



Interdisciplinary

LINKSCIENCEPLACE

DOI: 10.17115

ISSN: 2358-8411

Scientific Journal



Interdisciplinary Scientific Journal. ISSN: 2358-8411

Nº 6, volume 5, article nº 19, December 2018

D.O.I: <http://dx.doi.org/10.17115/2358-8411/v5n6a19>

Accepted: 18/08/2018 Published: 30/12/2018

VIII SEMINÁRIO E IV CONGRESSO INTERDISCIPLINAR DIREITO E MEDICINA
CUIDADOS PALIATIVOS – 20 A 22 DE AGOSTO DE 2018 – ITAPERUNA

CAPACITAÇÃO SOB A ÓTICA DA GOVERNANÇA COLABORATIVA: UMA ANÁLISE DO GRAU DE MATURIDADE DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA

Plinio dos Santos Souza¹

Mestre em Administração Pública (FGV); Especialista em Inteligência do Futuro (UNB); Especialista em Gestão de Pessoas (UCAM) e Bacharelado e Licenciatura em Psicologia (UFF).

Abstract

The research seeks to evaluate the degree of collaborative maturity of the training partnerships of a certain federal public institution. From this analysis, propose improvements in terms of governance for institutional capacity building. In methodological terms, the research is characterized as a unique case study of descriptive exploratory character. The theoretical model adopted was the Collaborative Governance Regime (RGC) of Emerson et. al. (2011). Data collection took place in two ways: application of the collaborative maturity instrument (MARTINS and RIBAS, 2017) and the performance of semi-structured interviewees. Ten training partnerships were evaluated, totaling twenty-three partners. The criterion for data collection in both cases was accessibility. In addition, two levels of analysis were used: for each selected partnership; general understanding of all selected partnerships. The results indicate a considerable degree of collaborative maturity, in general, in the selected partnerships. Evidence suggests a need for collaborative improvement in the following dimensions and variables: drivers (interdependence and uncertainty); engagement with principles (deliberation and determination); capacity of joint action (resources and institutional arrangements). It is recommended the appropriation of the concept of "colaborarquia" (AGRANOFF, 2007) and of collaborative platforms (ANSELL and GASH, 2018). The social contributions of the research are: enhancement and stimulation of collaborative actions in the Public Administration for interaction beyond the borders of public institutions. It is believed to be one of the first studies that seeks to evaluate collaborative maturity in terms of institutional capacity building in public institutions, from the perspective of Collaborative Governance.

Keywords: Colaboración; Collaborative Governance; Maturity; Capacitation

¹

FGV, E-mail: pliniosantossouza@icloud.com

Resumo

A pesquisa busca avaliar o grau de maturidade colaborativa das parcerias da capacitação de determinada instituição pública federal. A partir dessa análise, propor melhorias em termos de governança para a capacitação institucional. Em termos metodológicos, a pesquisa se caracteriza como um estudo de caso único de caráter exploratório de cunho descritivo. O modelo teórico adotado foi o Regime de Governança Colaborativa (RGC) de Emerson et. al. (2011). A coleta de dados ocorreu de duas formas: aplicação do instrumento de maturidade colaborativa (MARTINS e RIBAS, 2017) e realização de entrevistas semiestruturadas. Foram avaliadas dez parcerias da capacitação totalizando vinte e três parceiros. O critério para coleta de dados em ambos os casos foi o de acessibilidade. Além disso, foram utilizados dois níveis de análise: por cada parceria selecionada; geral que compreendeu todas as parcerias selecionadas. Os resultados indicam considerável grau de maturidade colaborativa, de forma geral, nas parcerias selecionadas. Evidenciam necessidade aprimoramento colaborativo nas seguintes dimensões e variáveis: direcionadores (interdependência e incerteza); engajamento com princípios (deliberação e determinação); capacidade de atuação conjunta (recursos e arranjos institucionais). Recomenda-se a apropriação do conceito de “colaborarquia” (AGRANOFF, 2007) e de plataformas colaborativas (ANSELL e GASH, 2018). As contribuições sociais da pesquisa são: aprimoramento e estímulo ações colaborativas na Administração Pública para interação além das fronteiras das instituições públicas. Acredita-se tratar de um dos primeiros estudos que busca avaliar a maturidade colaborativa em termos de capacitação institucional, em instituições públicas, sob a ótica da Governança Colaborativa.

Palavras-chave: Colaboração; Capacitação, Governança Colaborativa, Maturidade.

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa se origina de experiência profissional no campo da capacitação institucional de uma instituição pública federal. De forma específica, as experiências cotidianas trazem a percepção de que a capacitação dessa organização possui consideráveis traços de fragmentação. Os processos de planejamento, contratação e/ou execução da capacitação, geralmente, elaborados de forma pouco integrada entre as unidades configuram-se como evidências dessa fragmentação. De forma paralela e validando o entendimento, a instituição tem intensificado os debates institucionais na melhoria de sua governança institucional. Neste contexto, a pesquisa promove reflexão sobre as estratégias e/ou alternativas que possam atenuar tal fragmentação e promover uma maior integração para além das próprias fronteiras organizacionais de cada unidade da instituição. Para isso a pesquisa realiza uma inversão investigativa buscando identificar as parcerias entre as

unidades e não as lacunas. As parcerias se configuram “como formas concretas de implementação de arranjos em rede” segundo Martins (2016, p. 19).

Realizado tal preâmbulo, o trabalho objetiva analisar a maturidade das parcerias em termos de capacitação realizadas entre os serviços de recursos humanos das unidades da instituição federal. O trabalho adota como pressuposto (questão basal) a compreensão que: parcerias maduras configuram-se *proxies* para uma capacitação integrada e não fragmentária. Neste sentido, a pesquisa se propõe a responder: qual o grau de maturidade das parcerias em termos de capacitação entre as unidades da instituição? A análise da maturidade se apresenta, no presente trabalho, como uma forma singular para proposição de melhorias na governança desse recurso. O trabalho adota como referencial teórico – a Governança Colaborativa – “governança em rede multi e pluri-institucional para a coprodução de políticas e serviços públicos” - Agranoff 2007; Koliba et al., 2011 (apud Martins 2016, p. 19). O modelo analítico adotado é o Regime da Governança Colaborativa – RGC de autoria de Emerson, Nabatchi e Balogh (2011). Tal modelo examina de forma mais ampla a Governança Colaborativa, além de focar a colaboração entre fronteiras como padrão de comportamento e atividade prevalecente - Emerson, Nabatchi e Balogh (2011, p. 06). A operacionalização do mencionado RGC se concretiza no instrumento avaliativo de maturidade colaborativa – elaborado por Martins e Ribas (2017). Tal instrumento foi utilizado no processo de coleta de dados. Portanto, são objetivos do trabalho: a) identificar elementos e variáveis do Regime de Governança mais críticos das parcerias selecionadas no âmbito da capacitação da instituição, b) apresentar oportunidades de melhoria para a capacitação da instituição, c) promover o debate acerca da capacitação em instituições públicas sob a ótica da Governança Colaborativa. A pesquisa se estruturou em três partes. A primeira se referiu aos elementos sobre os quais se alicerça a pesquisa – colaboração, governança colaborativa e maturidade colaborativa. A segunda de caráter metodológico – identificação e seleção dos casos de parceria e coleta de dados. E a última se referiu à análise dos dados à luz do referencial teórico com vistas à proposição de melhorias.

Em termos de escopo, a pesquisa contempla todas as variáveis e elementos do Regime de Governança Colaborativa de Emerson, Nabatchi e Balogh (2011) – as

quais são investigadas através da operacionalização proporcionada pelo instrumento de maturidade colaborativa (Martins e Ribas, 2017). No entanto, a pesquisa não investiga o contexto geral do Regime de Governança Colaborativa. Além disso, a pesquisa foca em parcerias cujo produto colaborativo tenha sido ações de capacitação. Portanto, não estão contempladas parcerias de finalidade diversa como: desenvolvimento tecnológico, pesquisa, assistência etc. Além disso, a pesquisa se limita à identificação de parcerias da capacitação através dos Serviços de Recursos Humanos – enquanto fonte primária de coleta de dados.

DESENVOLVIMENTO

Governança Colaborativa tem sido objeto de estudo de diferentes campos do conhecimento. Emerson, Nabatchi e Balogh (2011, p.03) afirmam que a governança colaborativa se origina no campo da cooperação intergovernamental (Elazar, 1984; Agranoff e Mc Guire, 2003); outros no federalismo americano (Mc Guire, 2006) e outros remontem à teoria de grupos de Bentley (1949). Na linha defendida pela pesquisa a governança colaborativa remete a pesquisa no campo da economia (Ostrom, 1990), ciência política (Olsen, 1965), administração pública (Agranoff e Mc Guire, 2001) – conforme sintetizam Martins e Costa (2017, p. 12). Em termos conceituais, embora exista um crescente interesse e utilização do termo Governança Colaborativa não parece existir uma nítida identidade – tratando-se de uma definição considerada “amorfa e de uso inconsistente” – de acordo com Emerson, Nabatchi e Balogh (2011, p.1). Neste sentido, o presente trabalho apresenta duas sintetizações conceituais sobre Governança Colaborativa que se destacam:

Para Ansell e Gash (2007, p. 544) a governança colaborativa:

é um arranjo governamental onde um ou mais agências públicas engajam diretamente parceiros não estatais em um processo de tomada de decisão que é formal, orientado pelo consenso, deliberativo e que visa tornar ou implementar políticas públicas ou programas públicos gerenciais ou ativos.

Emerson, Nabatchi e Balogh (2011, p. 2) compreendem governança colaborativa como:

processos e estruturas de tomada de decisões e gerenciamento de políticas públicas que envolvem pessoas de forma construtiva em todos os limites das agências públicas, níveis de governo e / ou as esferas pública, privada e cívica para realizar um propósito público que não poderia ser realizado de outra forma.

Não obstante, há também diferenciações importantes a serem observadas. A proposta de Emerson et. al. (2011) possui uma compreensão mais ampliada em termos de arranjos – incorporando não somente aqueles formais, mas a ideia de “multipartner governance” – modelos híbridos de cogestão. Arrisca-se afirmar ainda que a definição enfatiza a Governança Colaborativa enquanto processos e estruturas de tomada de decisão - onde não há algo estático, não há previsibilidade, mas um processo em curso em que ajustes e consensos são construídos no curso deliberativo. Além disso, avança para a proposição de um modelo (regime) tornando-se, desta forma, mais operacionalizável e pragmático. Assim, por tais razões, o presente estudo adota o conceito de Governança Colaborativa de Emerson et. al. (2011) como referência. Da mesma forma se adota o Regime de Governança Colaborativa (RGC) – Emerson, Nabatchi e Balogh (2011) uma vez que: 1) é oriundo de uma conceituação mais ampla explicitada acima. 2) é considerado produto de inúmeras revisões de outros regimes ou modelos colaborativos tratando-se, na atualidade, de um estudo da arte em termos de Governança Colaborativa. 3) possui um caráter instrumental e pragmático mais apropriado para fins de aplicação da pesquisa. 4) se encontra operacionalizado através do instrumento de maturidade colaborativa de Martins e Ribas (2017). O Regime de Governança Colaborativa é constituído em multi camadas onde os principais componentes são: ♣ Contexto Geral do Sistema; ♣ Regime de Governança Colaborativa; ♣ Dinâmica de Colaboração.

A caixa mais externa do Regime de Governança Colaborativa (figura 01) se refere ao contexto geral do sistema – as influências de diferentes naturezas

(políticas, sociais, econômicas, ambientais) que afetam a caixa mais interna –

Regime de Governança Colaborativa. Logo, o contexto geral do sistema proporciona oportunidades bem como restrições à dinâmica colaborativa. Da mesma forma, o(s) produto(s) de tal dinâmica modifica(m) o contexto geral do sistema – retroalimentando o RGC.

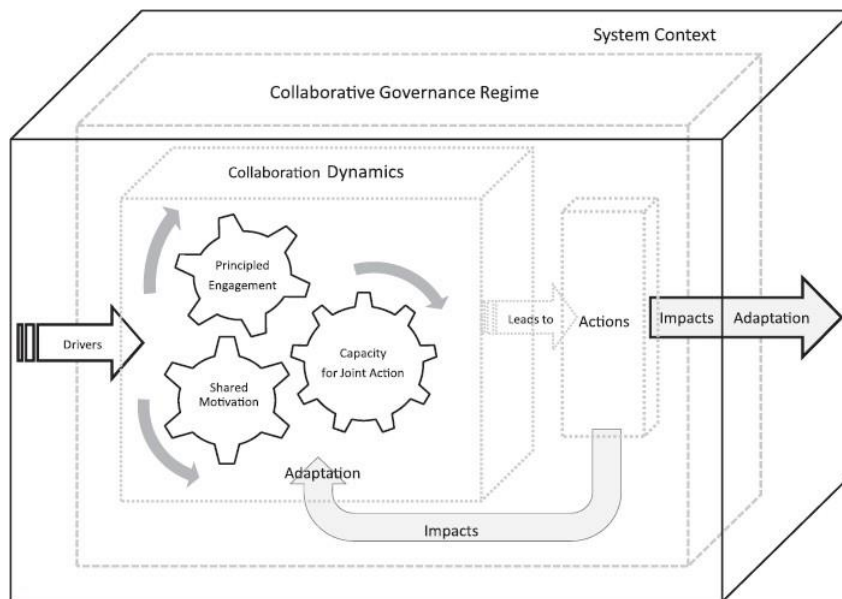


Figura 01: Regime de Governança Colaborativa

Fonte: Emerson, Nabatchi e Balogh (2011, p. 06)

Os *drivers* (liderança, incentivos consequentes, interdependência, incerteza) se configuram como direcionadores que impulsionam os elementos que compõem a dinâmica colaborativa: engajamento com princípios, motivação compartilhada e capacidade de ação conjunta. Tais elementos se encontram em constante interação e configuram as ações colaborativas.

Os impactos são mudanças intencionais e não intencionais no contexto do sistema e pode ser considerado a criação de valor ou uma inovação tecnológica desenvolvida em colaboração – Emerson, Nabatchi e Balogh (2011, p. 18). A adaptação trata-se de forma geral de um *feedback* adaptativo onde o resultado gera retorno aos parceiros de forma a justificar e retroalimentar a colaboração para ações futuras.

A maturidade é compreendida como “um constructo que expressa o grau em que um processo, uma ação é definida, gerenciada, medida e continuamente melhorada” Dooley et. al. (2001, p. 8). Assim, sintetizam Martins e Ribas (2017, p. 16) - “o grau em que um processo ou atividade é institucionalizado e efetivado em toda organização”. Para avaliação da maturidade foi utilizado o instrumento de maturidade colaborativa de Martins e Ribas (2017). Trata-se de um trabalho minucioso de sistematização e operacionalização do conceito, dimensões, variáveis e elementos do RGC de Emerson Nabatchi e Balogh (2011) em “uma grade de maturidade colaborativa baseada na frequência e intensidade/plenitude “– vide Martins e Costa (2017, p. 5).

METODOLOGIA

A pesquisa é de natureza qualitativa e de cunho exploratório descritivo. De acordo com Zanella (2012) pesquisa qualitativa pode ser assim compreendida:

A que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados. Esse tipo de análise tem por base conhecimentos teórico-empíricos que permitem atribuir-lhe cientificidade. (...). (ZANELLA, 2012, p. 73).

A coleta de dados foi a aplicação do questionário de maturidade colaborativa (Martins e Ribas, 2017) e realização de entrevistas semiestruturadas. O critério para seleção das parceiras e dos entrevistados foi a acessibilidade. Os casos selecionados abrangeram doze unidades da instituição abrangendo 60% do total de unidades. As etapas metodológicas foram: a) identificação dos casos de parcerias; b) seleção dos casos de parcerias; c) coleta de dados. A pesquisa não se propõe a avaliar o contexto geral do Regime de Governança Colaborativa (RGC).

O processo de coleta de dados ocorreu através da aplicação do questionário de maturidade colaborativa (Martins e Ribas, 2017). Foram aplicados e respondidos vinte e três questionários no total. Além desta fonte, houve também a realização de nove entrevistas semiestruturadas com determinados parceiros de diferentes

parcerias selecionadas. As perguntas da entrevista tiveram como base determinadas variáveis no RGC de Emerson, Nabatchi e Balogh (2011). A versão utilizada do instrumento, neste trabalho, consiste em questões (atributos) referentes a cada uma das variáveis do RGC. A mensuração do atributo é realizada através de uma escala likert apresentada em uma sequência valorativa de 0 (zero) a 5 (cinco). Nesse sentido, cada respondente deve em cada atributo realizar a valoração – sabendo-se que 0 (zero) significa discordo totalmente e 5 (cinco) concorda totalmente com questão apresentada. As demais gradações entre tais extremos devem ser interpretadas conforme a intuição de cada respondente. A consolidação da mensuração possibilitou encontrar médias por bloco referentes a cada um dos atributos e dimensões do RGC.

O método utilizado foi o estudo de caso. De acordo com Yin (2015, p.17) o estudo de caso é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o caso) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não puderem ser claramente evidentes”. Optou-se por este método, pois atende à questão de pesquisa, portanto, cumpre as condições de caracterização do método. O trabalho se configura enquanto um estudo comparativo de casos (parcerias). Neste sentido, a comparação é importante, pois possibilita a visualização de padrões; permite checar generalizações e compreender certas regularidades de acontecimentos (BENDIX, 1963, p. 535). Assim, possibilita a identificação de padrões ou de eventos recorrentes. Para assegurar a confiabilidade do estudo, será utilizado um protocolo de entrevista. Por não se tratar de um estudo descritivo, não há teste de validade interna. (YIN, 2001, p. 56)

O estudo possui características de natureza qualitativa e há limitações em termos interpretativos, da realidade em função da visão dos casos selecionados (VERGARA, 2005). Além disso, por se tratar de um estudo de caso único – não se permite generalização e adota a média simples aritmética enquanto única medida de mensuração (análise).

ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa de cunho comparativo possui como propriedade a análise em mais de um grau ou nível. Em razão desta natureza, a análise dos dados ocorreu em dois níveis: por cada parceria selecionada e também uma análise geral das parcerias. Neste sentido, é importante frisar que a pesquisa comparativa descritiva busca analisar relações entre as variáveis para determinação de efeitos resultantes em um produto, empresa (PEROVANO, 2014), ou, neste caso, no regime colaborativo em termos de capacitação da instituição. Buscou-se um nível de aprofundamento analítico compatível com o número de casos selecionados.

A análise dos dados compreendeu a tabulação e compilação das respostas de cada parceria utilizando-se o Excel. Cada parceria foi considerada uma unidade de análise - onde foram contrapostos às avaliações dos parceiros envolvidos acerca das dimensões e de suas respectivas variáveis do RGC. A pontuação é de caráter subjetivo de cada parceiro, no entanto, traz evidências acerca das variáveis e das dimensões do regime colaborativo. Importante frisar que os resultados das médias (encontrados em frações) foram arredondados para uma casa decimal.

A análise geral da maturidade das parcerias se concentrou nas dimensões do RGC com detalhamento das variáveis da dinâmica colaborativa (engajamento com princípios, motivação compartilhada, capacidade para atuação conjunta).

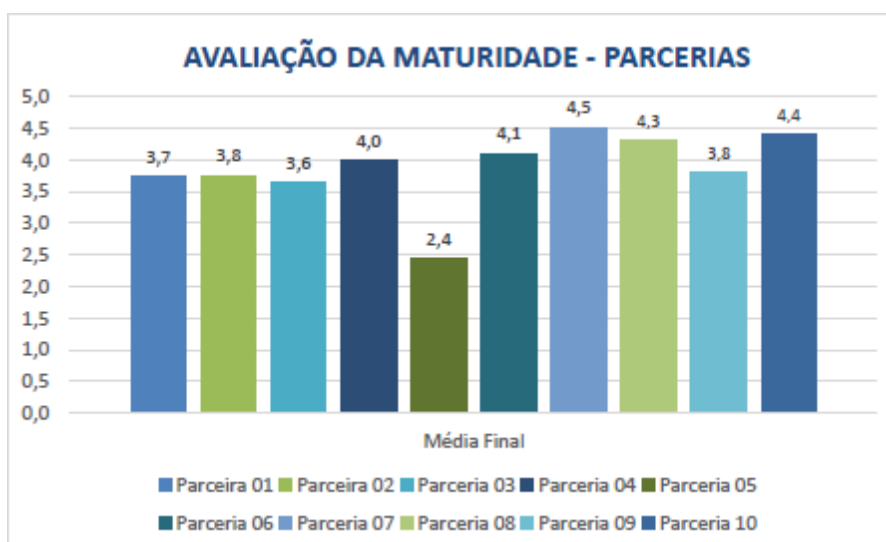


Figura 02: Avaliação da Maturidade das Parcerias

Em termos de desenvolvimento do regime colaborativo, Emerson e colaboradores (2011) afirmam que o grau de efetividade do regime é influenciado pela dinâmica colaborativa e ações colaborativas. Desta forma, a análise conjunta dessas dimensões, a partir dos resultados, permite afirmar que o regime colaborativo, com base nas parcerias selecionadas, possui considerável qualidade. Além disso, chama a atenção a uniformidade do regime, ou seja, não houve, em termos de média geral final, grandes diferenças entre as dimensões. Tal realidade se reflete em termos de impactos e de adaptação haja vista as avaliações positivas a respeito do impacto da colaboração em relação ao estado inicial das coisas e também em relação ao seu próprio aprimoramento colaborativo.

Em resposta à questão da pesquisa, a análise das parcerias selecionadas, em geral, permite afirmar que há considerável grau de maturidade. A média final de todas as parcerias investigadas foi de 3,9 em uma escala de 5,0 de gradação máxima. Assim, em termos avaliativos, as parcerias, em sua extensa maioria, foram avaliadas próximas ou superior a gradação 4,0 da escala *likert* do instrumento de maturidade colaborativa. Tal resultado substanciado pelas entrevistas realizadas sustentam tais parcerias enquanto espaço institucional privilegiado de uma cultura colaborativa. Neste sentido, os resultados encontrados nas parcerias evidenciam que um grau de maturidade que refuta a percepção empírica, inicialmente, estabelecida.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao considerar a Governança Colaborativa enquanto prática essencial no trabalho contemporâneo nas instituições públicas – e "não mais como último recurso após as falhas das demais estratégias"- Ansell e Gash (2018, p. 17) são propostas as seguintes recomendações: A) a continuidade de estudos referentes à maturidade colaborativa no âmbito da capacitação a fim de averiguar variações ou recorrências ao longo do tempo em termos de avaliação das variáveis do RGC. B) em um nível mais ampliado o desenvolvimento de pesquisas sob a ótica da Governança Colaborativa entre os órgãos públicos o que significaria um ganho em termos de

comparabilidade e de interação. C) pesquisas para compreensão, apropriação e disseminação conceitual e utilização de plataformas colaborativas no âmbito institucional. Neste sentido, as plataformas compreendidas enquanto "estratégias promotoras da Governança Colaborativa" – Ansell e Gash (2018, p. 17) serviriam para promoção de maior integração entre as unidades favorecendo a configuração de novos arranjos institucionais.

No nível analítico comparativo dos casos, observa-se a existência de um padrão avaliativo na maioria das parcerias analisadas (60%). Em outras palavras, os parceiros que possuíam conhecimento técnico (atributo motivador inicial da colaboração em alguns casos) apresentaram, em geral, notas mais elevadas do que o outro parceiro. Observou-se também que as parcerias onde houve notas mais elevadas em termos de direcionadores foram também as que obtiveram notas mais elevadas em termos de dinâmica colaborativa. Esta correlação positiva reforça a estrutura do regime, ou seja, a importância dos direcionadores enquanto impulsionadores colaborativos. Além disso, destacam-se as seguintes análises ao nível comparativo dos casos selecionados. A) as parcerias que obtiveram menor diferença avaliativa entre os parceiros foram aquelas em que houve menor diferença em relação, especificamente, aos direcionadores. Esta correlação evidencia e reforça o papel dos direcionadores enquanto dimensão crucial em termos colaborativos. B) as parcerias que obtiveram as notas mais elevadas em termos de colaborativos foram aquelas onde houve menor diferença avaliativa (em todas as dimensões) na percepção dos parceiros – o que denota uma correlação positiva entre uniformidade do regime e maturidade das ações colaborativas. C) tais parcerias (melhores avaliadas) também foram aquelas onde houve a percepção do predomínio mais acentuado de valores colaborativos na cultura organizacional. Coerentemente, foram aquelas onde houve uma avaliação mais positiva em aspectos como: papel do líder enquanto direcionador da colaboração; início do regime colaborativo através de um processo de identificação e compartilhamento de interesses e da compreensão e respeito aos interesses e posições dos parceiros. D) a dimensão - ações colaborativas - foi aquela onde houve maior diferença perceptiva entre os parceiros. Destacando-se que nas parcerias de notas mais baixas a diferença perceptiva foi ainda maior do que nos demais casos. O que evidencia que

tais ações produzidas não foram percebidas de forma uniforme pelos parceiros o que supõe uma falha em termos de engajamento com princípios.

Em um nível institucional acadêmico, recomenda-se: A) a continuidade de estudos de maturidade colaborativa no âmbito da capacitação a fim de averiguar variações e/ou recorrências, ao longo do tempo, em termos avaliativos do RGC. Sugere-se também a ampliação do número de casos selecionados o que possibilitaria contrapor evidências encontradas nesta pesquisa. B) em um nível mais ampliado, o desenvolvimento de pesquisas sob a ótica da Governança Colaborativa, no âmbito da própria instituição, entre esta e outras instituições públicas – o que significaria um ganho em termos de comparabilidade e de interação entre órgãos públicos. C) pesquisas para compreensão, apropriação e disseminação conceitual e utilização de plataformas colaborativas no âmbito institucional. Neste sentido, as plataformas compreendidas enquanto “estratégias promotoras da Governança Colaborativa” – Ansell e Gash (2018, p. 17) serviriam para promoção de maior integração entre as unidades favorecendo a configuração de novos arranjos institucionais. Neste caso específico da Instituição, a avaliação positiva da motivação compartilhada contribuiria enquanto elemento aglutinador para o sucesso das plataformas colaborativas.

Em um nível institucional profissional, recomenda-se: A) mapeamento de competências ou de conhecimentos de trabalhadores da Instituição tomando-se por base as atividades finalísticas da instituição. Tal estratégia possibilitaria a identificação de *experts* que poderiam compor um banco de talentos institucional. Um exemplo pragmático de direcionador colaborativo. B) a partir ou de forma concomitante a esta iniciativa, recomenda-se um redesenho no formato do fórum de Recursos Humanos das unidades da Instituição. Este espaço institucional se revestiria de um caráter mais colaborativo e menos normativo do que o atualmente praticado. Neste redesenho, haveria oportunidades de planejamento compartilhado de ações de capacitação; apresentação de ações colaborativas realizadas ou em curso entre as unidades da Instituição etc. Oportunidade em que seriam realizados ou confirmados processos de identificação de interesses, preocupações, dificuldades em comum. Tratando-se de um exemplo prático de promoção de engajamento com princípios. C) da mesma forma, os serviços de Recursos

Humanos e de planejamento da Instituição poderiam estabelecer metas compartilhadas entre as unidades da Instituição referentes ao desempenho institucional – acredita-se que tal iniciativa possui potencial de impulsionar o relacionamento para além das fronteiras de cada unidade. D) desenvolvimento de ações de *coaching* no Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG) que busquem promover comportamentos de equidade de líderes em relação aos liderados. E) utilização de plataformas colaborativas enquanto estratégia. Pois, elas estimulam a comunicação, o compartilhamento entre as unidades, possuem o potencial de promoção de uma visão de caráter mais holístico para a instituição. Neste sentido, acredita-se que as plataformas colaborativas possam contribuir para as diretrizes da Política, Governança e Integração da Gestão da Instituição. Em especial, nas diretrizes que expressam a necessidade de aprimoramento da integração da gestão; de melhoria do sistema de governança e de implementação de redes de cooperação.

Importante enquanto etapa prévia a utilização das plataformas compreender o estágio organizacional em que se encontra a instituição; o tipo de plataforma a ser utilizada (exploração; experimentação ou execução) e em que ela se distingue de iniciativas que por ventura possam estar em curso na instituição. Estas recomendações são prescritivas haja vista o risco de burocratizá-las ou de idealizá-las enquanto uma solução mágica.

Por fim, acredita-se que os resultados encontrados na pesquisa fazem parte de um processo de uma cultura colaborativa em curso na instituição. Neste sentido, a pesquisa reforça a importância de disseminar, desenvolver conhecimentos no campo da Governança Colaborativa. Uma vez que de acordo Emerson e Gerlak (2014, p. 769) a Governança Colaborativa tem o caráter de ser “mais ágil e responsiva, ágil para incrementar níveis de mudanças e incertezas do que as burocracias rígidas e centralizadas”. (HENTON et al. 2005; PAHL-WOSTL 2007; BINGHAM, O’LEARY 2008; SALEHYAN 2008; WAGNER, FERNANDEZ-GIMENEZ 2009; EMERSON, MURCHIE 2010). Assim, na medida em que, tem-se operado em ambientes, situações cada vez mais complexas e de crescente incerteza (RITTEL, WEBBER, 1973) – eleva-se a importância da colaboração e das interações entre as

organizações haja vista a “incapacidade de atuação isolada de uma só organização” (HUXHAM, 2000, p. 338).

REFERÊNCIAS:

AGRANOFF, R. **Managing within networks**. Washington, DC; Georgetown University Press, 2007.

ANSELL, C.; GASH, A. Collaborative Governance in Theory and Practice, **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, p. 543–571, 2007.

ANSELL, C; GASH, A. Collaborative Platforms as a Governance Strategy. **Journal of Public Administration Research and Theory**, p. 16–32, 2018.

BENDIX, R. Concepts and generalizations in comparative sociological studies. **American Sociological Review**, v. 28, n. 4, p. 532-539, 1963.

DOOLEY, K. SUBRA, A. ANDERSON, J. **Maturity and its impact on new product development project**. Research in Engineering Design, p 23-29, 2001.

EMERSON, K.; NABATCHI, T.; BALOGH, S. An integrative framework for collaborative governance, **Journal of Public Administration Research and Theory**, v.22, p. 1-29, 2011.

EMERSON, K; GERLAK, A. Adaptation in Collaborative Governance Regimes. **Environmental Management**, v. 54, p 768–781, 2014.

MARTINS, H. F; COSTA, R. R. Um modelo de maturidade colaborativa: proposta inicial e validação do conteúdo. **Revista Est. de Políticas Públicas**, Santiago, Chile, p. 11-23, jun. 2017.

MARTINS, H. F. (2016) Governança Colaborativa na prática: desafios das parcerias com organizações sociais no Brasil. **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, Lisboa, Portugal, p. 19-30, 2016.

PEROVANO, D.G. **Manual de metodologia científica para a segurança pública e defesa social**. Curitiba: Juruá, 2014.

RITTEL, H. W. J; WEBBER, M. M. Dilemmas in a General Theory of Planning. **Policy Sciencer**, v. 4, p 155-169, 1973.

THOMSON, A. M; PERRY, J. L; MILLER, T, K. Conceptualizing and Measuring Collaboration. **Journal of Public Administration Research and Theory**, p. 01 – 34, 2007.

WANNA, J. Collaborative government: meanings, dimensions, drivers and outcomes. **ANU Reserarch Publications**, 2008.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. 2ª.ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012.