M., & Schön, D. A. (1992). Reframing policy discourse. In F. Fischer & J. Forester (Eds.), *The argumentative turn in policy analysis and planning* (pp. 145-169). Durham: Duke University Press.
- Renn, O. (2017). *Risk governance: coping with uncertainty in a complex world*. London and New York: Routledge.
- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*, 76(3), 414-426.
- Rhodes, R. A. W. (1997). *Understanding governance: Policy networks, governance, reflexivity and accountability*. Philadelphia: Open University Press.
- Rhodes, R. A. W. (1998). Different roads to unfamiliar places: UK experience in comparative perspective. *Australian Journal of Public Administration*, 57(4), 19-31.
- Rhodes, R. A. W. (2007). Understanding governance: Ten years on. *Organization Studies*, 28(8), 1243-1264.
- Rhodes, R. A. W. (1988). *Beyond Westminster and Whitehall: The sub-central governments of Britain*. London: Unwin Hyman.
- Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: governing without government. *Political studies*, 44(4), 652-667.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative science quarterly*, 574-599.
- Rodrigues, M., & Araújo, F. (2006). *Reforming portuguese local government: A New Public Management Approach*. International Research Society for Public Management.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.



- Rowe, G., & L. Frewer (2000). Public participation methods: A framework for evaluation. *Science, Technology & Human Values*, 25(1), 3-29.
- Sabel, C. F. (1993). Studied trust: Building new forms of cooperation in a volatile economy. *Human Relations*, 46(9), 1133-1170.
- Salamon, L. M. (2011). The New Governance and the Tools of Public Action: An Introduction. *Fordham Urban Law Journal*, 28(5), 1611.
- Scharpf, F. W. (1992). Koordination durch Verhandlungssysteme: Analytische Konzepte und institutionelle Lösungen. In *Horizontale Politikverflechtung: zur Theorie von Verhandlungssystemen* (pp. 51-96). Frankfurt: Campus Verlag.
- Scharpf, F. W. (1993). Positive und negative Koordination in Verhandlungssystemen. In *Policy-Analyse* (pp. 57-83). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schein, E. H. (1969). *Process Consultation: Its Role in Organizational Development*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company
- Sicilia, M., Guarini, E., Sancino, A., Andreani, M., & Ruffini, R. (2016). Public services management and co-production in multi-level governance settings. *International Review of Administrative Sciences*, 82(1), 8-27.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and science of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Skelcher, C. (2005). Jurisdictional integrity, polycentrism, and the design of democratic governance. *Governance*, 18(1), 89-110.
- Skelcher, C., Klijn, E. H., Kübler, D., Sørensen, E., & Sullivan, H. (2011). Explaining the democratic anchorage of governance networks: evidence from four European countries. *Administrative Theory & Praxis*, 33(1), 7-38.
- Skelcher, C., Mathur, N., & Smith, M. (2005). The public governance of collaborative spaces: Discourse, design and democracy. *Public Administration*, 83(3), 573-596.
- Sørensen, E. (2006). Metagovernance: The changing role of politicians in processes of democratic governance. *The American Review of Public Administration*, 36(1), 98- 114.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (Eds.). (2016). *Theories of democratic network governance*. New York: Springer.
- Stoker, G. (2006). Public value management a new narrative for networked governance? *The American Review of Public Administration*, 36(1), 41-57.
- Tavares, L. V., & Figueiredo, J. (2005). Novos desafios para a formação de dirigentes públicos. In *X Congresso do CLAD*, Santiago, Chile.
- Tiihonen, S. (2004). *From governing to governance*. Tampere: Tampere University Press.
- Thomson, A. M., & Perry, J. (2006). Collaboration processes: Inside the black box. *Public Administration Review*, 66, 20–32.
- Tyler, T.R. & Kramer, R.M. (1996). Whither Trust?. In Kramer, R.M. and Tyler, T.R. (eds), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. London: Sage Publications.
- Tomkiv, Y., Liland, A., Oughton, D. H., & Wynne, B. (2017). Assessing Quality of Stakeholder Engagement: From Bureaucracy to Democracy. *Bulletin of Science, Technology & Society*, 37(3), 167-178.
- Torfing, J., Peters, B. G., Pierre, J., & Sørensen, E. (2012). *Interactive governance: Advancing the paradigm*. New York: Oxford University Press.
- Van de Walle, S., & Bouckaert, G. (2003). Public service performance and trust in government: the problem of causality. *International Journal of Public Administration*, 26(8), 891-913.
- Van Waarden, F., & Van Kersbergen, K. (2009). 'Governance' as a bridge between disciplines: Cross-disciplinary inspiration regarding shifts in governance and problems of governability, accountability and legitimacy. In *European Corporate Governance* (pp. 64-80). London: Routledge.
- Vigoda, E. (2002). From responsiveness to collaboration: Governance, citizens, and the next generation of public administration. *Public Administration Review*, 62(5), 527-540.

- Vigoda, E. (2016). *Building strong nations: Improving governability and public management*. Routledge.
- Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Warsen, R., Nederhand, J., Klijn, E. H., Grotenbreg, S., & Koppenjan, J. (2018). What makes public-private partnerships work? Survey research into the outcomes and the quality of cooperation in PPPs. *Public Management Review*, 20(8), 1165-1185.
- Weiner, Y. (1982). Commitment in Organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Yang, K., & Holzer, M. (2006). The performance–trust link: Implications for performance measurement. *Public Administration Review*, 66(1), 114-126.



LISBOA  
UNIVERSIDADE  
DE LISBOA

Apoio financeiro do Programa de Bolsas de Doutoramento da Universidade de Lisboa.