

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**CAPACITAÇÃO SOB A ÓTICA DA GOVERNANÇA
COLABORATIVA: UMA ANÁLISE DO GRAU DE MATURIDADE
DAS PARCERIAS DA FIOCRUZ**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

PLÍNIO DOS SANTOS SOUZA
Rio de Janeiro - 2018

PLINIO DOS SANTOS SOUZA

**CAPACITAÇÃO SOBRE A ÓTICA DA GOVERNANÇA COLABORATIVA:
UMA ANÁLISE DO GRAU DE MATURIDADE DAS PARCERIAS DA
FIOCRUZ**

Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de mestre.

Área de concentração: Governança Colaborativa

Orientador: Prof. Dr. Humberto Falcão Martins

Rio de Janeiro

2018

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Mario Henrique Simonsen/FGV

Souza, Plinio dos Santos

Capacitação sobre a ótica da governança colaborativa: uma análise do grau de maturidade das parcerias da Fiocruz / Plinio dos Santos Souza. – 2018.

114 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Humberto Falcão Martins.

Inclui bibliografia.

1. Governança. 2. Aprendizagem organizacional. 3. Parceria público-privada. I. Martins, Humberto Falcão. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 352.34

PLÍNIO DOS SANTOS SOUZA

"CAPACITAÇÃO SOB A ÓTICA DA GOVERNANÇA COLABORATIVA: UMA ANÁLISE DO GRAU DE MATURIDADE DAS PARCERIAS DA FIOCRUZ".

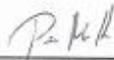
Trabalho Final de Curso apresentado(a) ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública do(a) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre(a) em Administração Pública.

Data da defesa: 15/06/2018

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA



HUMBERTO FALCÃO MARTINS
Orientador(a)



PAULO ROBERTO DE MENDONÇA MOTTA
Membro Interno



JULIANO DE CARVALHO LIMA
Membro Externo

Dedico a Luísa e a Alice, minhas filhas, minha vida. Dedico a Danielle, minha esposa, pela cumplicidade, compreensão e incentivo. Por acreditar desde o início neste sonho. Dedico aos meus pais , Paulo e Lêda, sem vocês não teria chegado até aqui. Dedico aos meus irmãos, Aninha e Paulinho, por todo carinho. Dedico igualmente a Fiocruz por investir no desenvolvimento deste trabalho e buscar melhorias e inovações no campo da Administração Pública.

AGRADECIMENTOS

A Deus por estar presente em todo o tempo ao meu lado.

Às minhas filhas - minha fonte de inspiração e a razão do meu viver.

À minha esposa pelo apoio incondicional, pela compreensão de minhas ausências. Obrigado por acreditar, incentivar e viver este sonho desde o início.

Aos meus pais e aos meus irmãos por todo o amor e investimento em meus sonhos ao longo de minha vida. Esta conquista é de e para vocês.

Aos meus tios, Pedro e Maria Santana, pelo apoio ao longo dos anos no Rio de Janeiro.

À Presidência da Fiocruz, à Vice Diretoria de Gestão e Desenvolvimento Institucional pelo comprometimento no processo de melhoria da governança da Fiocruz.

Ao Juliano, Coordenador-Geral de Gestão de Pessoas, pelo incentivo e apoio institucional.

À Carla, Diretora da Escola Corporativa, pelo apoio e pela compreensão dos meus desafios. Ao Luiz pela parceria ao longo dos anos. Aos amigos da Fiocruz, em especial e com carinho, aos amigos da Escola Corporativa.

Ao meu orientador, professor Humberto Falcão Martins, por acreditar no trabalho, por ter proporcionado reflexões e melhorias a partir de suas orientações. Muito obrigado por compartilhar sua experiência profissional e seu grandioso conhecimento.

A todos os alunos de turma pelo apoio mútuo ao longo do curso.

A todos os profissionais da Fiocruz e parceiros externos que contribuíram para a conclusão deste trabalho. A colaboração de vocês foi essencial.

A todos os professores e funcionários da EBAPE/FGV/RJ.

“De tudo ficaram três coisas...
A certeza de que estamos começando...
A certeza de que é preciso continuar...
A certeza de que podemos ser interrompidos
antes de terminar...
Façamos da interrupção um caminho novo...
Da queda, um passo de dança...
Do medo, uma escada...
Do sonho, uma ponte...
Da procura, um encontro!”

Fernando Sabino
Em: O Encontro Marcado

RESUMO

Objetivo – a pesquisa busca analisar o grau de maturidade colaborativa das parcerias da capacitação da Fiocruz. A partir dessa análise, propor melhorias em termos de governança para a capacitação institucional.

Metodologia – a pesquisa se caracteriza como um estudo de caso único exploratório de análise de cunho descritivo. O modelo teórico adotado foi o Regime de Governança Colaborativa – Emerson et. al. (2011). A coleta de dados ocorreu através de aplicação do instrumento de maturidade colaborativa (MARTINS e COSTA, 2017) além de realização de entrevistas semiestruturadas em determinados parceiros. Foram utilizados dois níveis de análise: por cada parceria selecionada; geral de todas as parcerias selecionadas.

Resultados – os resultados indicam, de forma geral, considerável grau de maturidade colaborativa 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).

Limitações – a pesquisa não se propõe a avaliar o contexto geral do Regime de Governança Colaborativa.

Contribuições práticas – a partir da análise das maturidades das parcerias propor melhorias no modelo de governança, principalmente, em relação às variáveis do RGC. Contribuir para aprimoramento da colaboração entre as unidades da Fiocruz e para as finalidades da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

Contribuições sociais – o aprimoramento e estímulo de ações colaborativas na Administração Pública contribui para interação para além das fronteiras das instituições públicas gerando mais eficiência em relação a recursos públicos.

Originalidade – 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: Governança Colaborativa; Maturidade; Capacitação.

Categoria do artigo: Dissertação de Mestrado

ABSTRACT

Purpose – the research seeks to analyze the degree of collaborative maturity of Fiocruz's capacitation. From this analysis, the research seeks to analyze the degree of collaborative maturity of Fiocruz's training partnerships. From this analysis, propose improvements in terms of governance for institutional capacitation building.

Design/Methodology – the research is characterized as a unique exploratory case study of descriptive analysis. The theoretical model adopted was the Collaborative Governance Regime - Emerson et. al. (2011). The data collection was done through the application of the collaborative maturity instrument (MARTINS e COSTA, 2017), as well as semi-structured interviews with certain partners. Two levels of analysis were used: for each selected partnership and general selected partners.

Findings – 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 “collaborarchy” (AGRANOFF, 2007) and of collaborative platforms (ANSELL e GASH, 2018).

Research Limitations – the research does not propose to evaluate the general context of the Collaborative Governance Regime.

Practical implications – from the analysis of the maturity of the partnerships propose improvements in the governance model, mainly in relation to the variables of the RGC. Contribute to the improvement of the collaboration between the units of Fiocruz and for the purposes of the National Policy of Development of People.

Social implications – the improvement and stimulation of collaborative actions in Public Administration contributes to interaction beyond the borders of public institutions, generating more efficiency in relation to public resources.

Originality – it's believed that this is one of the first studies to evaluate collaborative maturity in terms of institutional capacitation building, in public institutions, from the perspective of Collaborative Governance.

Keywords – Collaborative Governance, Maturity; Capacitation

Paper category: Master's thesis/ Research paper

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Regime de Governança Colaborativa	29
Figura 02: Ilustração das Etapas Metodológicas	33
Figura 03: Unidades que tiveram parcerias selecionadas	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Síntese das Entrevistas Realizadas.....	35
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEE – Centro de Estudos Estratégicos

COC - Casa de Oswaldo Cruz

Cogepe - Coordenação Geral de Gestão de Pessoas

Cogic – Coordenação Geral de Infraestrutura dos Campi

ENSP – Escola Nacional de Saúde Pública

FAR – Instituto de Tecnologia em Fármacos

FDC – Fundação Dom Cabral

Fiocruz – Fundação Oswaldo Cruz

Geopi – Laboratório de Estudos sobre Organização da Pesquisa e da Inovação

IAM - Instituto Aggeu Magalhães

ICICT – Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica em Saúde

ICTB - Instituto de Ciência e Tecnologia em Biomodelos

IGM - Instituto Gonçalo Muniz

INCQS - Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde

INI - Instituto Nacional de Infectologia Evandro Chagas

IOC - Instituto Oswaldo Cruz

MPDG - Ministério do Planejamento Desenvolvimento e Gestão

RGC - Regime de Governança Colaborativa

SuperDir - Superintendência de Direitos Individuais Coletivos e Difusos da Secretaria de Assistência Social e Direitos Humanos do Governo do Estado do RJ

UFBA - Universidade Federal da Bahia

VPDI – Vice-Presidência de Gestão e de Desenvolvimento Institucional

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
1.1 CONTEXTO E RELEVÂNCIA DA PESQUISA	18
1.2 OBJETIVOS.....	22
1.3 ESCOPO E LIMITAÇÃO.....	22
1.4 PRESSUPOSTO.....	23
2. REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 COLABORAÇÃO	23
2.2. PARCERIAS	25
2.3 GOVERNANÇA COLABORATIVA	26
2.3.1 REGIME DE GOVERNANÇA COLABORATIVA.....	27
2.4 MATURIDADE	29
2.4.1 INSTRUMENTO DE MATURIDADE COLABORATIVA	30
3. METODOLOGIA	31
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	31
3.2 DEFINIÇÃO E ESCOLHA DO MÉTODO.....	31
3.3 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	32
3.4 MODELO TEÓRICO	32
3.5 ETAPAS METODOLÓGICAS	32
3.5.1 – LEVANTAMENTO DOS CASOS DE PARCERIAS.....	33
3.5.2 – SELEÇÃO DOS CASOS DE PARCERIAS.....	33
3.5.3 – COLETA DE DADOS	35
4. ANÁLISE DOS DADOS	36
4.1 – ANÁLISE DESCRITIVA DE MATURIDADE - POR PARCERIA.....	36
4.2 – ANÁLISE GERAL DE MATURIDADE DAS PARCERIAS	82
5. RESULTADOS (PROPOSIÇÕES DE MELHORIAS)	87
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	97
8. APÊNDICES	103
APÊNDICE A – ORIENTAÇÕES GERAIS DA PESQUISA	103
APÊNDICE B – FORMULÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO DA PARCERIA	110
APÊNDICE C – INSTRUMENTO - AVALIAÇÃO DE MATURIDADE COLABORATIVA	111

1. INTRODUÇÃO

A experiência profissional, no campo da capacitação da Fiocruz, tem provocado reflexões e questionamentos acerca da governança desse importante recurso. De forma mais específica, as experiências cotidianas trazem a percepção de que a capacitação institucional possui consideráveis traços de fragmentação. Os processos de planejamento, contratação e/ou execução da capacitação, geralmente, elaborados de forma pouco integrada entre as unidades da Fiocruz configuram-se enquanto evidências dessa fragmentação. Além disso, uma análise geral acerca dos documentos institucionais como: planos e relatórios da capacitação da Fiocruz materilizam-se também enquanto elementos que apontam tal fragmentação.

Esta percepção provoca questionamentos acerca da forma pela qual o processo de descentralização administrativa (iniciado há mais de duas décadas na instituição) vem sendo operacionalizado no âmbito da Fiocruz. Por consequência, promove a reflexão sobre estratégias, alternativas que possam atenuar tal fragmentação, promover uma maior integração para além das fronteiras organizacionais de cada unidade da Fiocruz.

De forma paralela e validando o entendimento acima, a Fiocruz vem intensificando os debates institucionais na melhoria de sua governança institucional – vide o documento base do último Congresso Interno¹ da Fiocruz (2017):

Tese 08 – Documento Base:

Tese 08 - A Fiocruz precisa aprimorar sua política de governança institucional, reforçando seu caráter sistêmico, caminhando no sentido da integração, com segurança e efetividade, com vistas a se fortalecer frente a possíveis ataques institucionais, além de qualificar suas respostas à sociedade. Isto implica, entre outros movimentos, reestruturar seu sistema de controle interno e de gestão de risco e instituir um modelo de gerenciamento a partir de plataformas colaborativas. (Fiocruz, 2017, p. 48)

Questão – Tese 08 - Como promover maior sinergia e efetividade nas ações institucionais, reduzindo-se a fragmentação e promovendo a integração das diversas áreas e ações da Fiocruz e, ao mesmo tempo, ampliar a segurança das ações institucionais, minimizando os riscos à integridade pública e imprimir maior eficiência e economicidade aos processos administrativos, gerando soluções focadas

¹ O Congresso Interno é a instância máxima de deliberação e representação no âmbito da Fiocruz.

no crescimento e na produtividade da gestão com impactos positivos nos resultados finalísticos? (Fiocruz, 2017, p. 48)

Contexto Institucional – Documento Base

Um dos pontos centrais para o desenvolvimento institucional está relacionado à capacidade de superação da fragmentação, muitas vezes com duplicação de atividades, pulverização de recursos e ineficiências. Políticas e estratégias recentes têm sido adotadas com o intuito de mitigar os problemas decorrentes desta fragmentação. Exemplos são o fortalecimento de pactos institucionais em torno de políticas, como é o caso da política de comunicação; a adoção de programas indutores que valorizam o trabalho em brede; a criação de novos espaços de compartilhamento e a adoção de medidas administrativas para ampliar a escala e o escopo, como é o exemplo das compras compartilhadas. No entanto, embora relevantes, tais medidas ainda não conseguiram superar as dificuldades de um modelo de governança fortemente descentralizado e com elevada fragmentação. (Fiocruz, 2017, p. 15, grifo do autor)

Assim, a experiência profissional associada ao movimento institucional de melhoria no campo da governança direcionam o presente trabalho no sentido de investigar tal percepção fragmentária – no campo da capacitação institucional. No entanto, a pesquisa promove uma inversão investigativa. Em outras palavras, não busca identificar as lacunas, mas as interações entre as unidades – as quais se materializam, dentre outras formas, em termos de parcerias. As parcerias se configuram “como formas concretas de implementação de arranjos em rede” (MARTINS, 2016, p.19). Desta forma, a suposição de traços fragmentários não representam, necessariamente, ausências, em sua plenitude, de interações e parcerias entre as unidades. Exemplos são os recentes esforços e iniciativas no campo da formação de redes de capitaneados pela Escola Corporativa da Fiocruz.

Realizado tal preâmbulo, o trabalho² objetiva analisar a maturidade das parcerias em termos capacitação realizadas entre os serviços de recursos humanos das unidades da Fiocruz. 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 pressupõe a responder a seguinte questão:

² O presente trabalho foi realizado com apoio da Escola Corporativa Fiocruz, no âmbito do Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG).

- Qual o grau de maturidade das parcerias em termos de capacitação entre as unidades da Fiocruz?

A análise da maturidade de determinadas parcerias da instituição, em termos de capacitação, se apresenta como uma forma singular a partir da qual são propostas melhorias: na governança desse recurso; no aspecto colaborativo enquanto prática institucionalizada (maturidade). Assim, a colaboração é frequentemente assumida como forma de alocar recursos escassos enquanto se constitui uma comunidade através do fortalecimento dos laços interorganizacionais – Thompson, Perry e Miller (2007, p. 02)

Para subsidiar a resposta a tal questionamento, o trabalho adota como referencial teórico - a Governança Colaborativa – uma vez que ela se configura como “governança em rede multi e pluri-institucional para a coprodução de políticas e serviços públicos“ Agranof 2007; Koliba et al., 2011 (apud Martins 2016, p. 19). Nesta lógica, a colaboração possui um *locus* central na pesquisa no sentido de “trabalhar juntos ou trabalhar com outros implicando atores – indivíduos, grupos ou organizações – cooperando em determinados esforços“ – de acordo com Wanna (2008, p. 03)

O modelo analítico adotado é o: Regime de Governança Colaborativa – RGC de autoria de Emerson, Nabatachi 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 prevalente - Emerson, Nabatachi e Balogh (2011, p. 06). A operacionalização do mencionado RGC se concretiza no instrumento avaliativo de maturidade colaborativa – elaborado por Martins e Ribas (2017).

Por fim, a pesquisa se encontra estruturada em três partes. A primeira se refere 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 refere à análise dos dados à luz do referencial teórico com vistas à proposição de melhorias e considerações finais.

1.1 CONTEXTO E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

O contexto da capacitação é compreendido, de forma geral, em dois níveis: institucional e enquanto política de desenvolvimento de pessoal do Poder Executivo Federal. Em ambos, o referencial teórico da Governança Colaborativa se apresenta como alternativa em termos de

integração e de formação de redes. Além de se constituir enquanto base conceitual para fins de avaliação da maturidade dessas interações, no campo institucional, com vistas à proposição de melhorias na governança da capacitação.

No âmbito da instituição, a capacitação ocupa um lugar de destaque constituindo-se como recurso basal do Mapa Estratégico da Fiocruz (2022): “fortalecer política de captação, capacitação, formação e valorização de profissionais das áreas de atuação prioritárias de acordo com a agenda Fiocruz “(FIOCRUZ, 2014, p. 27). Compreende-se a importância desta temática diante da magnitude finalística da instituição, da complexidade de suas áreas de atuação (produção, pesquisa, ensino, assistência, comunicação em saúde) e de sua responsabilidade institucional – promoção da saúde, desenvolvimento social e geração de conhecimento científico e tecnológico. Neste sentido, capacitar os profissionais da instituição é uma tarefa basilar, essencial para fins de cumprimento da missão institucional. Em termos estruturais, a capacitação é operacionalizada de forma descentralizada. A Fiocruz adota um modelo de governança institucional caracterizado pela descentralização com elevada autonomia administrativa e funcional de suas unidades. Neste modelo, há em cada unidade da Fiocruz um serviço de Recursos Humanos – que dentre atribuições próprias do campo da gestão de pessoas – planeja, acompanha e executa ações de capacitação no âmbito da sua própria unidade. Importante frisar que tais processos são realizados em conformidade com as diretrizes da capacitação estabelecidas pela Escola Corporativa da Fiocruz. A Escola Corporativa trata-se de um ator central no campo da capacitação e desenvolvimento dos servidores da Fiocruz que busca “reforçar e viabilizar o compromisso de promover educação para o desenvolvimento das pessoas no ambiente organizacional“. Possui a atribuição de elaborar políticas para o campo da capacitação institucional, além de ser a principal interlocutora institucional junto ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG) em termos de capacitação. Importante mencionar que as premissas da Escola Corporativa Fiocruz dentre as quais: criação e fortalecimento de uma rede de aprendizagem e inovação em termos de aprendizagem“ – coadunam com os princípios da pesquisa . Neste sentido, o trabalho se esforça para contribuir para uma gradual mudança em termos de processos colaborativos de capacitação entre as unidades da Fiocruz. Processos colaborativos enquanto ”envolvimento de iniciativa ou projeto para o qual as unidades concordam em canalizar recursos e em cuja conclusão possuem forte interesse“ (BAKVIS, JUILLET 2004, p. 17).

No nível mais ampliado, a capacitação e desenvolvimento dos servidores se encontram disciplinados no Decreto nº 5.707/2006 – que institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal do Poder Executivo Federal. Tal política possui consideráveis

avanços, em especial, a gestão por competências (Magalhães et al. 2010). No entanto, precisa prosseguir para uma lógica de redes; pois, se encontra estruturada, atualmente, de forma burocrática, formal, verticalizada no interior de cada órgão público. Tal lógica operativa se materializa nos três instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento Pessoal: plano anual de capacitação; relatório de execução do plano anual de capacitação e sistema de gestão por competência. Enquanto evidências desta lógica, se pode observar as seguintes diretrizes do decreto: IV – incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições – mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal. (grifo meu) – Artigo 3º - Decreto 5.707/2006. Desta feita, acredita-se que tal *modus operandi* dificulta a prática da Governança Colaborativa – a interação, a colaboração entre os órgãos públicos e também entre estes e outros parceiros de naturezas jurídicas diversas – conforme defendido por este trabalho.

No contexto apresentado, a relevância da pesquisa se baseia em dois principais aspectos. O primeiro reside em trazer os principais alicerces da Governança Colaborativa (governança em redes) – usualmente referenciada em termos de pesquisas em políticas públicas (em áreas como assistência social, saúde e, principalmente, meio ambiente) para o campo da governança da capacitação nas organizações públicas. Este enfoque contemporâneo não é de sobremaneira pontual, mas uma tendência de recentes transformações (nas instituições, no governo, na sociedade de forma geral) que elevam a importância das redes e da colaboração entre os diferentes atores. Assim, o trabalho se reveste de importância na medida em que se apresentam cenários cada vez mais complexos e restritivos em termos de disponibilidade de recursos para as instituições públicas.

Além disso, alinha-se ao último Plano Quadrienal da Fiocruz:

O setor público utiliza-se do conceito de rede de governança e passando a atuar também como catalisador do processo de gestão, o que implica afirmar que aperfeiçoamento na gestão pública em torno das relações contratuais de governança, como acordos de resultados, parcerias público-privadas deverão ser introduzidas com mais intensidade no futuro desejável. (Fiocruz, 2014, p. 54)

Neste sentido, Agranoff (2006, p. 56) sintetiza tal contexto e a importância das redes como forma de gestão pública colaborativa apresentando o seguinte estado da arte:

- A idade das redes chegou (Lipnack and Stamps, 1994).
- Hierarquias e mercados serão suplantados pelas redes (Powell, 1990).
- Gestores públicos devem se envolver em uma série horizontal e vertical de redes (Agranoff e Mc Guire, 2003)

- Redes precisam ser tratadas de forma séria pela administração pública (O'Toolle, 1997).

A Governança Colaborativa “ geralmente é iniciada com um propósito instrumental em mente“ (HUXHAM, 2003, p. 403) . Este é o segundo aspecto de relevância da pesquisa. Através da análise do grau de maturidade das parcerias da capacitação da Fiocruz à luz do Regime de Governança Colaborativa propor melhorias na lógica de governança da capacitação institucional – especialmente quanto às seguintes variáveis do RGC:

- (1) Direcionadores
 - (a) Liderança
 - (b) Incentivos para Colaborar

- (2) Capacidade de Atuação Conjunta
 - (a) Cultura Organizacional
 - (b) Liderança
 - (c) Recursos
 - (d) Arranjos Institucionais

- (3) Engajamento com princípios
 - (a) Processo decisório

- (4) Motivação compartilhada

Nesta linha teórica, ao considerar que os modelos de maturidade permitem identificar “forças e fraquezas em projetos ou em organizações“ (JUGDEV E THOMAS, 2002, p. 06) – a avaliação da maturidade colaborativa pode:

- subsidiar programas de educação corporativa na instituição com vistas ao desenvolvimento de competências relacionadas ao RGC.
- sinalizar aspectos, elementos referentes à cultura organizacional sob a ótica da colaboração.

Por fim, no nível mais ampliado, contribuir, enquanto produção científica e acadêmica para a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal - na medida em que ressalta a importância de ações colaborativas entre as instituições sob a ótica das redes e das parcerias. Principalmente, contribuir para as seguintes finalidades: IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; I - racionalização e efetividade nos gastos com capacitação (Artigo 1º - Decreto 5.707/2006).

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL:

Analisar o grau de maturidade colaborativa de determinadas parcerias da capacitação da Fiocruz.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar elementos e variáveis do Regime de Governança Colaborativa mais críticos das parcerias selecionadas no âmbito da capacitação da Fiocruz.
- Apresentar oportunidades de melhoria para a capacitação institucional da Fiocruz.
- Analisar o modelo descentralizado da capacitação da Fiocruz a partir do grau de maturidade das parcerias em termos de capacitação.
- Promover o debate acerca da capacitação em instituições públicas sob a ótica da Governança Colaborativa.

1.3 ESCOPO E LIMITAÇÃO

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:

Cabem três observações em relação aos ajustes. Primeiramente, uma questão de delimitação: optou-se por suprimir as variáveis de contexto. Originalmente, Emerson definiu o regime de governança colaborativa como parte do contexto e não o contexto como parte do regime. Embora variáveis contextuais possam, numa perspectiva sistêmica, ter um caráter determinístico, incluí-lo implicaria em avaliar a maturidade do contexto e hipotetizar sobre a maturidade contexto e regime de governança colaborativa. Emerson aborda questões contextuais mas não trata o contexto com maior abrangência e profundidade. (Martins e Ribas, 2017, p. 18).

A pesquisa foca em parcerias cujo produto colaborativo tenha sido ações de capacitação³. Portanto, não estão contempladas parcerias de finalidade diversa tais 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.

1.4 PRESSUPOSTO

A existência de uma correlação positiva entre: parcerias maduras enquanto *proxies* para uma capacitação integrada e não fragmentária.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico se encontra estruturado em três partes: I - Colaboração e Parcerias. II - Governança Colaborativa (Regime de Governança Colaborativa). III - Maturidade (Instrumento de Maturidade Colaborativa).

2.1 COLABORAÇÃO

Colaborar traz a ideia de trabalhar em conjunto com outros para obtenção de um determinado resultado – segundo dicionário Aurélio. Neste sentido, a colaboração e seus processos têm sido objeto de pesquisas, em diferentes campos, principalmente no das ciências sociais (THOMSON E PERRY, 2006). De acordo com os autores, as rápidas mudanças tecnológicas, a escassez de recursos, empoderamento e crescentes interdependências têm

³ Capacitação - processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais. Decreto 5.707/2006.

impulsionado crescentes níveis de colaboração. O que a qualifica como um imperativo para os atuais gestores públicos (THOMSON, PERRY, 2006, p 20).

No entanto, muito embora a colaboração, possua, uma conotação positiva“ de acordo com Wanna (2008, p. 3) - quase sempre vista como algo melhor, criativo e que envolve resultados benéficos – há diferenças concepções acerca desse constructo.

A colaboração pode ser vista enquanto processo de construção coletiva que explora diferenças para encontrar soluções - conforme Gray e Wood (1991), mas também como ato ou processo pelo qual é compartilhada a criação ou a descoberta – Thomson e Perry (2006, p. 20).

De acordo Huxham (2000, p. 340) alguns autores também observam a colaboração “enquanto algo que carregada um viés ideológico associado com participação e empoderamento“. Por vezes, colaboração também é compreendida enquanto cooperação (Huxham, 2000). Embora para Agranoff e Mc Guire (2003) a cooperação possua um aspecto mais esporádico do que a colaboração.

Realizadas tais considerações, o trabalho adota a seguinte definição de colaboração:

Colaboração como um processo que em atores autônomos ou semiautônomos interagem através de negociações formais e informais, criando conjuntamente regras e estruturas que governam suas relações e modos de ação ou de decisão sobre as questões que os uniram, é um processo que envolve normas compartilhadas e interações mutuamente benéficas. (THOMPSON, PERRY E MILLER, 2007, p 20).

Outros aspectos relevantes relacionados à colaboração são: A) a percepção de que abordagem colaborativa (base teoria Stewardship) se contrapõe a lógica do controle (base teoria da Agência) - neste sentido: “uma abordagem de controle reduz a potencialidades humanas através da vigilância e disciplina. Ao passo que uma abordagem colaborativa aproveita as aspirações através da cooperação e empoderamento. (SUNDARAMURTHY, LEWIS 2003, p. 407). B) a consideração de que a colaboração possui benefícios tangíveis e intangíveis, tais como aprendizagem e o conhecimento. (SIMONIN, 1997, p. 1154)

Por fim, algumas desvantagens de uma atuação colaborativa podem ser: as qualidades transitórias, a demanda de envolvimento de vários atores. que contribuem para o ceticismo em relação à colaboração (THOMPSON, PERRY, 2006). Além da possível redução de linhas de responsabilidade – aumentando o jogo da culpa; dificuldade de adesão política e a demanda de um tempo maior para decisão e deliberação (WANNA, 2008, p. 09).

2.2. PARCERIAS

As parcerias têm se tornado uma realidade cada vez mais crescente (KLITGAARD, TREVETON, 2003, p. 04) e têm suportado a governança multinível (BIRELL et. al. 2015, p. 180). Esta forma de governança refuta a lógica burocrática usualmente utilizada pela maioria das organizações. Fundamenta-se na interação, na colaboração - nas redes e nas parcerias enquanto elementos cruciais para a governança de instituições complexas Klijn, 2003 (apud Birell, 2015). Neste sentido, as parcerias possuem suas bases na colaboração ao invés do controle hierárquico – Alexander et. al. (2003, p. 132). Para Zadech e Radovich (2006) parcerias têm emergido enquanto um caminho de escolha através da qual um amplo ramo de atividades podem ser realizadas. Assim, elas se configuram como expressões concretas de produção, em conjunto, de políticas ou de serviços públicos.

Neste contexto, Agranoff e Mc Guire (2003, p.04) consideram as parcerias uma das formas mais relevantes pelas quais se dão os processos de gestão colaborativos. Ainda de acordo com os autores - as parcerias são facilitadores operativos em arranjos multi organizacionais para resolverem problemas que não poderiam ser resolvidos, ou facilmente resolvidos por uma única organização. Nesta lógica, se encontra fundamentada a pesquisa – processos colaborativos que expandem a organização para além de suas próprias fronteiras. Neste caso específico, a organização é representada por cada uma das unidades da Fiocruz haja vista suas singulares em termos de técnicos e finalísticos. Importante frisar que diferentes terminologias têm sido utilizadas para descrever parcerias, tais como: *geminação*, *links* e *colaborações* (BERAN et. al. 2006, p. 12). Assim, em termos conceituais, parcerias podem ser compreendidas como:

Sistemas formalizados de cooperação, baseados em arranjos legais de relacionamento ou entendimentos informais, de relacionamentos de trabalho cooperativo e de adoção mútua de planos entre instituições; envolvendo entendimentos programáticos, compartilhamento de responsabilidades, recursos, riscos e benefícios em determinados períodos de tempo (OCDE, 1990, p.18).

Duas ou mais organizações se envolvem em arranjos colaborativos baseados em objetivos sinérgicos e oportunidades que abordam questões específicas que não podem ser resolvidas por conta própria. (ZADECH; RADOVICH, 2006, p.05).

Observa-se que ambas definições há a colaboração, o compartilhamento, a interdependência, o engajamento com propósitos enquanto alicerces configuradores de uma parceria. Por fim, um ponto importante ainda em termos conceituais se refere à diferenciação de parceria e prestação de serviço. Neste sentido, Martins (2016, p. 25) esclarece:

“as parcerias se concretizam por meio de múltiplos instrumentos de ajustes baseados na convergência de interesses, segundo ritos e requisitos específicos de aproximação e de seleção. A prestação de serviços se concretiza por meio de contratos administrativos, regidos pelas lei de licitações.”

2.3 GOVERNANÇA COLABORATIVA

A Governança Colaborativa tem sido objeto de estudo de diferentes campos do conhecimento. Emerson, Nabatchi e Balogh (2011, p.03) afirmam que há estudiosos que compreendem a origem da governança colaborativa no campo da cooperação intergovernamental (Agranoff e Mc Guire, 2003; Elazar, 1962, 1984); outros no federalismo americano (Mc Guire, 2006); outros à teoria de grupos de Bentley (1949) e também à consequente reação teórica da lógica da ação coletiva – Olsen (1965).

Além desses campos, a Governança Colaborativa, na linha defendida por este trabalho, remete a pesquisas 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).

No entanto, em termos conceituais, embora exista um crescente interesse e utilização do termo Governança Colaborativa parece não haver uma nítida identidade – tratando-se, segundo Emerson, Nabatchi e Balogh (2011, p.1) como de uma definição considerada “amorfa e de uso inconsistente“. Neste sentido, o presente trabalho apresenta duas sistematizações 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.

Observa-se que as definições possuem em seu cerne relevante semelhança – Governança Colaborativa conceituada como um processo de tomada de decisão realizada de forma deliberativa envolvendo múltiplos atores para implementação de serviço ou de determinada política pública.

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 co-gestão. 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.

Por fim, importante ressaltar que a Governança Colaborativa está longe de ser constituir como uma forma romântica ou angelical de governança. Ansell e Gash (2018, p. 17) alertam que a Governança Colaborativa pode ser “frágil, arriscada, consumir longo tempo, além de conduzir a um menor denominador comum. Além disso, seu fracasso pode gerar ceticismo e conflitos“. Em razão de tais considerações, eleva-se a responsabilidade de ser posta em prática de forma criteriosa haja vista ser uma governança essencialmente “por propósito“ (MARTINS, COSTA, 2017, p. 12).

2.3.1 REGIME DE GOVERNANÇA COLABORATIVA

O Regime de Governança Colaborativa (RGC) – Emerson, Nabatchi e Balogh (2011) foi adotado, no presente trabalho, em razão de ser oriundo de uma conceituação mais ampla de Governança Colaborativa. Além disso, ele visto enquanto regime possui um caráter instrumental e pragmático mais apropriado para fins de aplicação da pesquisa. Neste sentido, o

RGC de Governança Colaborativa de Emerson e colaboradores pode ser 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.

Assim, 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 02) 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.

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.

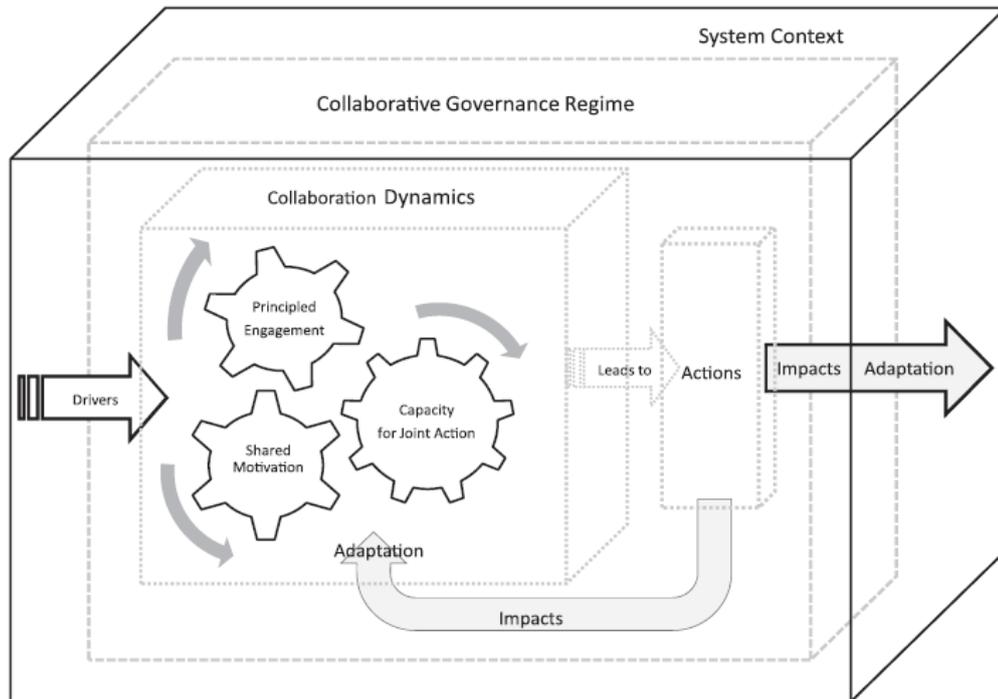


Figura 01: Regime de Governança Colaborativa
 Fonte: Emerson, Nabatchi e Balogh (2011)

2.4 MATURIDADE

O conceito de maturidade é objeto de pesquisa em diferentes campos do conhecimento. No campo da gestão, em sentido mais amplo, se encontra muito relacionado à gestão da qualidade (QMMG Crosby, 1979), de projetos e de desempenho. Em termos de desempenho organizacional, o conceito de maturidade, usualmente, se encontra relacionado a estágios de conhecimento adquirido ao longo dos anos pela própria organização. Neste sentido, Rocha et. al (2001) observa que a maturidade em termos organizacionais carrega a compreensão de melhoria contínua. Além desse aspecto, há também o sentido de plenitude, de preenchimento de lacunas de acordo com Martins e Ribas, 2017 – muito atribuído a teoria de maturidade e imaturidade de Argyris (1969). Tal teoria sustenta, de forma geral, que as condições para o desenvolvimento do indivíduo a nível organizacional depende daquilo que a organização tem a oferecer. Dessa forma, esta deve incentivar ações que promovam o desenvolvimento pleno de seus funcionários. Além disso, ressalta o papel do líder na promoção da maturidade de seus liderados.

No mesmo caminho, em termos de etimológicos – maturidade provém do latim *maturitate* – relacionado também a madureza ou estado ou condição de ter atingido uma forma amadurecida, maduro – segundo dicionário Michaelis.

No entanto, como se pode qualificar a maturidade? Tal resposta não é simples e universal, há diferentes variáveis e objetivos que definem ou qualificam a maturidade. Em termos organizacionais, a variação em termos de estágios de maturidade oscila de acordo, principalmente, com a visão e os propósitos de cada organização. Para avaliação desses graus de maturidade, Fraser, Moultrie e Gregory (2002, p. 3) apresentam uma tipologia de modelos de maturidade em três grupos básicos: grides de maturidade; modelos como CMN e questionários como escala *likert* (tipologia esta utilizada no instrumento desta pesquisa). Não obstante, a tais variações, o trabalho para fins conceituais considera maturidade 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”.

2.4.1 INSTRUMENTO DE MATURIDADE COLABORATIVA

O instrumento de maturidade colaborativa⁴ (apêndice C) proposto por Martins e Ribas (2017) faz parte de um projeto ampliado dos respectivos autores que investiga a maturidade colaborativa e sua relação com o desempenho em regimes colaborativos. Assim, trata-se de um trabalho minucioso de sistematização e operacionalização do conceito, dimensões, variáveis e elementos do RGC em “uma grade de maturidade colaborativa baseada na frequência e intensidade/plenitude” – vide Martins e Costa (2017, p. 5).

No processo de elaboração do instrumento, foi realizada uma rigorosa tradução para a língua portuguesa dos atributos do RGC e posterior validação semântica e de conteúdo em relação a cada elemento. Destacam-se ainda dois importantes aspectos do instrumento – sinalizados por Martins e Ribas (2017, p. 18) “um tratamento mais explícito à questão cultural” – enquanto componente crucial em termos de capacidade de atuação conjunta e a vinculação do conceito de valor público (MOORE, 1995, 2002) à dimensão de impacto e adaptação.

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*⁵ apresentada em uma sequência valorativa de 0 (zero) a 5 (cinco). Observa-se que para evitar a tendência à centralidade valorativa – não há valor central a ser assinalado.

⁴ O instrumento de maturidade colaborativa (Martins e Costa, 2017) se encontra no apêndice B do presente trabalho.

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 possibilitará encontrar médias por bloco referentes a cada um dos atributos e dimensões do RGC.

Por fim, importante frisar, segundo os autores, não há impedimento de aplicar o instrumento de maturidade colaborativa em grupo ou de forma individual – desde que seja considerada a unidade observacional (experiência colaborativa) – que no caso do presente estudo se concretiza nas parcerias em termos de capacitação da Fiocruz.

3. METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa é de natureza qualitativa e de cunho exploratório descritivo. No entanto, são utilizados instrumentos quantitativos e qualitativos na coleta de dados. 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).

3.2 DEFINIÇÃO E ESCOLHA DO MÉTODO

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.

Stake (2003) lembra que o método não se trata de mera escolha, mas de escolha vinculada ao objeto estudado. Neste sentido, o trabalho possui um duplo aspecto: exploratório

e propositivo acerca do quais não é possível separar o contexto onde está inserido seu objeto de análise. Por se tratar de uma pesquisa de campo de abordagem qualitativa exploratória descritiva – não há teste de hipótese. Ainda em termos classificatórios – a pesquisa se caracteriza por ser um estudo de caso único holístico – única unidade de análise – o caso Fiocruz. O estudo de caso único traz a vantagem de realizar descrições mais minuciosas e podem ser mais flexíveis à teoria. (MARIOTTO, ZANNI, MORAES, 2014).

Além disso, 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 (apêndice A). Por não se tratar de um estudo descritivo, não há teste de validade interna. (YIN, 2001, p. 56)

3.3 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

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).

3.4 MODELO TEÓRICO

Adotou-se o modelo teórico de Emerson et. al (2011) para fins de coleta e análise dos dados pelas seguintes características: I) ser mais abrangente em termos conceituais. II) ser um modelo contemporâneo, um estado da arte desenvolvido a partir de consistente revisão bibliográfica. III) estar operacionalizado através do instrumento de maturidade colaborativa de Martins e Ribas (2017).

3.5 ETAPAS METODOLÓGICAS

A metodologia se encontra estruturada em quatro etapas conforme apresentada na ilustração abaixo:



Figura 02 – Ilustração das Etapas Metodológicas
Fonte: elaboração do autor

3.5.1 – LEVANTAMENTO DOS CASOS DE PARCERIAS

O levantamento dos casos de parcerias foi realizado através de envio eletrônico de um formulário (apêndice B) para cada Serviço de Recursos Humanos das unidades sendo: quatro técnico-administrativas⁶ e dezesseis técnico-científicas⁷ além da Gerência Regional de Brasília da Fiocruz. A elaboração do formulário foi baseada no RGC de Emerson e colaboradores. Estabeleceu-se como marco temporal as parcerias realizadas, em termos de capacitação, entre as unidades nos últimos cinco anos (2014-2018). Da totalidade das unidades da Fiocruz, 66% responderam esta primeira etapa – informando a ocorrência ou não de parcerias no período compreendido.

3.5.2 – SELEÇÃO DOS CASOS DE PARCERIAS

Após o recebimento dos formulários dos serviços de Recursos Humanos – as informações foram analisadas com vistas à verificação se de fato se configuraram parcerias. Em determinados casos, foram realizados contatos telefônicos para melhor identificação dos casos.

⁶ Unidades técnico-administrativas: são aquelas voltadas ao gerenciamento físico da Fundação, às suas operações comerciais e à gestão econômico-financeira. (Site Fiocruz)

⁷ Unidades técnico-científicas: são aquelas voltadas para ensino, pesquisa, inovação, assistência, desenvolvimento tecnológico e extensão no âmbito da saúde. (Site Fiocruz)

Assim, foram desconsiderados aqueles que se configuraram meramente como contratação de serviço além de procedimentos de disponibilização de vagas em ações de capacitação entre as unidades. Feita tal triagem – houve a seleção de dez casos de parcerias. O principal critério adotado para a seleção dos casos foi o de acessibilidade.

Os casos selecionados abrangeram doze unidades da Fiocruz abrangendo 60% do total de unidades da Fiocruz. Além dessas unidades, a pesquisa também incluiu o Centro de Estudos Estratégicos vinculado à Presidência da Fiocruz – razão pela qual se encontra assinalada na figura 04.

Importante frisar que a seleção das parcerias buscou abranger os principais pilares de atuação da Fiocruz, portanto, envolveu unidades que possuem como atividades finalísticas diversas tais como: produção; ensino; pesquisa, assistência, comunicação e informação, história em saúde.

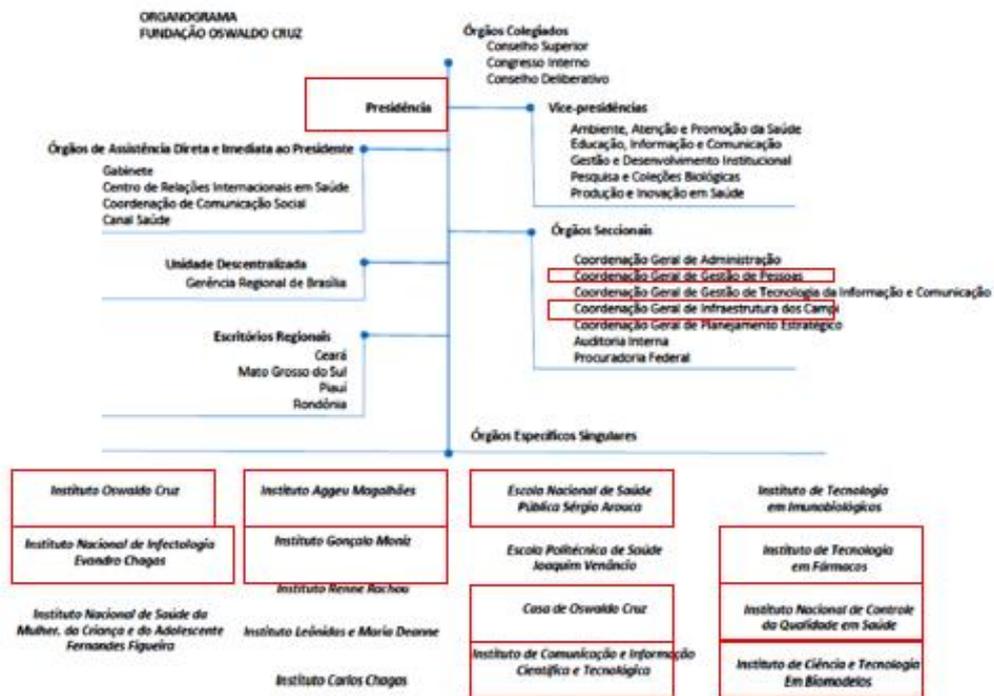


Figura 03 :Unidades que tiveram parcerias selecionadas (em vermelho)
Fonte: Organograma - Relatório de Gestão Fiocruz 2017

Além dos parceiros internos (unidades da Fiocruz) selecionados na figura acima – a pesquisa também envolveu quatro instituições externas à Fiocruz – as quais estavam na condição de parceiros em determinados casos selecionados. De forma a garantir a não identificação dos respondentes – estes não foram nominalmente identificados sendo-lhe atribuídos letras (A, B, C) a cada um deles em cada parceria analisada.

3.5.3 – COLETA DE DADOS

A coleta de dados ocorreu através da aplicação do instrumento de maturidade colaborativa (Martins e Costa, 2017). Tal questionário foi enviado eletronicamente para todas as principais lideranças à frente de cada parceria selecionada. Na oportunidade, também foram encaminhadas: orientações gerais da pesquisa (apêndice A), termo de consentimento e arquivo para caracterização da parceira.

Segundo Emerson, Nabatchi e Balogh (2011, p. 11) a definição dos participantes é um critério fundamental para percepção dos respectivos papéis, dos que eles representam em termos colaborativos.

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. A acessibilidade foi o principal critério de seleção dos entrevistados. As perguntas da entrevista tiveram como base determinadas variáveis no RGC. Utilizou-se estas duas diferentes fontes de coleta de dados, pois segundo Oliveira et al. (2003) – o pesquisador ao usar entrevistas promove uma reflexão mais intensa acerca do instrumento de coleta – que no caso é o questionário de maturidade colaborativa.

Tabela 1 – Síntese das Entrevistas Realizadas

Nº	Unidade Fiocruz	Categoria	Duração
01	COC	Média Gerência	00:42:07
02	Cogic	Profissional (Terceirizado)	00:39:15
03	IAM	Alta Gerência	00:28:41
		Média Gerência	
04	Presidência	Profissional (Servidor)	00:26:31
05	INI	Média Gerência	01:22:41
		Profissional (Terceirizado)	
06	Cogepe	Média Gerência	00:45:03
07	IOC	Profissional (Servidor)	00:30:20
08	ICTB	Média Gerência	00:40:07
09	Cogepe	Média Gerência	00:33:03

As entrevistas foram gravadas mediante consentimento do entrevistado através de assinatura de respectivo termo. Para tal foi utilizado um aplicativo – gravador de voz da *Apple* (*smartphone*). Este procedimento visa garantir a fidedignidade dos dados coletados. A pesquisa foi submetida e aprovada pelo Comitê de Ética da Fundação Getúlio Vargas (FGV).

4. 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 Fiocruz. Buscou-se um nível de aprofundamento analítico compatível com o número de casos selecionados.

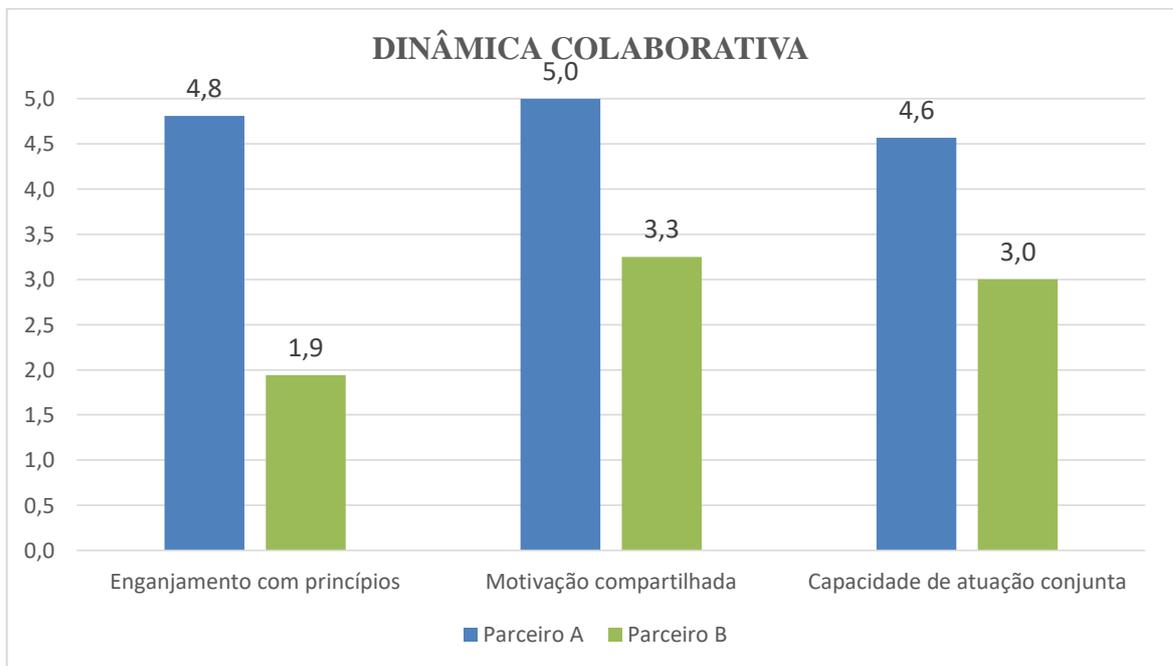
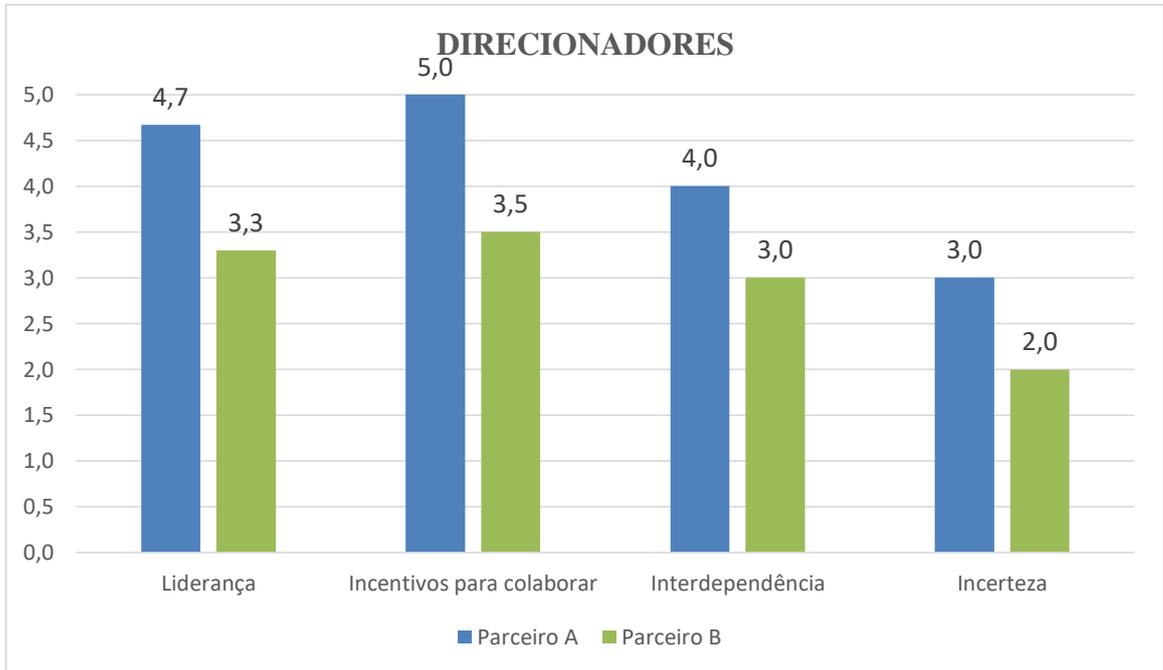
4.1 – ANÁLISE DESCRITIVA DE MATURIDADE - POR PARCERIA

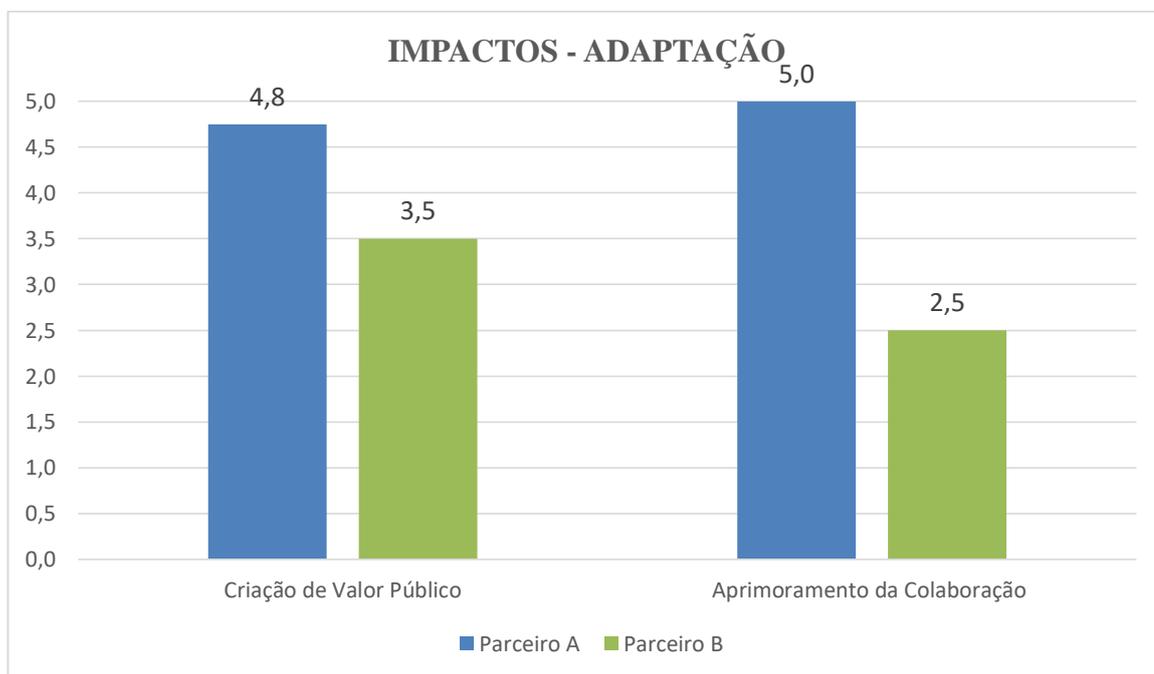
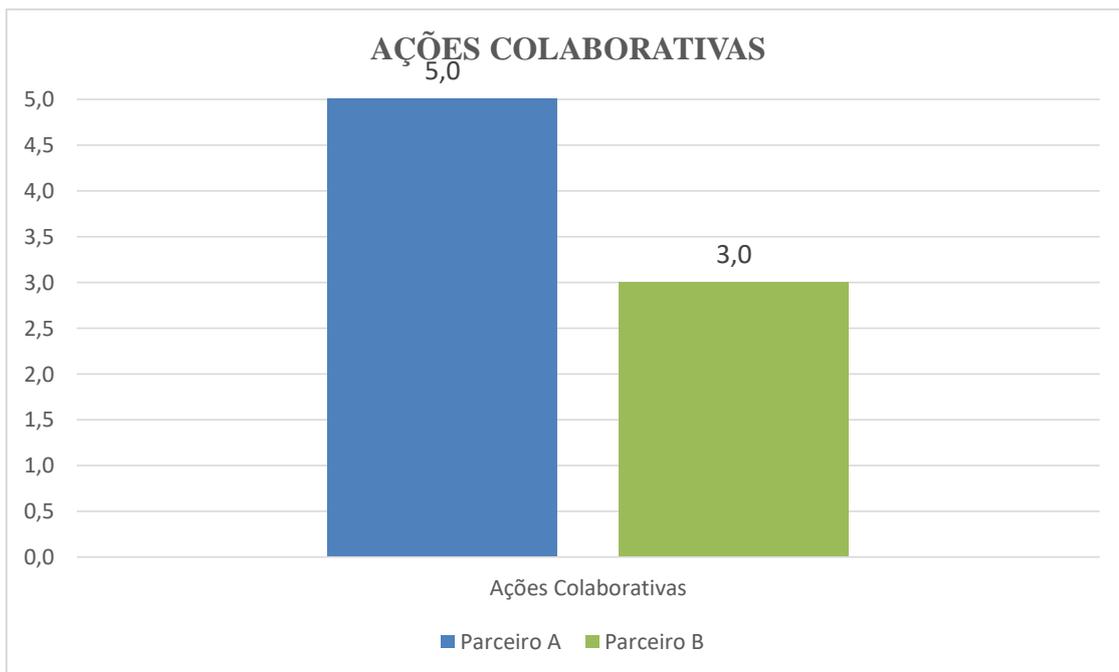
A análise dos dados compreendeu a tabulação e compilação das respostas de cada parceria utilizando-se o Excel. Cada parceria foi considerada uma unidade de análise - onde foram contrapostos as avaliações dos parceiros envolvidos acerca das dimensões e de suas respectivas variáveis do RGC. A pontuação 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.

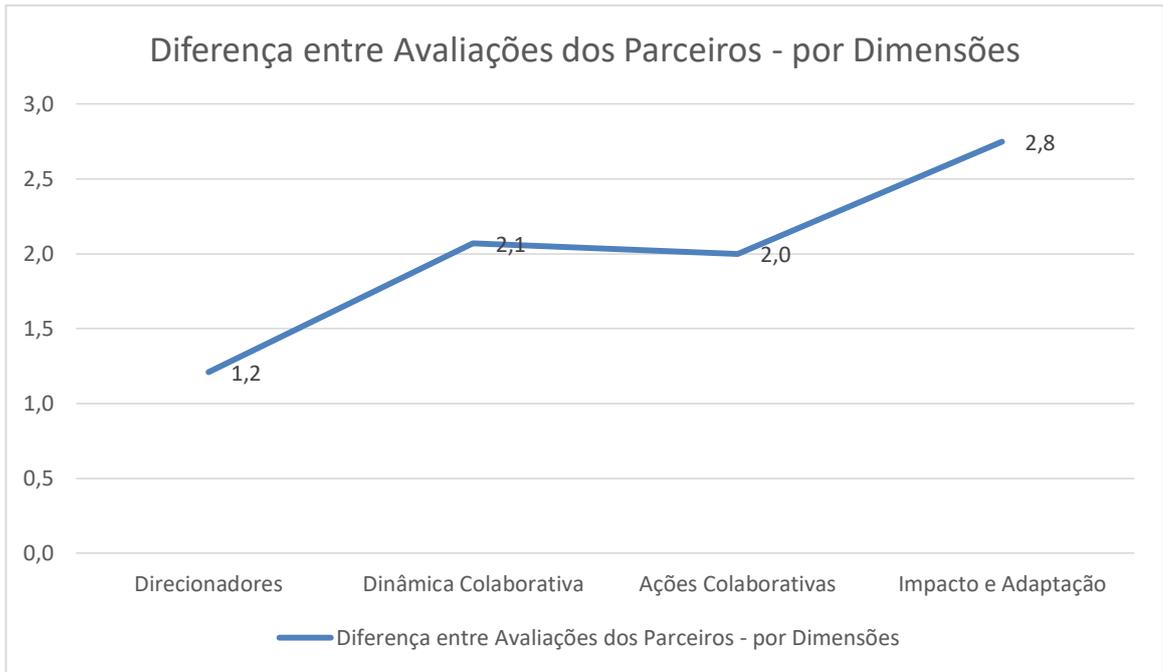
PARCERIA 01:

Histórico	A parceria se iniciou da <i>expertise</i> de um profissional de uma determinada unidade da Fiocruz em um conhecimento. A partir desta identificação, houve uma parceria entre as unidades a fim de que este profissional atuasse enquanto multiplicador de conhecimentos. A parceria capacitou profissionais de ambas as unidades envolvidas.
Finalidade	Disseminar o conhecimento acerca de mapeamento de processos e, principalmente, elaboração de indicadores para servidores das unidades envolvidas da Fiocruz.

Unidades Parceiras	Coordenação Geral de Infraestrutura dos Campi (Cogic), Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP)
Forma de Coleta de Dados	Aplicação do instrumento de maturidade colaborativa, entrevista (parceiro A).







ANÁLISE DA PARCERIA 01:

DIRECIONADORES: não houve discrepâncias consideráveis em relação às médias das variáveis referentes aos direcionadores. Destacam-se a liderança e os incentivos à colaboração enquanto variáveis melhores avaliadas, principalmente, pelo parceiro A. Tal informação se respalda, principalmente, em relação à resposta referente à pergunta 2.1.1 – entrevista realizada com o parceiro A:

“lideranças tiveram um papel fundamental em termos de alinhamento de expectativas e de disponibilidade para atuação conjunta”.

No entanto, uma observação deve ser feita: liderança e incentivos à colaboração obtiveram maior nota isolada. No entanto, em termos comparativos foi onde houve maior variação entre os respondentes. A interdependência e a incerteza foram elementos onde houve menores notas. No caso específico da interdependência, supõe-se que pelo fato do parceiro B ter *expertise* em termos do conhecimento a ser ministrado no curso - tal elemento pode não ter sido tão preponderante. Abaixo, se encontra a fala do parceiro A em relação ao seu principal propósito:

“a gente estava em uma discussão em como fazer mapeamento de processos e aqui muito relacionado a indicadores de Recursos Humanos, principalmente, relacionado a desenvolvimento (...). A gente tinha esta necessidade e a partir da indicação de uma servidora sobre determinado profissional que ministrava em curso regular na outra unidade, realizamos o contato. E, portanto, conhecia do assunto“.

DINÂMICA COLABORATIVA: o engajamento com princípios foi aquele em que houve variação maior, principalmente, em relação à descoberta e à deliberação. Em relação à descoberta, observa-se pela afirmação a seguir do parceiro A que houve uma identificação mais clara em relação à necessidade de colaboração. Segundo fala do parceiro A houve reuniões para estabelecimento de acordos e alinhamento de expectativas. No entanto, isso parece não se refletir na avaliação realizada pelo parceiro B.

Além disso, merece destaque a fala do parceiro A a qual se relaciona também com o engajamento com princípios – principalmente relacionado à descoberta. Na oportunidade, a entrevistada menciona que mais uma unidade da Fiocruz estava tratando o mesmo curso com uma determinada empresa:

“Um exemplo foi da unidade X, estava eu vendo pela unidade Z a profissional Y da unidade X vendo e outra unidade também. E aí foi a profissional da empresa que falou que já estava conversando sobre o mesmo curso com outras unidades da Fiocruz“.

Nos casos de motivação compartilhada e capacidade de atuação conjunta houve uma menor variação avaliativa 1,7 e 1,5 respectivamente. Destaca-se importante fala da entrevistada (parceiro A) em relação à capacidade de atuação conjunta. Na oportunidade, ela menciona que quando havia mais disponibilidade de recursos, havia mais interação e colaboração entre as unidades. O que é interessante, pois se trata do inverso do que, comumente, consta na literatura de Governança Colaborativa.

“Vem diminuindo ao invés de aumentar, antigamente com mais orçamento a gente tinha muito mais, ou em colaboração (...) A gente fez o curso de inglês durante anos que era Procuradoria, Cogic e Presidência. Sim. E aí sua pesquisa chamou à reflexão porque a gente vai no dia a dia e não percebe o quanto a restrição do orçamento foi diminuindo isso (colaboração e interação). “

Encontram-se relacionadas tais falas e chamam a atenção para duas variáveis importantes já destacadas nesta parceria: engajamento com princípios (principalmente relacionado à descoberta) e a capacidade de atuação conjunta. O que explica uma diferença maior (três pontos) em termos de necessidade, valores e dificuldades da outra parte (motivação compartilhada). Em termos de recursos, há uma convergência em termos de avaliativos.

AÇÕES COLABORATIVAS: supõe-se que a variação na avaliação das ações colaborativas se deve ao fato de estarem relacionadas enquanto produto dos elementos apresentados anteriormente: liderança; representação diversa e capacidade de atuação conjunta. Neste sentido, a dinâmica colaborativa possui capacidade necessária para promoção da ação colaborativa (regime colaborativo).

IMPACTOS E ADAPTAÇÃO: de acordo com o parceiro A houve um impacto deliberado em relação ao produto em relação ao motivo inicial – o que é corroborado pela resposta à questão 2.1.3:

“havia necessidade dessa ação conjunta para desenvolvimento desses conhecimentos para os servidores das unidades“.

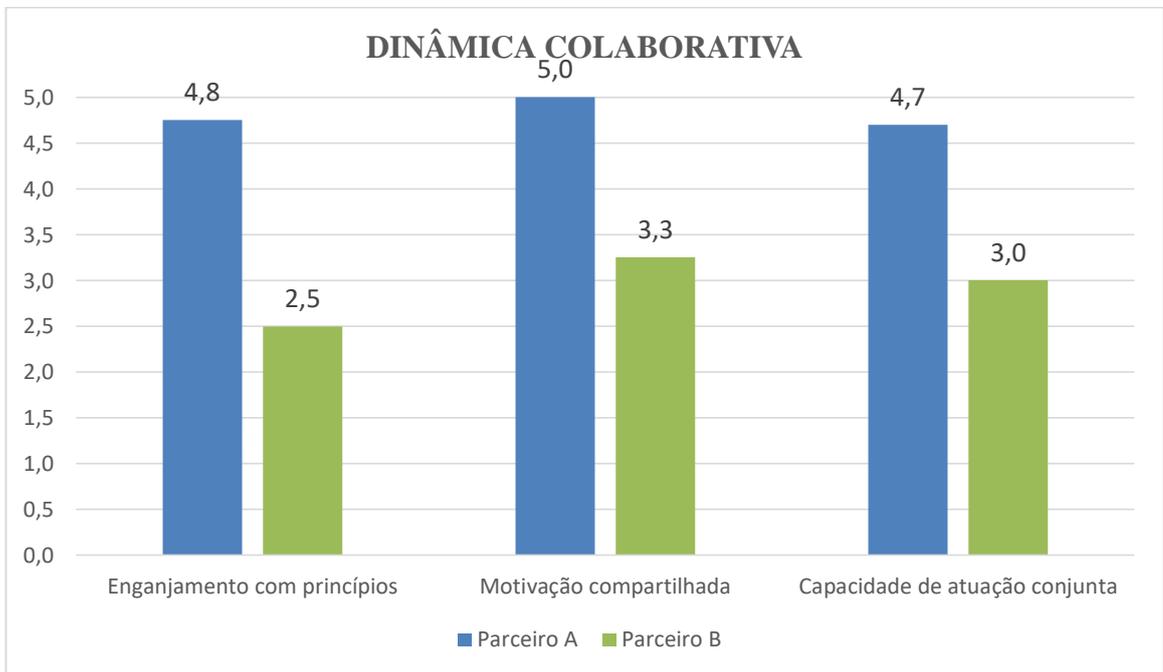
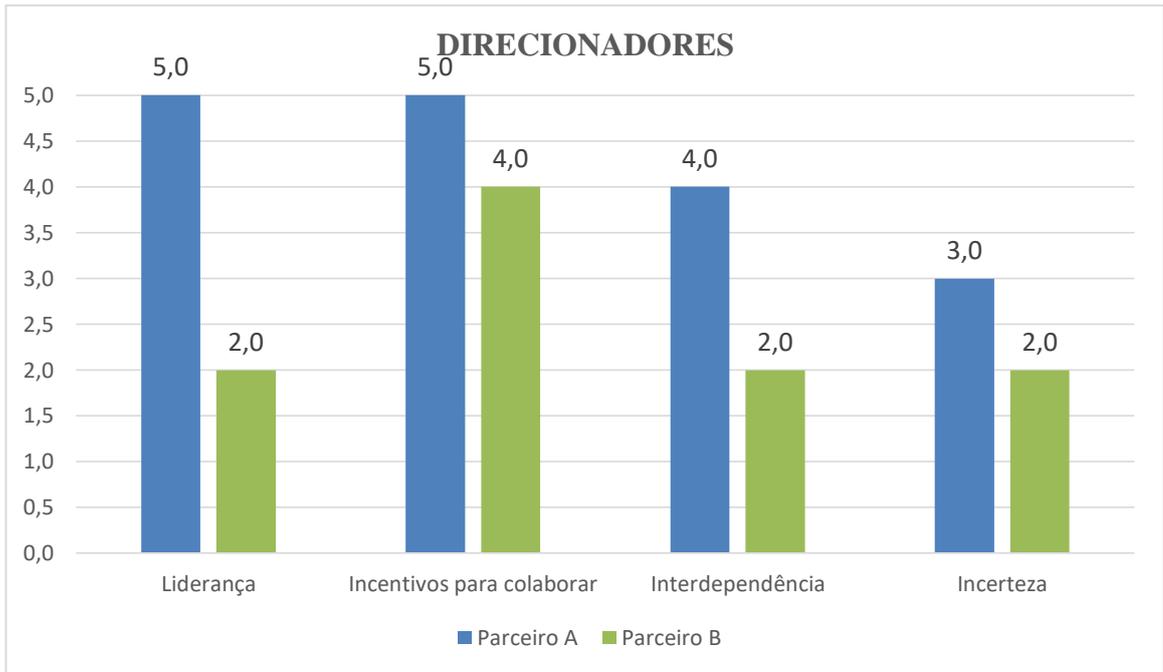
Além disso, ambos concordaram que a colaboração ensejou maior satisfação dos beneficiários. Muito embora, discordem em termos de atuação ter gerado mudanças positivas no regime colaborativo.

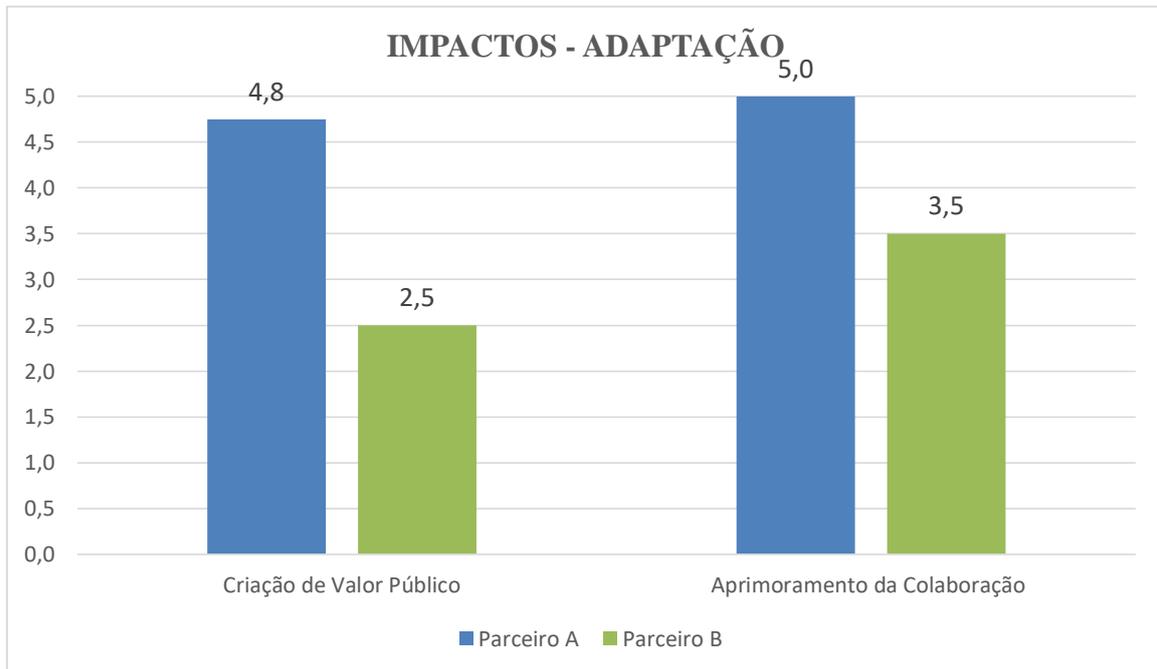
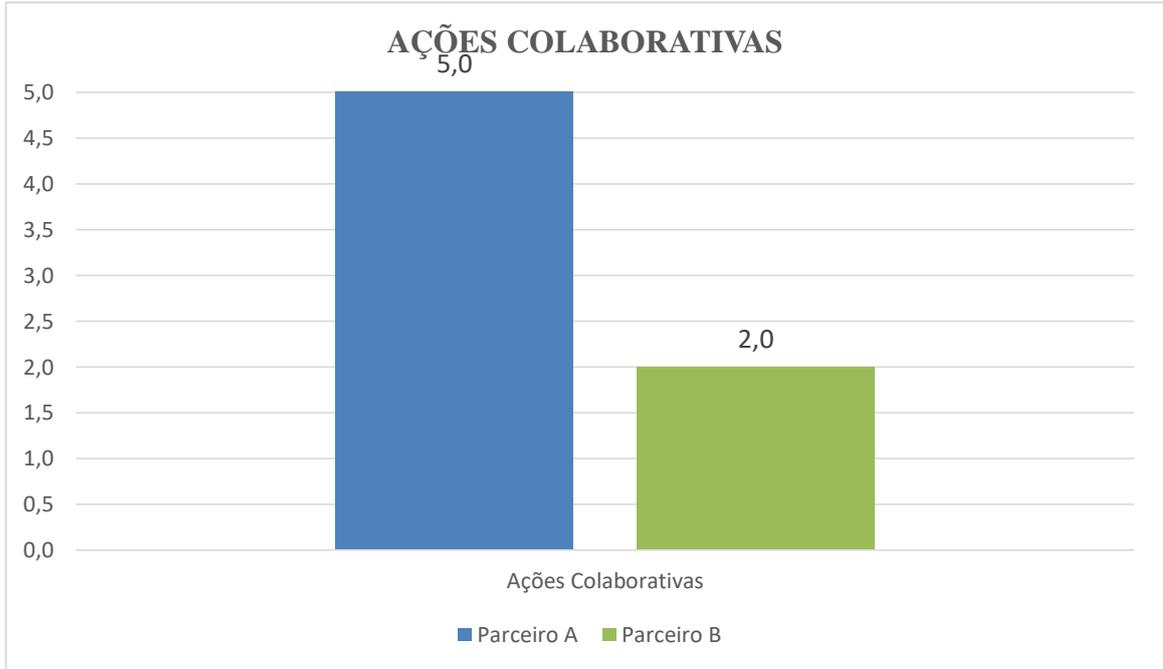
Por fim, de forma geral, se observa que há uma certa coerência em termos de avaliação – o parceiro B mantém um viés de baixa em torno de dois pontos em relação ao parceiro A. O que reflete em termos de média por dimensões – parceiro A mais próximo a um grau maior de concordância e o parceiro B em um grau mediano. Acredita-se que a descoberta e a definição (engajamento com princípios) possa ser uma das principais razões dessa diferença – na medida em que a identificação da parceira surgiu do parceiro A – em razão da *expertise* do parceiro B. E que o alinhamento de propósito, identificação clara de interesse, principalmente, do parceiro B pode não ter sido bem definida ou expressa conjuntamente. Outro ponto relevante se refere à dimensão impactos – adaptação – onde houve maior diferença em termos avaliativos na percepção dos parceiros. Supõe-se que pelo fato da ação colaborativa não ter ocasionado novas ações colaborativas – segundo informação extraído da entrevista – isso possa não ter retroalimentado o sistema da colaboração. O que explica esta diferença avaliativa. Enquanto

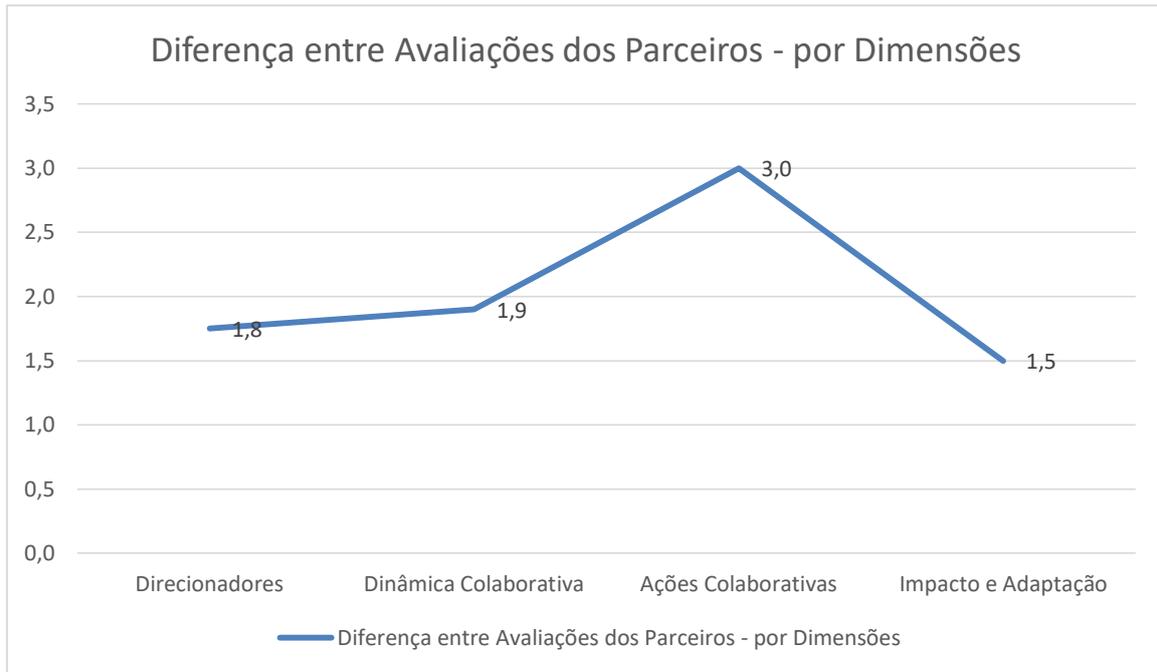
aprimoramento desta parceira, a realização de entrevista junto ao parceiro B subsidiária, substancialmente, a análise das diferenças encontradas contribuindo para um melhor aprimoramento perceptivo da colaboração, principalmente, em relação a: engajamento com princípios (dinâmica colaborativa), motivação compartilhada e impactos e adaptação.

PARCERIA 02:

Histórico	A parceria se iniciou a partir do processo de acreditação de determinada unidade da Fiocruz. Tal processo possuía como requisito a realização desta capacitação. Outra unidade da Fiocruz (parceiro A) já desenvolvia um Programa de Treinamento de Atendimento ao Cliente, portanto, possuía experiência e conhecimento especializado acerca do tema. Diante de tal configuração, os parceiros realizaram uma série de reuniões para o desenvolvimento da parceria tais como: entrevistas com as áreas demandantes da capacitação, customização das turmas etc.
Finalidade	Capacitar e orientar profissionais de ambas unidades em termos de atendimento do cidadão e postura profissional.
Parceiros	Coordenação Geral de Infraestrutura dos Campi (Cogic), Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP)
Forma de Coleta de Dados	Aplicação do instrumento de maturidade colaborativa







ANÁLISE DA PARCERIA 02:

DIRECIONADORES: os direcionadores se configuram como condições presentes no início da colaboração (ANSELL; GASH, 2007), portanto, podem impulsionar (positivamente ou negativamente) a colaboração entre os parceiros. Neste sentido, a principal divergência entre os parceiros, nesta dimensão, se refere à liderança. Na percepção do parceiro B há um viés de baixa acerca da disposição dos líderes (em abraçar uma causa coletiva); da imparcialidade dos líderes bem como da disponibilidade para atuação na provisão de recursos. Outra diferença mais acentuada se refere à interdependência – o que pode ser explicado pelo fato de que a parceria se iniciou com um propósito de cumprir um requisito para acreditação para determinada unidade da Fiocruz. Não existindo, inicialmente, uma interdependência nítida na percepção do outro parceiro. No entanto, isso não dizer que: não havia incentivos para colaborar – haja vista a percepção positiva de ambos os parceiros acerca desse aspecto.

DINÂMICA COLABORATIVA: em termos de dinâmica colaborativa, o engajamento com princípios foi aquele onde houve uma maior divergência em termos perceptivos entre os parceiros. Neste sentido, questões referentes a alinhamento de propósitos, processos de deliberação obtiveram um viés avaliativo relativamente baixo para o parceiro B. Acredita-se que tal avaliação possa estar relacionada com a duração relativamente curta da parceria e

também com o fato de o engajamento com princípios ocorrer ao longo do tempo – conforme preconiza a literatura.

A motivação compartilhada foi o *driver* onde houve menor diferença perceptiva o que é positivo para a parceria, pois denota um ciclo de “autoreforço“ de acordo com Emerson et. al. (2011, p. 13). E denota aspectos relacionais de confiança mútua e entendimento mútuo entre as partes. Por fim, a capacidade de atuação conjunta é percebida, no geral, positivamente. O que é importante, haja vista retroalimentar os demais *drivers*. Neste sentido, aspectos como a cultura organizacional (com predomínio de valores mais colaborativos) e disponibilidade e o compartilhamento de recursos se apresentaram como elementos onde houve uma avaliação mais positiva de ambos os parceiros.

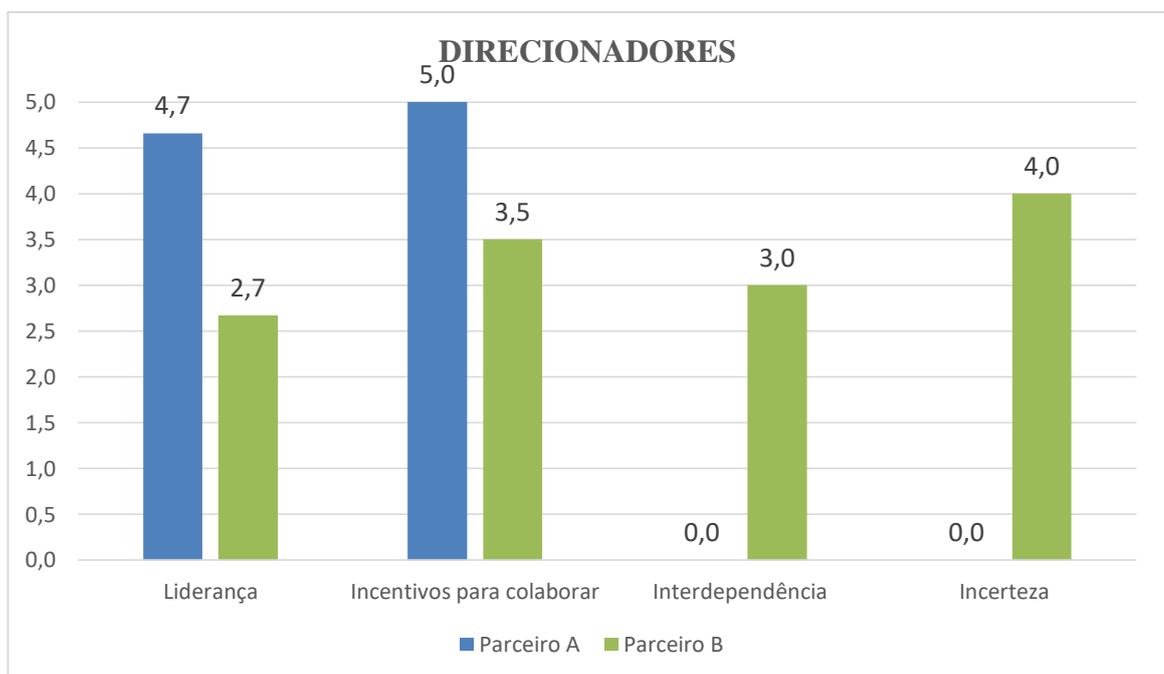
AÇÕES COLABORATIVAS: as ações colaborativas foram a dimensão onde houve uma maior divergência em termos perceptivos. Acredita-se que isso esteja relacionado com o engajamento com princípios, pois conforme Emerson e colaboradores (2011) afirmam tais ações são de difícil avaliação quando os propósitos não estão claramente explicitados. Pois, elas devem ser observadas dentro da lógica de ação compartilhada.

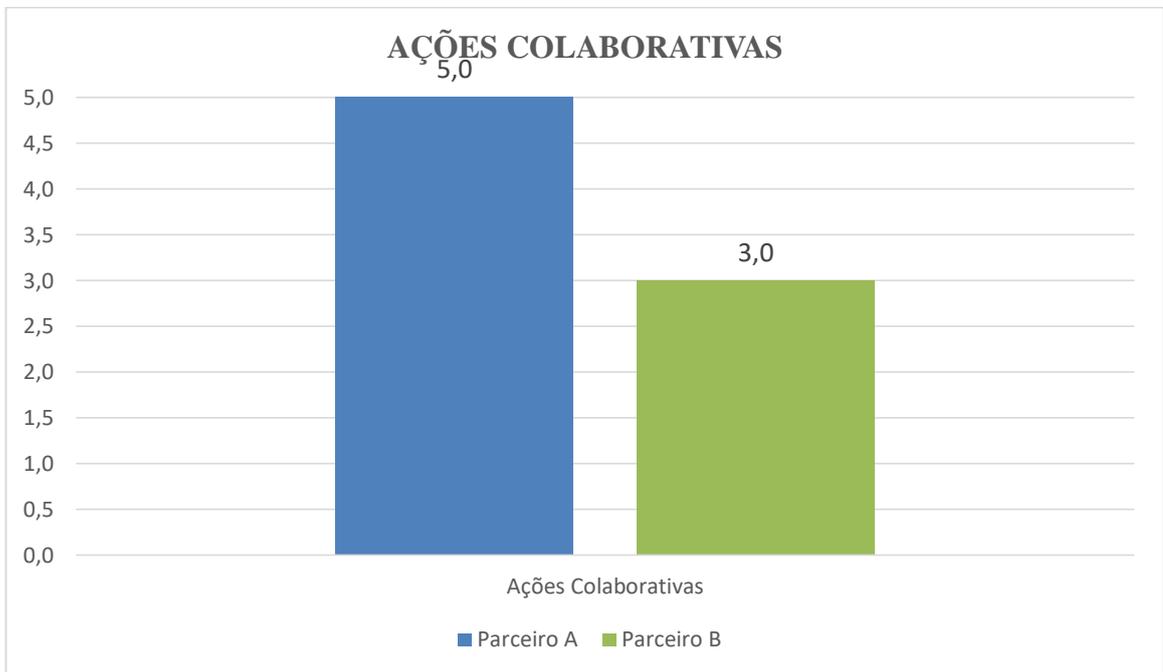
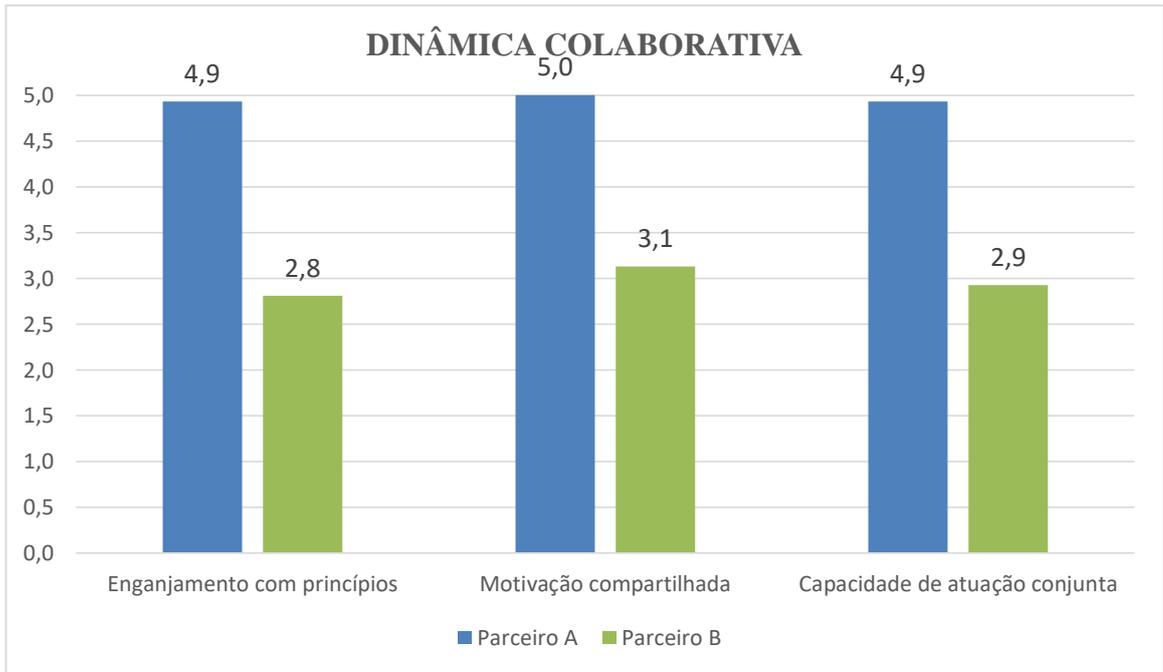
IMPACTOS E ADAPTAÇÃO: os impactos e adaptação podem ser considerados a dimensão onde houve menor diferença perceptiva – ambos os parceiros apresentaram um viés positivo. Neste sentido, o impacto desta parceria provocou, segundo os parceiros, alteração no estado inicial tendo gerado benefícios aos participantes e retroalimentando o regime colaborativo.

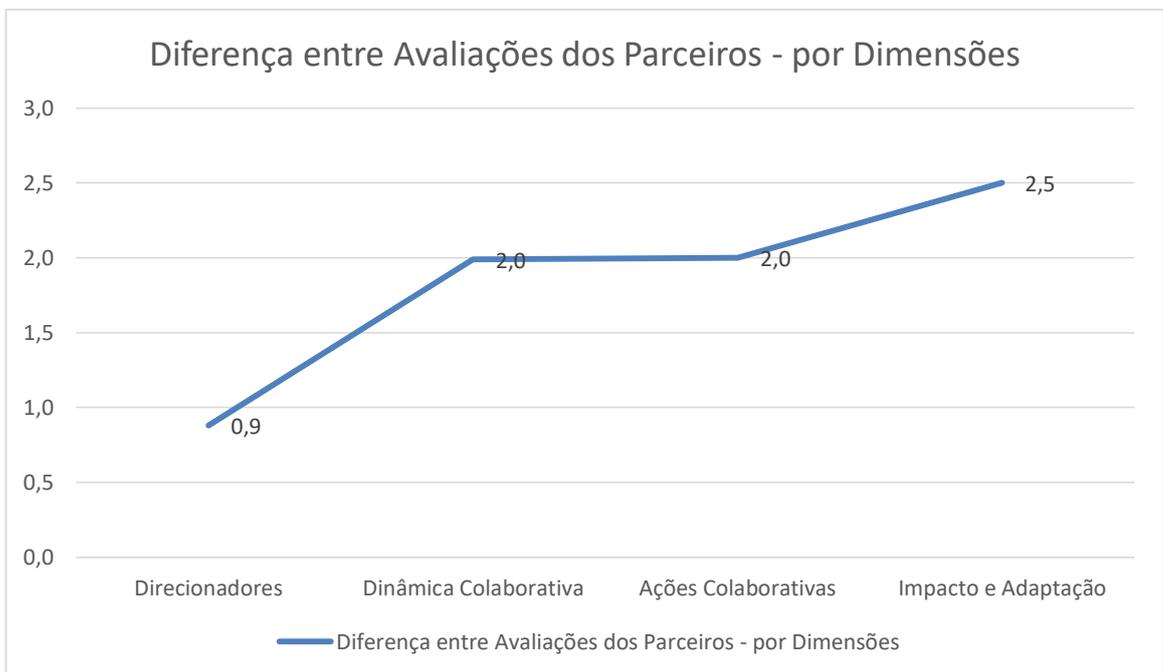
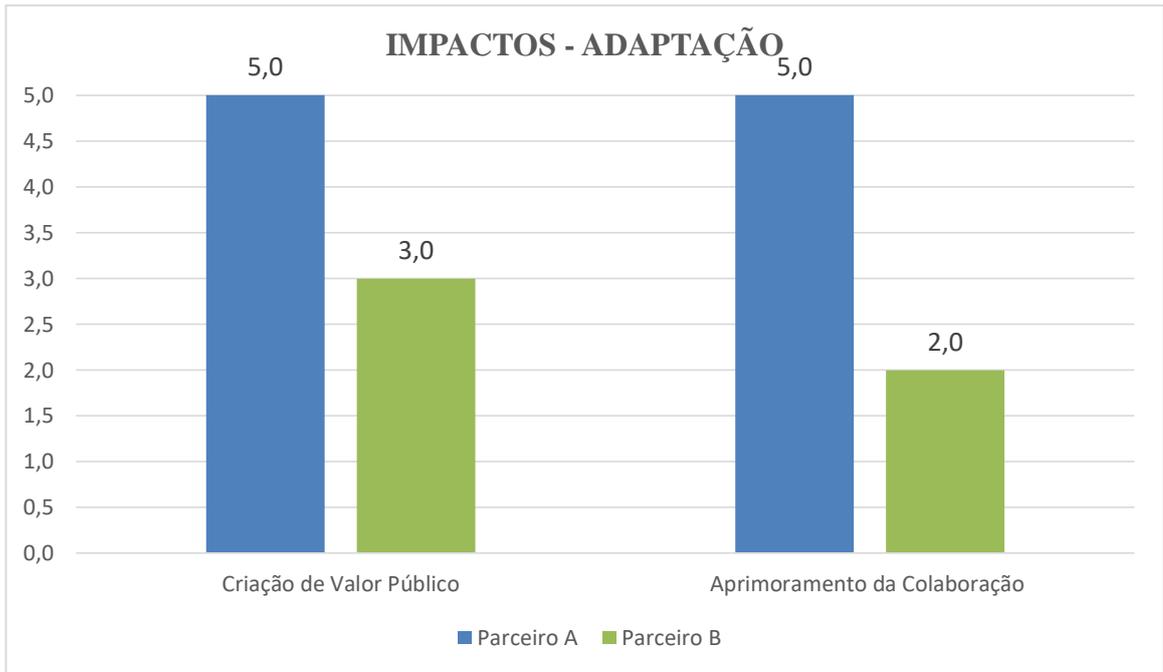
PARCEIRA 03:

Histórico	Após o mapeamento das competências gerenciais e desenvolvido o escopo do Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG) – a Fiocruz necessitava de um parceiro com excelência profissional, <i>expertise</i> e reconhecida reputação em termos de mercado para, em conjunto, desenvolver os gestores da Fiocruz. Neste sentido, após reuniões com possíveis instituições interessadas - a Fundação Dom Cabral (FDC) se apresentou, naquela oportunidade, como a mais apropriada. Para a FDC trata-se de uma oportunidade singular e desafio desenvolver um trabalho
-----------	--

	<p>customizado junto a uma instituição pública complexa como a Fiocruz. A parceria capacitou 175 (cento e setenta e cinco) gestores da Fiocruz nos anos de 2014 e 2015. Tratou-se, portanto, de uma ação transversal que alcançava todas as unidades da Fiocruz. A carga horária de cada participante foi de 180 (cento e oitenta) horas. Ela teve uma composição diversificada abrangendo: curso de competências gerenciais, ciclo de conversas, <i>coaching</i> interpares etc. Ressalta-se que embora a parceria tenha sido originada a partir de uma contratação de serviço. Os resultados foram além do contratualizado – razão pela qual esta parceria foi selecionada. A título de exemplo, este ano, a parceria produzirá resultados relacionados à produção acadêmica para as instituições envolvidas.</p>
Finalidade	Desenvolver as competências gerenciais da Fiocruz para os gestores da instituição.
Parceiros Envolvidos	Coordenação Geral de Gestão de Pessoas (Cogepe), Fundação Dom Cabral (FDC)
Forma de Coleta de Dados	Aplicação do instrumento de maturidade colaborativa e entrevista com o Parceiro B.







DIRECIONADORES: em relação à liderança há um viés de baixa do parceiro B em relação à imparcialidade dos líderes. Nos demais elementos da variável liderança, há um grau maior de concordância. Destaca-se na fala do entrevistado (parceiro B) a importância de a parceria ter envolvido lideranças internas (tanto a nível dos serviços de Recursos Humanos como das diretorias das unidades) à Fiocruz:

“A gente envolveu os Recursos Humanos porque a gente tinha um número limitado de participantes. Para que eles nos ajudassem na identificação – alguns Recursos Humanos participaram mais outros menos. E o Coordenador Geral de Gestão de Pessoas buscou envolver as outras vice-presidências e as diretorias das outras unidades“.

“Houve reuniões com áreas de RH, com o Coordenador Geral de Gestão de Pessoas e também com o Vice-Presidente de Gestão também participou ativamente na definição dos conteúdos“.

No entanto, o que chama a atenção é a diferença avaliativa em termos de: interdependência e incerteza. Pode-se afirmar pela resposta do entrevistado que a interdependência estava muito clara em relação à *expertise* do parceiro A e também à natureza da ação:

“Não somente em termos de conhecimento técnico, mas por se tratar de uma ação que envolviam os gestores das unidades - se você não tem envolvimento (da Vice de Gestão e das diretorias das Unidades) você não cria algum tipo de envolvimento (maior ou menor) sem isso fica um pouco mais difícil de você atender ao pedido. Porque está envolvendo gestores então está mexendo com gestão – com comportamento de gestores“.

Em contraposição, na percepção da respondente pela parceira A a interdependência não ficou assim dimensionada ou não foi percebida nos moldes descritos. Não obstante, ambas as partes concordaram acerca das forças/fraquezas e oportunidades/ameaças enquanto incentivos para colaboração.

DINÂMICA COLABORATIVA: em termos de engajamento com princípios houve uma avaliação de viés mais baixo realizada pelo parceiro B em relação à definição e determinação (processo decisório). Muito embora, o entrevistado tem enfatizado o processo de customização e de acordos na ação em parceria como um diferencial. Nas palavras do entrevistado “não estava na prateleira, tudo foi construído pela gente“. “A gente chama de parceria porque a gente não queira nada de gaveta também. “A partir disso, foram estabelecidos os conhecimentos de cada competência – nos conversamos com o parceiro e falamos quais seriam aquelas que teriam maior destaque. E a partir de reuniões, o parceiro criou, foi desenvolvido o Programa“.

Em termos de motivação compartilhada, observou-se uma diferença em torno de dois pontos na escala – no entanto na análise geral não se observa ponto crítico. Para suportar tal análise, se destaca a resposta em entrevista acerca da confiança no parceiro A:

“Primeiro porque a gente iria lidar com gestores de diversos nichos e a parceira tem um tradição bastante forte na parte de negócios, o corpo docente é bastante qualificado e a segurança também. Dado que era o primeiro a fazer, então tinha que dar uma segurança – não podia ser algo que as pessoas ficassem com alguma questão da capacidade daquela instituição“.

Em termos de capacidade para atuação conjunta, o parceiro B apresentou um viés de baixa em relação à liderança. O que corrobora sua percepção, neste aspecto, apresentada em termos de direcionadores. No entanto, há uma diferenciação importante: para ele as lideranças internas à Fiocruz foram fundamentais em termos de “terem abraçado o programa dentro do próprio Conselho Deliberativo⁸ da Fiocruz e dentro das suas próprias unidades“. Além disso, a alta liderança foi essencial na viabilidade de recursos (a qual foi capitaneada pela Cogepe e pela Vice de Gestão e Desenvolvimento Institucional (VPGDI) – de acordo com as palavras do entrevistado.

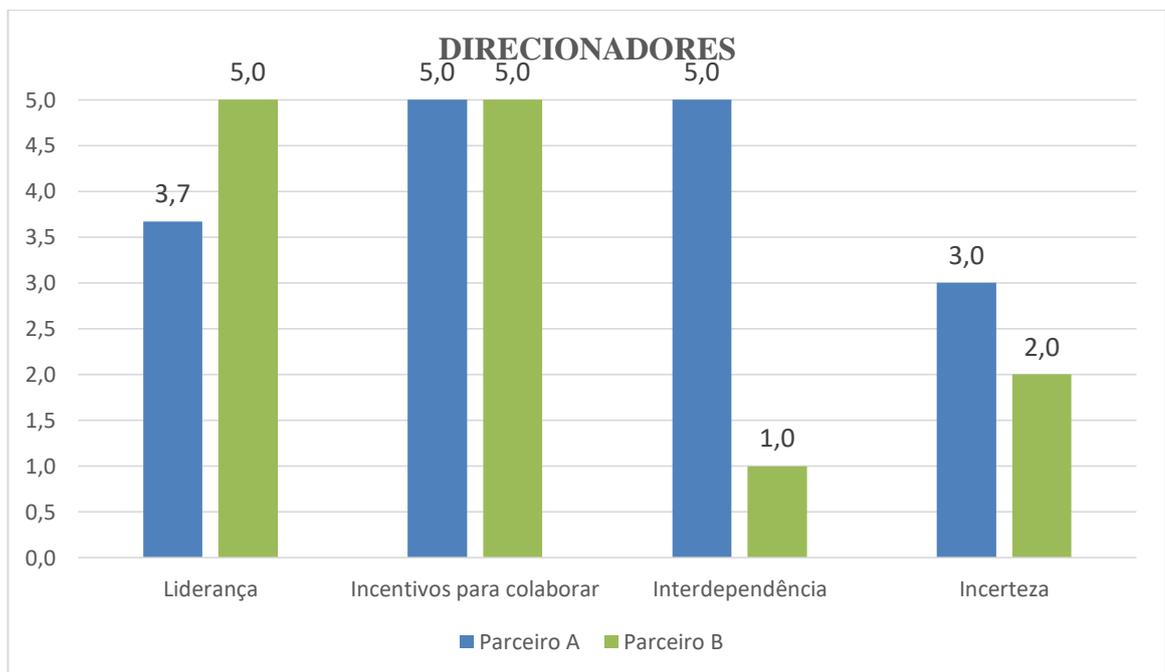
AÇÕES COLABORATIVAS: houve uma diferença perceptiva em termos de ações colaborativas que pode ser explicada através da avaliação mais baixa do respondente pela parceria B em termos de engajamento com princípios. Pois, segundo Emerson et. al. (2011) as ações colaborativas são de difícil mensuração se objetivos e propósitos não foram explicitados. O que parece ter ocorrido na percepção do respondente pela parceira B.

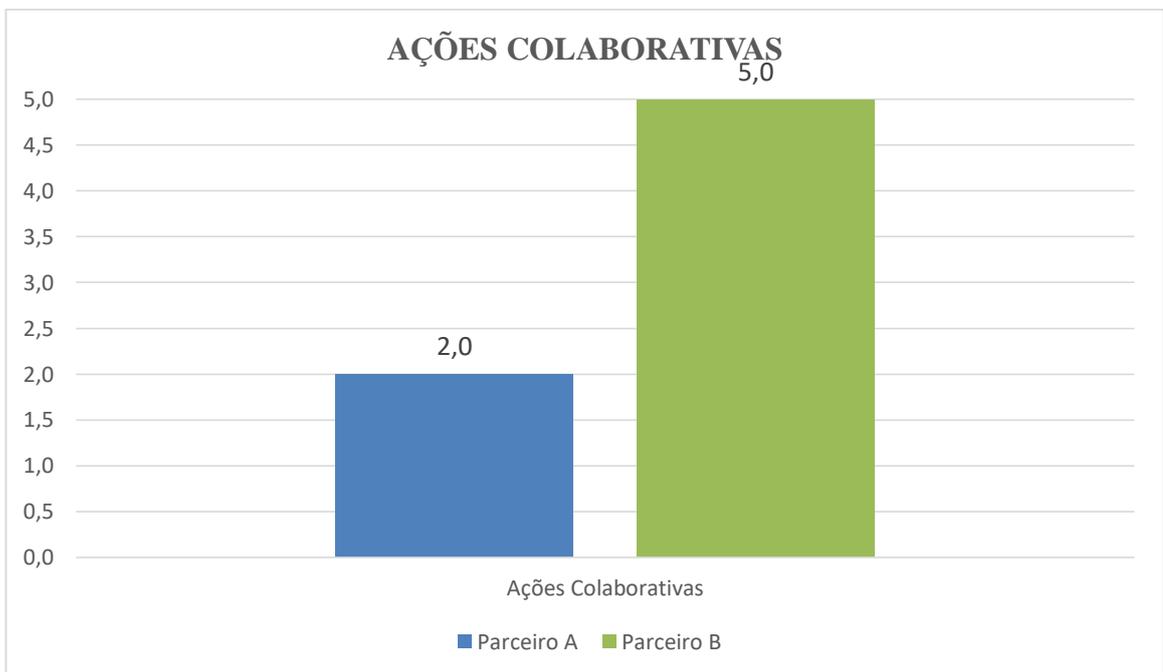
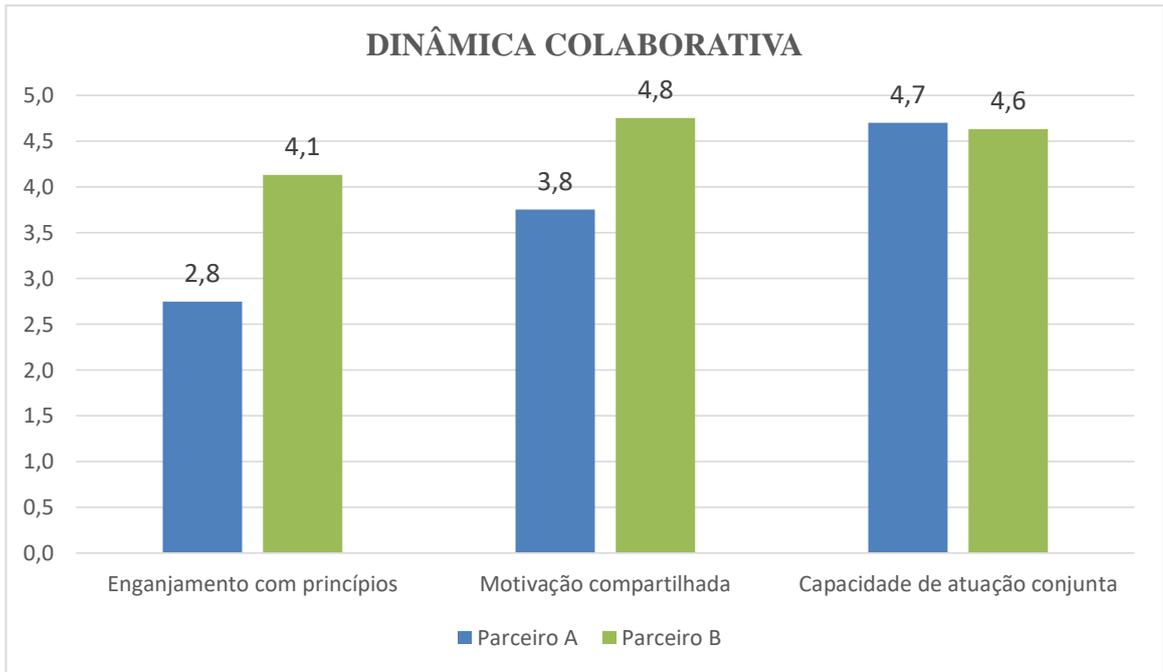
IMPACTO – ADAPTAÇÃO: em termos de mudanças efetivas no estado inicial das coisas e elevação da satisfação dos beneficiários ambos concordaram que existiu – apenas com uma variação avaliativa (dois graus na escala). E em termos de aprimoramento da colaboração o mesmo há uma variação maior (três graus) – muito embora a parceria tenha sido reestabelecida e com produtos a serem desenvolvidos de forma conjunta.

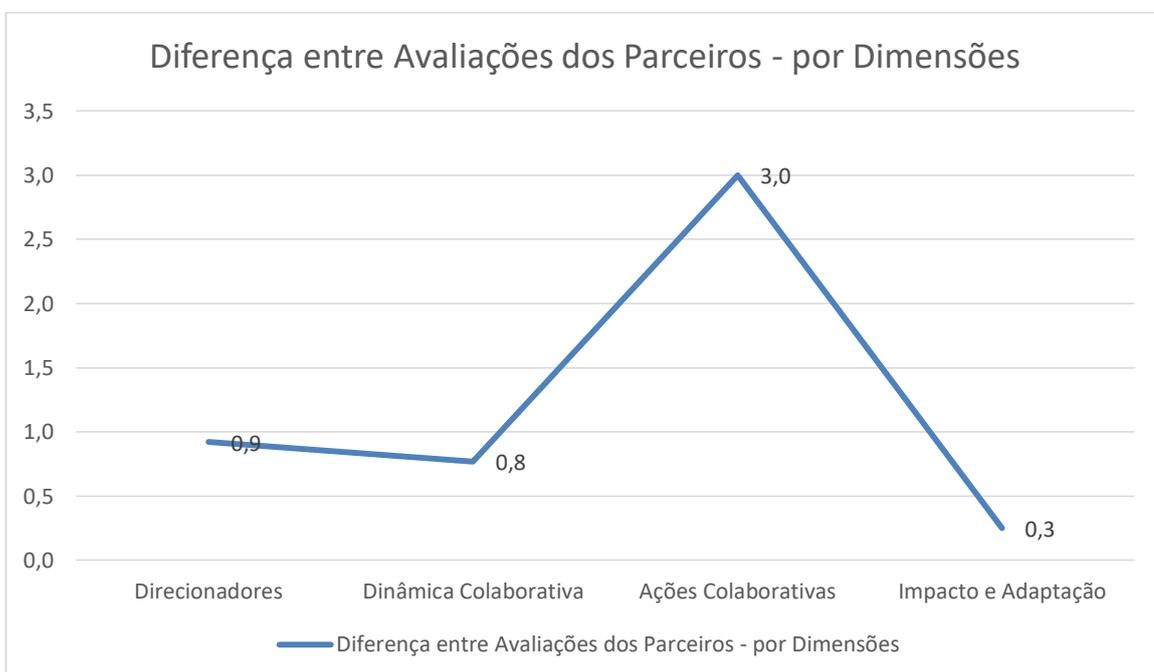
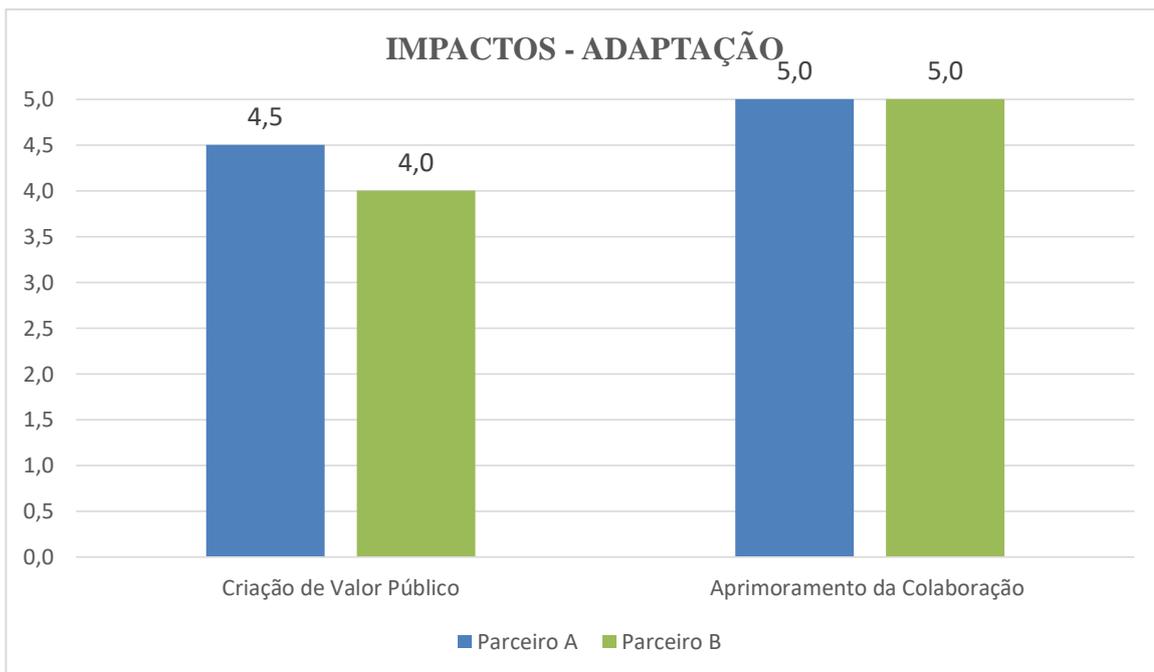
⁸ Instância deliberativa - o órgão superior de formulação e condução da política de desenvolvimento institucional. Fonte: site da Fiocruz.

PARCEIRA 04:

Histórico	Uma servidora do Instituto Oswaldo Cruz (IOC) exerceu a função de docência, ao longo de dois anos, em um curso de formação de multiplicadores de conhecimento realizado com Casa de Oswaldo Cruz (COC). Tal curso foi desenvolvido em parceria entre tais unidades. A partir dos resultados positivos, este curso foi ampliado para unidade IOC contemplando profissionais de outras unidades da Fiocruz.
Finalidade	Desenvolver conjunto de competências imprescindíveis para determinados servidores exercitarem a função de multiplicadores de conhecimento no âmbito da Fiocruz.
Parceiros Envolvidos	Casa de Oswaldo Cruz (COC), Instituto Oswaldo Cruz (IOC)
Forma de Coleta de Dados	Aplicação do instrumento de maturidade colaborativa e eEntrevista (Parceiro A)







ANÁLISE DA PARCERIA 04:

DIRECIONADORES: liderança e incentivos para colaborar foram as variáveis mais bem avaliadas por ambos os parceiros em termos de direcionadores. Destaca-se gradação máxima por ambos parceiros em termos de incentivos para colaborar – o que foi corroborado pelas palavras da entrevistada (parceiro A):

“Talvez seja numa linha de que na unidade, eu não tenha uma adesão do que a gente propõe na área de gestão. Porque na unidade tem uma característica que a área da pesquisa é muito autônoma, muito doutorado, pós-doutorado, muitas pesquisas colaborativas com outras instituições. Não tem esse caráter de cursos e capacitação como a gente tem na gestão. “

“A minha saída nos últimos anos foi buscar isso junto a outras unidades porque a Fiocruz é única. Porque desperdiçar toda uma *expertise*, todo investimento, infraestrutura – devemos extrapolar os muros da unidade“.

DINÂMICA COLABORATIVA: não houve consideráveis variações em termos de avaliação. A diferença estabelecida está, especialmente, em termos de engajamento com princípios: descoberta e a determinação. Para o parceiro A questões como clarificação, ajustes recíprocos de tarefas e a estruturação do processo decisório precisam ser melhor aprimoradas nesta parceria. Em termos de motivação compartilhada, o entendimento mútuo foi o principal elemento de maior divergência. Em termos de capacidade de atuação conjunta, houve uma avaliação positiva por ambos os parceiros. Houve pequena variação em termos de recursos (possibilidade de compartilhamento de recursos escassos, disponibilidade de recursos de poder). As palavras da entrevistada reforça a atuação conjunta do conjunto de unidades da Fiocruz:

“ (...) buscando parcerias com outras unidades se elas dividem os custos (...) e fui procurada por mais oito unidades (...). Acredito que este modelo (colaborativo) vai acontecer bem este ano. Pois, somos uma Fiocruz como um todo“.

Destaca-se também a avaliação positiva acerca da liderança por ambos os parceiros em termos de capacidade para atuar de forma conjunta – tal papel é essencial em termos de colaboração – Emerson e colaboradores (2011).

AÇÕES COLABORATIVAS: houve uma diferença perceptiva em termos de ações colaborativas que pode ser explicada através da avaliação mais baixa da respondente pela parceria A em termos de engajamento com princípios. Pois, segundo Emerson et. al. (2011) as ações colaborativas são de difícil mensuração se objetivos e propósitos não foram explicitados. O que parece ter ocorrido na percepção da respondente pela parceira A. Em termos de cultura organizacional – na avaliação de ambos parceiros predominam valores colaborativos – como se destaca a seguir:

“acho que a questão colaborativa tem aumentado, até mesmo por conta de sobrevivência. A crise acaba fazendo isso, pois a precariedade é a mãe da criatividade. Acho também que pessoas mais novas que entraram (na instituição) já tem um pouco disso (viés colaborativo).

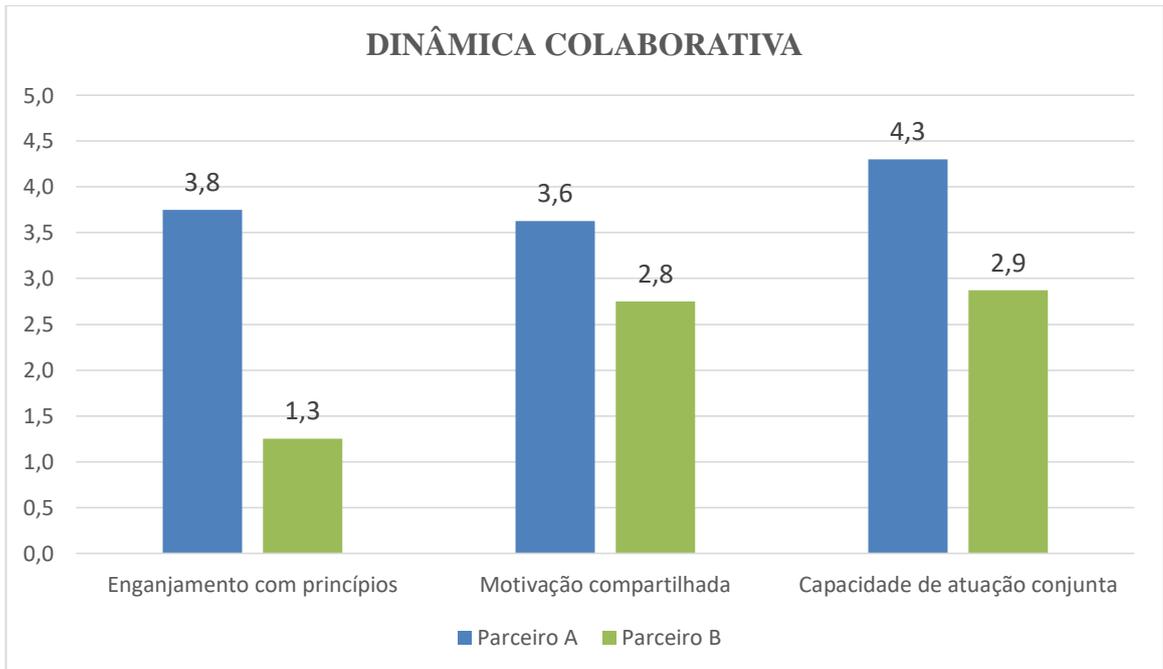
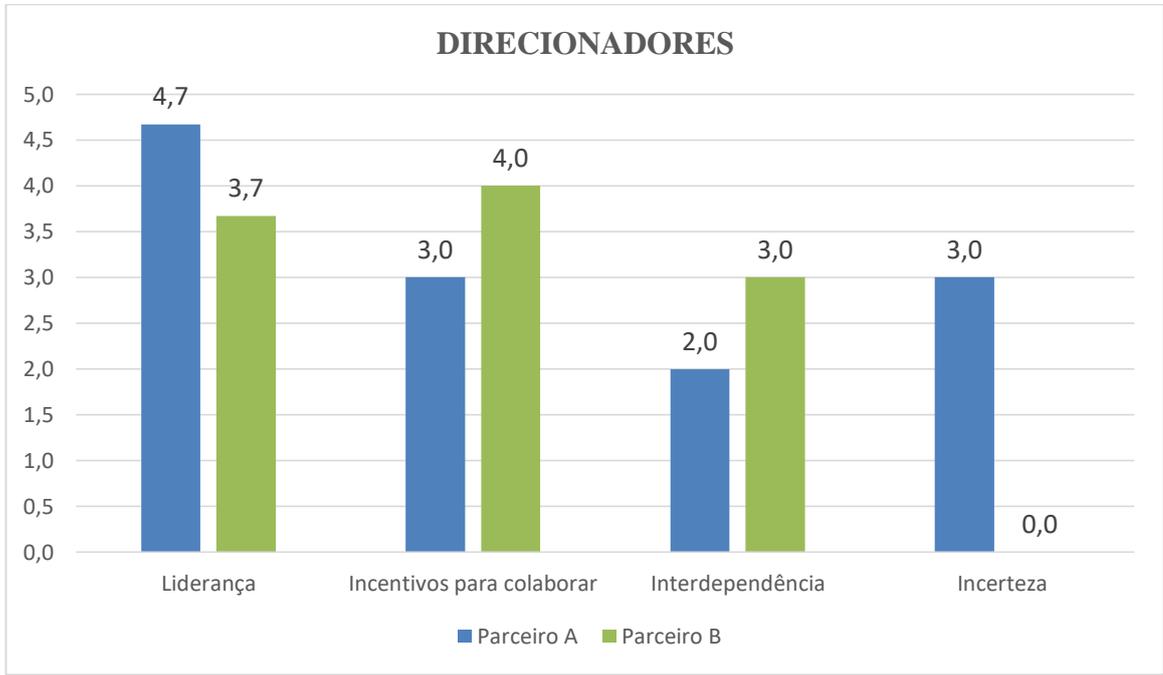
IMPACTO – ADAPTAÇÃO: em termos de impactos e da adaptação – ambos os parceiros concordaram totalmente que a atuação colaborativa desta parceria tem gerado mudanças positivas retroalimentando o próprio RGC. Uma evidência foi a expansão desta ação colaborativa para outra unidade da Fiocruz. Por fim, de uma forma geral, nesta parceria houve pouca variação em termos avaliativos nas dimensões do RGC – com exceção: ações colaborativas. Tal congruência avaliativa fortalece as evidências encontradas em termos de avaliação da maturidade colaborativa desta parceria.

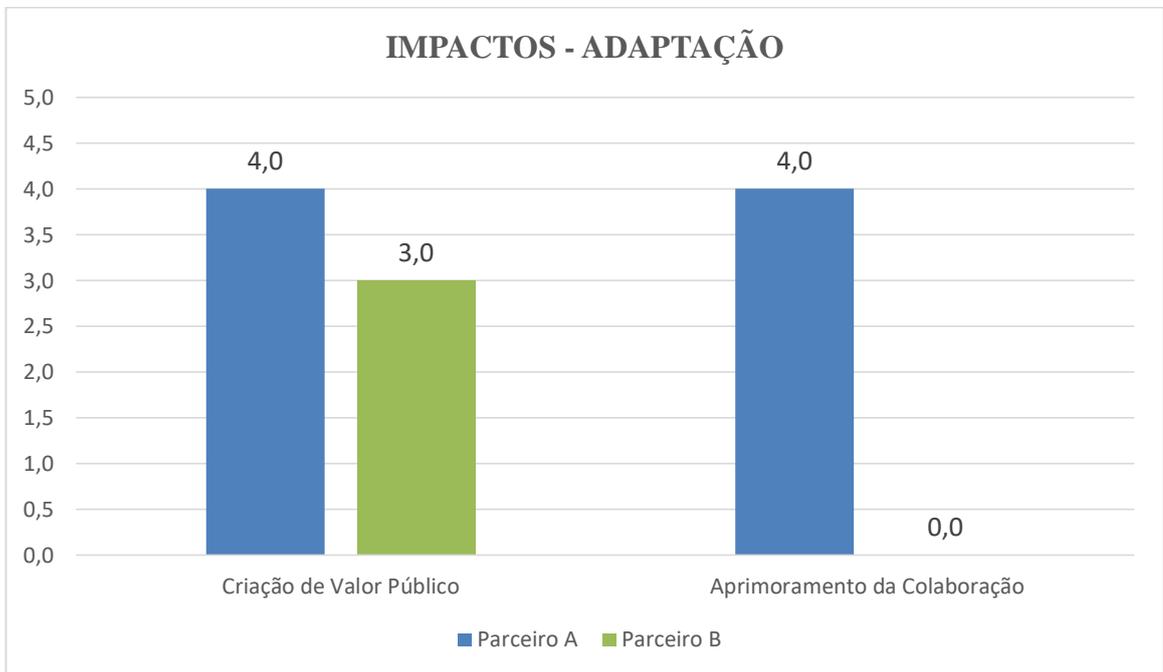
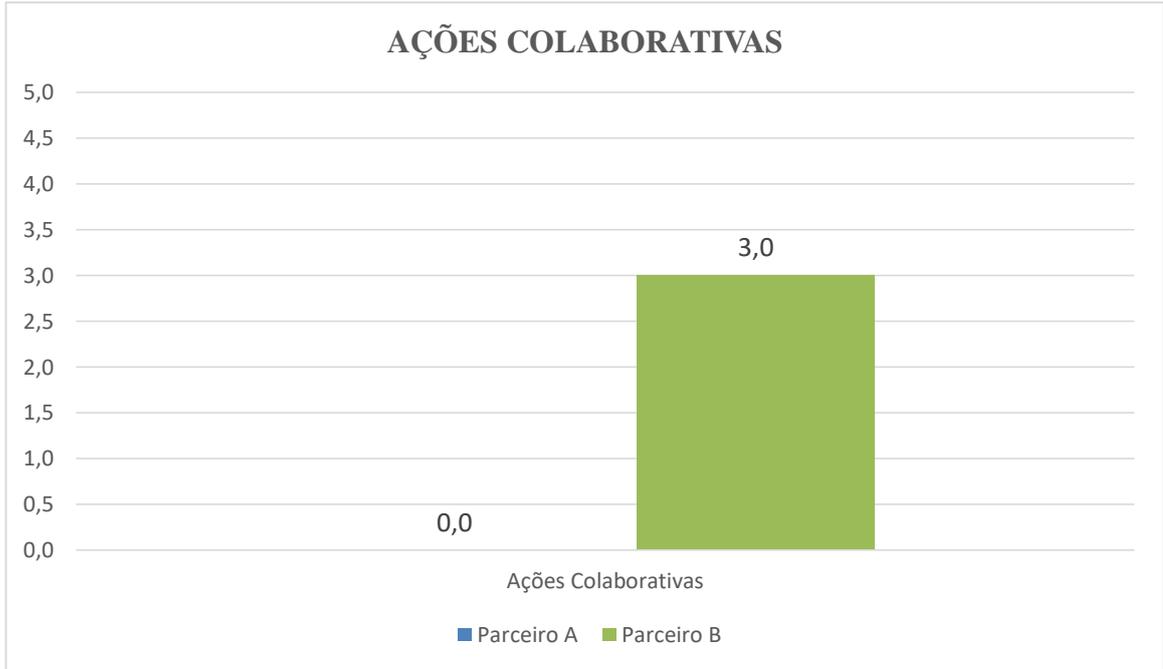
PARCEIRA 05:

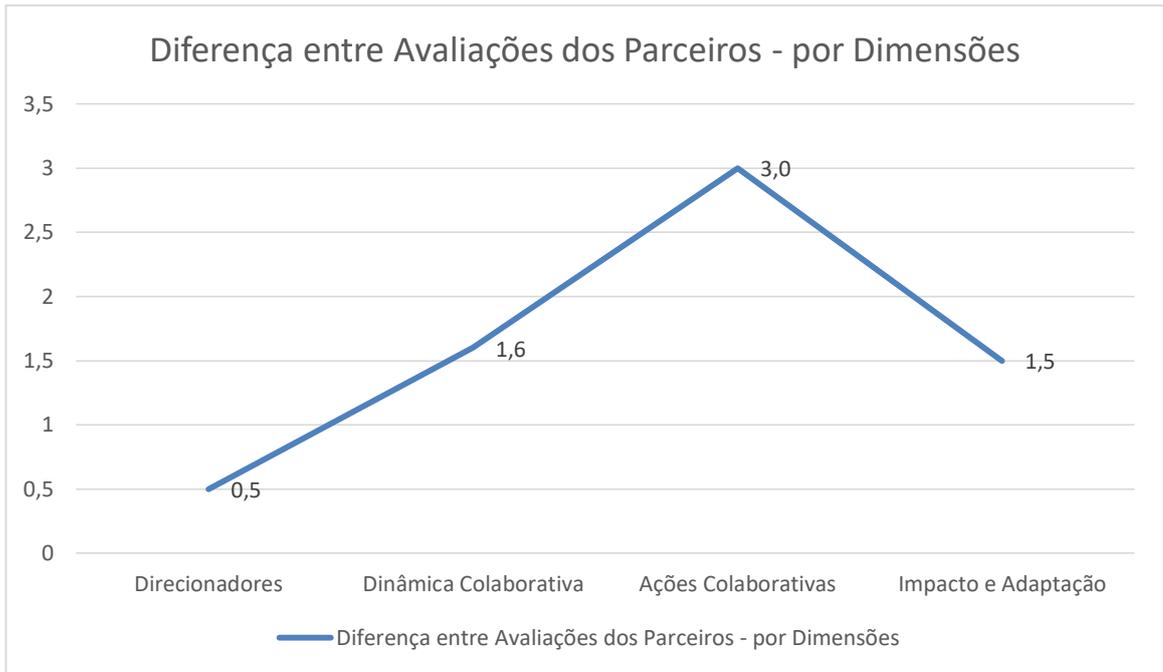
Histórico	A parceria entre Fiocruz e Laboratório de Estudos sobre Organização da Pesquisa e da Inovação (LabGeopi) se inicia no início dos anos 2000. No entanto, a parte específica da capacitação (objeto de análise desta pesquisa) surge como desdobramento de projeto desenvolvido nos anos de 2011 e 2012. Em meados de 2016, houve uma nova aproximação entre Fiocruz (Centro Estudos Estratégicos) e o LabGEOPI para discussão de colaboração entre os parceiros com vistas ao desenvolvimento de iniciativas baseadas na abordagem <i>Technology Foresight</i> . Dessas discussões, originou-se a realização de um curso <i>in company</i> para fins da finalidade apresentada abaixo.
Finalidade	Capacitar profissionais das diversas áreas da FIOCRUZ nos fundamentos e nas principais técnicas e ferramentas empregadas em prospecção - com foco nas variantes metodológicas do <i>Foresight</i> . Contribuir para a promoção de uma cultura de prospecção no âmbito da Fiocruz.
Parceiros Envolvidos	Presidência (Centro de Estudos Estratégicos - CEE) e LabGEOPI Unicamp (Laboratório de Estudos sobre Organização da Pesquisa e da Inovação)

Forma de Coleta de Dados

Aplicação do instrumento de maturidade colaborativa e entrevista (parceiro B).







ANÁLISE DA PARCERIA 05:

DIRECIONADORES: as percepções dos parceiros em relação aos elementos dos direcionadores guardaram uma correspondência: liderança e incentivos para colaborar obtiveram notas mais próximas ao permitido em termos de escala (5,0) ao passo que interdependência e incerteza notas mais baixas, principalmente, em relação à última. Destacase como incentivo para colaborar (oportunidade) a *expertise* observada pelo parceiro B:

“Já que o parceiro A tem a missão de realizar estudos de natureza prospectiva para alinhar ao planejamento. O parceiro B como já é um grupo de pesquisa já estabelecido nesta área – seria referência que nos ajudaria a caminhar“.

DINÂMICA COLABORATIVA: em termos de engajamento com princípios o elemento mais crítico se refere à deliberação: processo decisório com direito a voz, defesa aberta, apreciação aberta de interesse comum. Acredita-se que pelas notas baixas concedidas – o processo não tenha sido deliberativo nos moldes apresentados. O que não significa que não tenha sido estruturado (reuniões, grupos de trabalho) haja vista, o relatado em entrevista, as avaliações positivas em ambos em termos de definição. Em relação à descoberta, houve uma diferença em termos de três graus na escala entre os parceiros. Para o parceiro A ficou mais nítida a identificação, declaração de interesses, preocupações e valores individuais,

compartilhados pelas partes. No entanto, o mesmo não pode ser dito em relação à percepção do parceiro B. Em termos de motivação compartilhada: a questão da confiança mútua e do entendimento mútuo foram os elementos onde houve melhor avaliação de ambos os parceiros. Supõe-se pelas avaliações e entrevista que há compreensão, respeito e entendimento recíproco entre os parceiros – o que potencializa a colaboração.

Em termos de capacidade de atuação conjunta: as questões do conhecimento compartilhado, do predomínio de valores mais colaborativo em contraposição ao hierárquicos foram os que obtiveram as avaliações mais elevadas. A liderança no papel de ativador da capacidade conjunta também foi bem avaliada, principalmente, em relação os papéis desempenhados pelos líderes. Houve uma divergência perceptiva em termos de disponibilidade de recursos financeiros, de poder etc.

AÇÕES COLABORATIVAS: acerca dessa variável, supõe-se que a ação conjunta em tela não foi atribuída, diretamente, ao regime de colaboração – segundo a percepção do parceiro A (haja vista a nota atribuída). No entanto, para precisar tal avaliação é recomendada uma entrevista com a respondente para esclarecimentos acerca dessa variável.

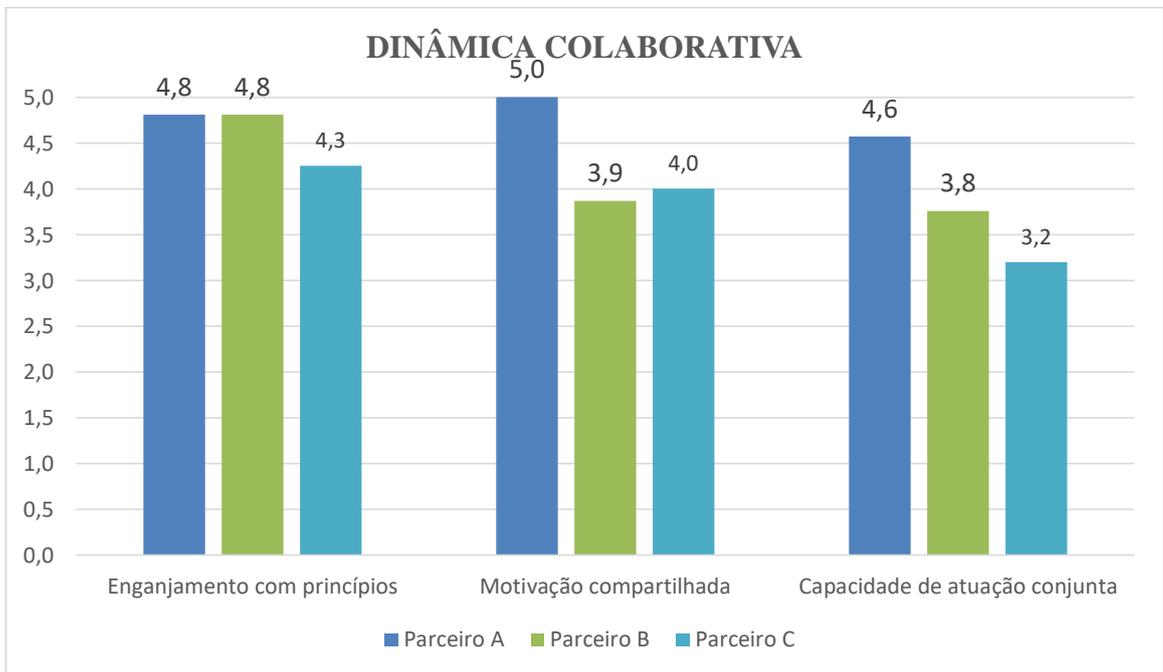
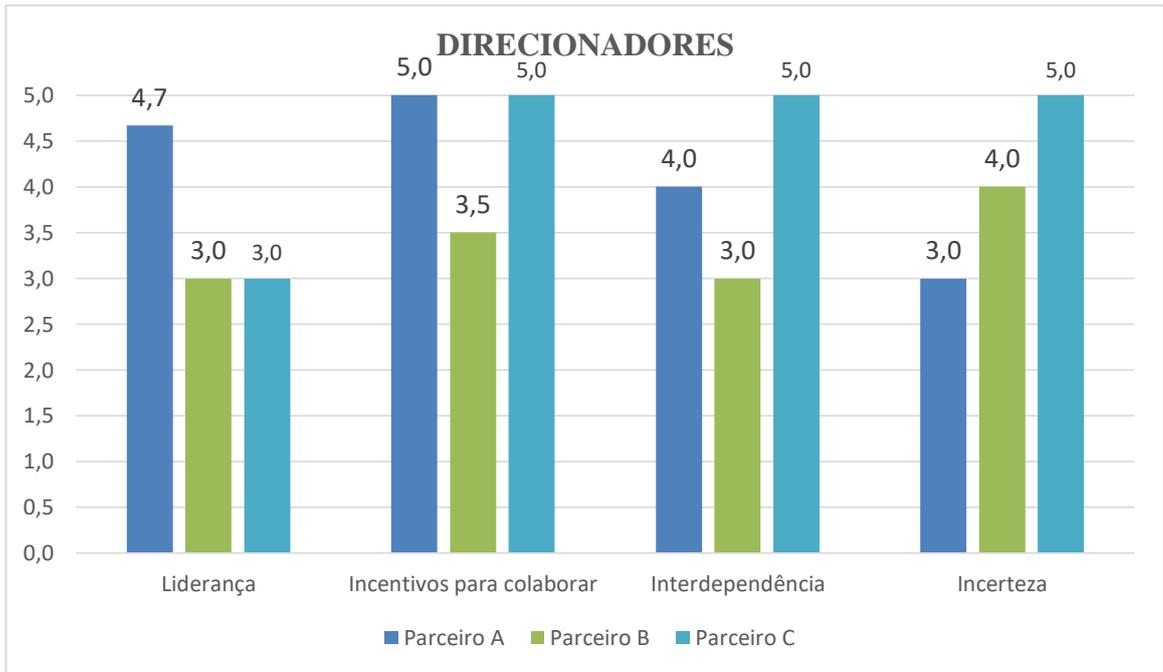
IMPACTO – ADAPTAÇÃO: em termos de impactos – mudança de estado original – ambos os parceiros avaliaram este elemento com um viés positivo. No entanto, na percepção do parceiro B – atuação colaborativa não parece ter gerado mudanças positivas no regime. Acredita-se conforme relatado em entrevista que a variação entre o propósito inicial e a ação desenvolvida possa ter motivado tal avaliação. Nas palavras do entrevistado:

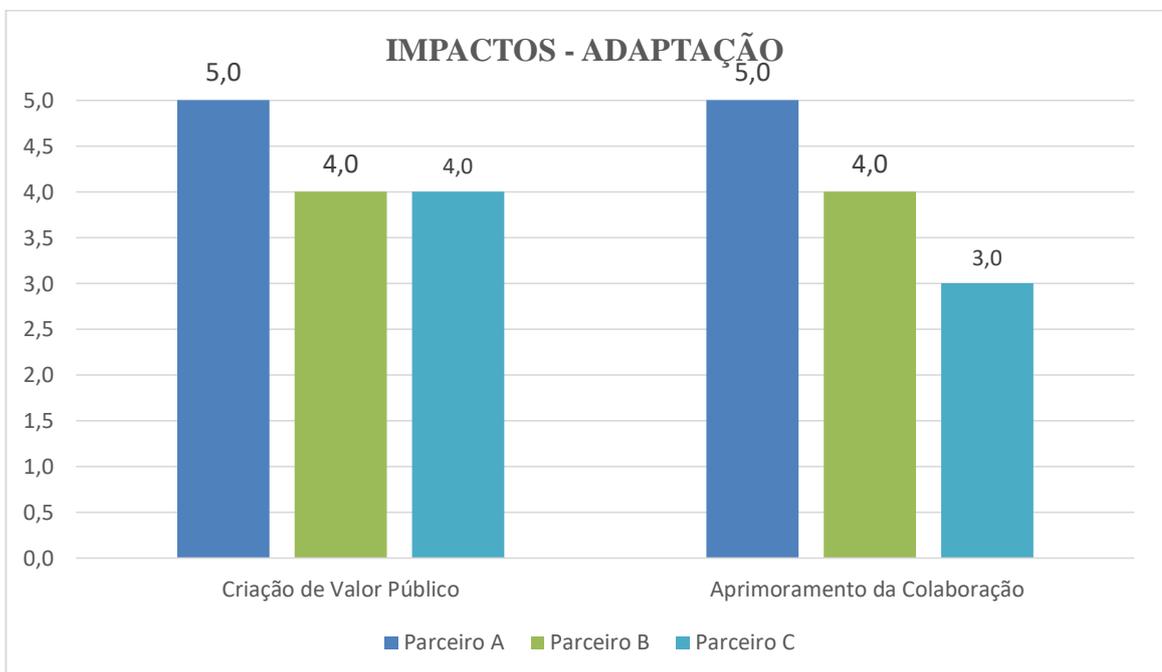
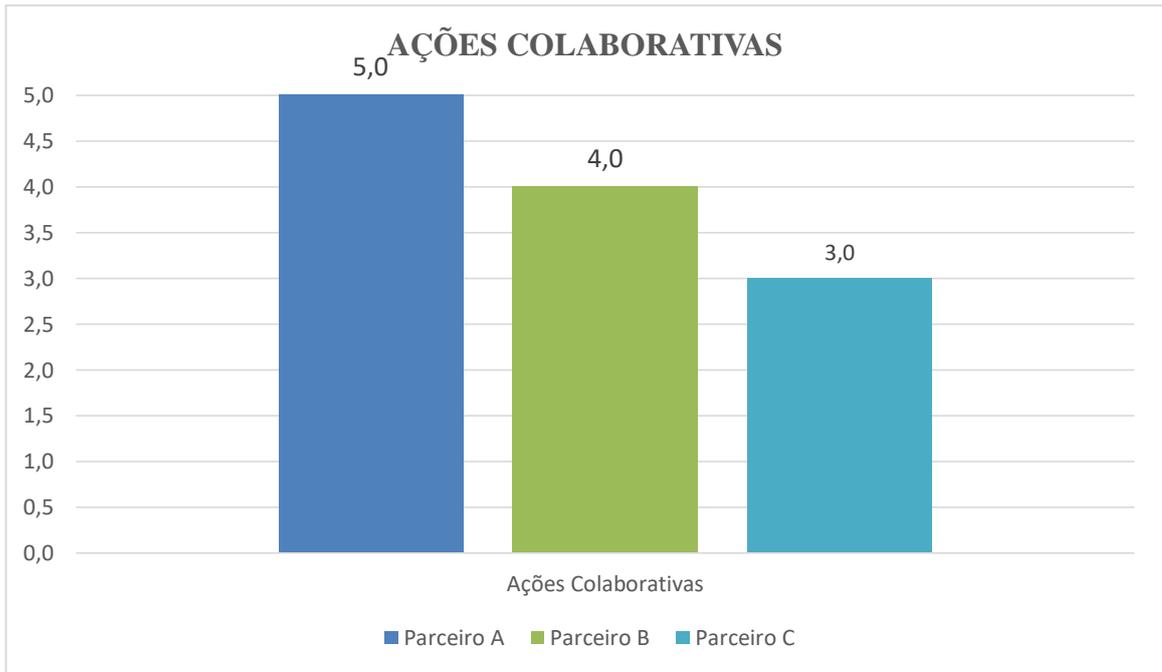
“o escopo da colaboração ficou enviesada pelo propósito do curso – acabou que se restringiu ao curso – desde o curso a gente não teve um resgate, de aproximação junto ao parceiro“.

Neste sentido, supõe-se pelas avaliações e pela entrevista que o engajamento com princípios foi um elemento crucial nesta parceria. Principalmente, em termos de definição – ajustes de expectativas. Isso parece ter impactado os outros *drivers* como por exemplo: capacidade de atuação conjunta. Exemplo: não continuidade de avançar em termos colaborativos mais técnicos – como relatado em entrevista pelo parceiro B.

PARCEIRA 06:

Histórico	A parceria se inicia a partir de determinado acontecimento no evento no “Dia da Visibilidade Trans” realizado pelo Instituto Nacional de Infectologia (INI). Tal fato despertou a necessidade de sensibilização, capacitação de profissionais da Fiocruz. A partir de então capitinado, inicialmente, pelo Serviço de Recursos Humanos do INI foram estabelecidos os primeiros contatos com os demais parceiros. Houve o envolvimento de diversos profissionais de cada um dos parceiros neste projeto. A parceria capacitou 465 (quatrocentos e sessenta e cinco) profissionais da Fiocruz, de diferentes áreas, em temáticas como Saúde, Diversidade e Cidadania LGBT.
Finalidade	Qualificar, informar e formar profissionais de diversos setores da Fiocruz nas temáticas relacionadas à diversidade sexual e de gênero; à promoção dos direitos humanos e da cidadania.
Parceiros Envolvidos	Instituto Nacional de Infectologia (INI), Coordenação Geral de Infraestrutura dos Campi (Cogic) e Superintendência de Direitos Individuais Coletivos e Difusos (Superdir) – Governo do Estado do Rio de Janeiro.
Forma de Coleta de Dados	Aplicação do instrumento de maturidade colaborativa e entrevista (parceiro B).





ANÁLISE DA PARCERIA 06:

DIRECIONADORES: a liderança enquanto impulsionador colaborativo foi avaliado de forma positiva pelos parceiros. No entanto, os incentivos para colaborar, conjuntamente, a interdependência se caracterizam como direcionadores cruciais nesta parceria. Assim, a percepção de que havia um problema que transcendia o limite das organizações e a capacidade isolada de

resolução (incerteza quanto à solução) de cada um dos parceiros são pontos fortes desta parceria.

DINÂMICA COLABORATIVA: a capacidade de atuação conjunta foi a variável de viés avaliativo mais baixo – com destaque para a necessidade de aprimoramento em termos de disponibilidade de recursos e de questão da cultura organizacional. A liderança enquanto elemento que impulsiona a atuação conjunta foi bem avaliada por todos os parceiros envolvidos nesta parceria. A motivação compartilhada que destaca elementos interpessoais e relacionais entre os parceiros também obteve um viés avaliativo alto, principalmente, no que se refere aos elementos confiança mútua e entendimento mútuo. Importante também apresentar a fala do entrevistado acerca do comprometimento compartilhado “a grande riqueza para gente foi esta - houve esta horizontalização que ultrapassa e perpassa tanto fronteiras de ponto de vista das unidades como da Fiocruz (para fora) como também do ponto de vista de incluir terceirizados, servidores“.

Por fim, em relação ao engajamento com princípios, todos os elementos foram muito bem avaliados, especialmente, os relacionados à descoberta e deliberação. O que se relaciona diretamente com a avaliação positiva em termos de incentivos para colaborar.

Destaca-se a fala do entrevistado (parceiro B) acerca da materialização na prática dos processos de engajamento com princípios:

“a gente fez este trabalho de mobilizar, trazer as pessoas para desenvolvimento este projeto de formação (...). Isso foi construído em conjunto. O superintendente já possuía uma bagagem, trabalhava com formação e já tinha um desenho de atividade construído. Isso foi submetido ao grupo – todo o caminho de construção e de estratégia de como viabilizar efetivamente os grupos quem e em cada momento. Tanto os momentos de validação do projeto como de execução e monitoramento foram feitos por este grupo. Daí o grupo passou a se reunir enquanto as atividades aconteciam – nós fazíamos reuniões mensais de avaliação, de avaliação dos encontros e relatórios. E a gente fazia avaliações de caráter mais gerais tanto do ponto de vista de repercussões quanto dos passos que pretendia dar em relação ao projeto“.

Assim, de forma geral, se observa em termos de dinâmica colaborativa uma avaliação extremamente positiva o que se reflete em termos de resultados (ações colaborativas e impactos e adaptação).

AÇÕES COLABORATIVAS: os parceiros percebem que as ações conjuntas desenvolvidas foram resultados de um regime colaborativo. Há apenas uma variação perceptiva em relação ao parceiro C que apresenta um viés mais baixo em termos avaliativos de uma forma geral.

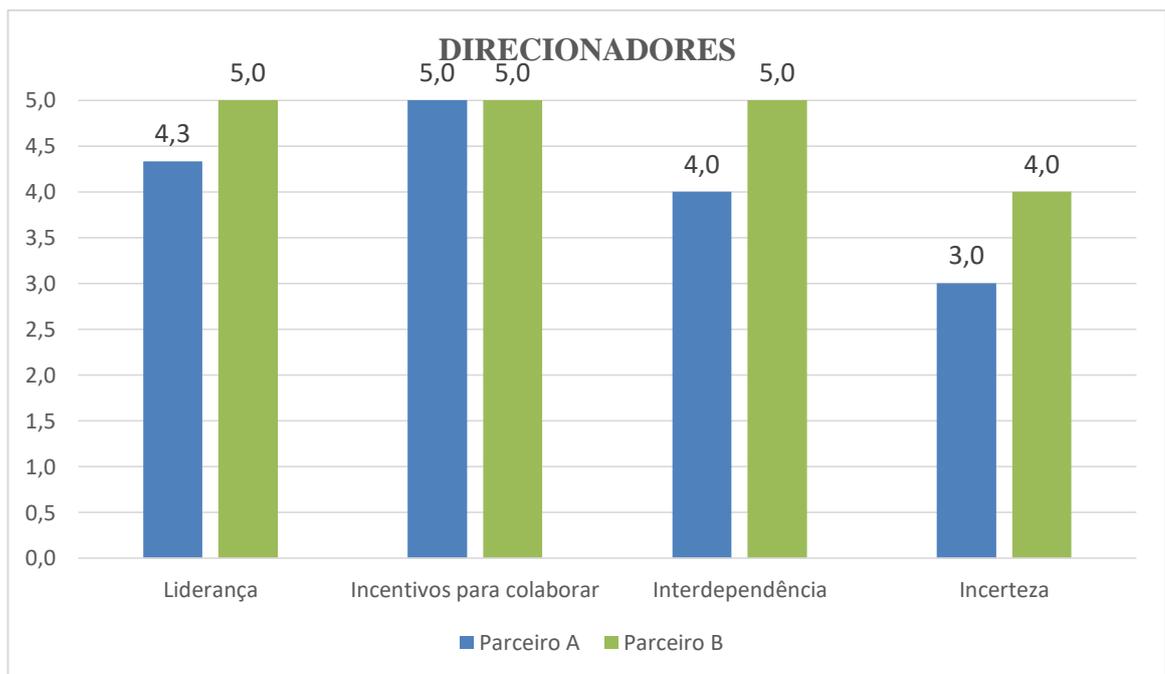
IMPACTO – ADAPTAÇÃO: os parceiros percebem que a parceria provocou alteração (ões) no estado inicial das coisas. De acordo com o entrevistado: "as pessoas (participantes) ficam tocadas, se mobilizam e criam um nível de empatia que eu acho que quebra um pouco aquela discussão mais intelectualizada“. Assim, ainda de acordo com o entrevistado, a parceria além de ter sido bem avaliada pelo diverso público também foi objeto de procura de outra instituição ligada à Fiocruz interessada na realização da capacitação – o que se configura evidência. Tal instituição também entrou posteriormente no projeto e capacitou seus profissionais. Além disso, a parceria tinha no horizonte a inclusão de novos parceiros (novas unidades) nesta capacitação.

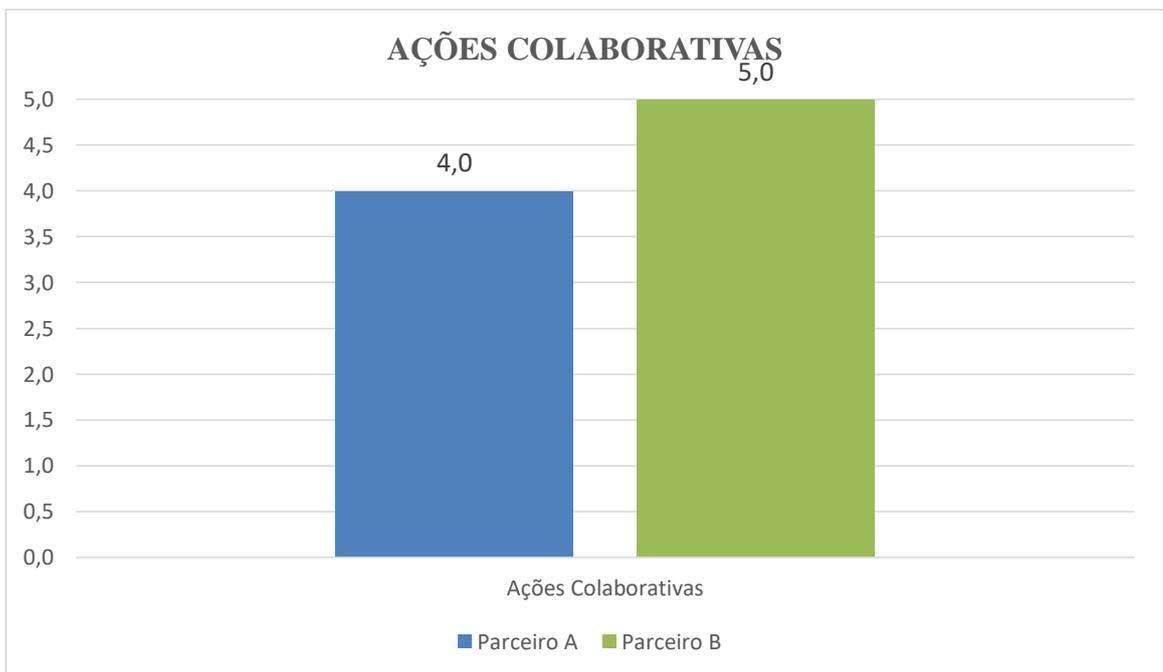
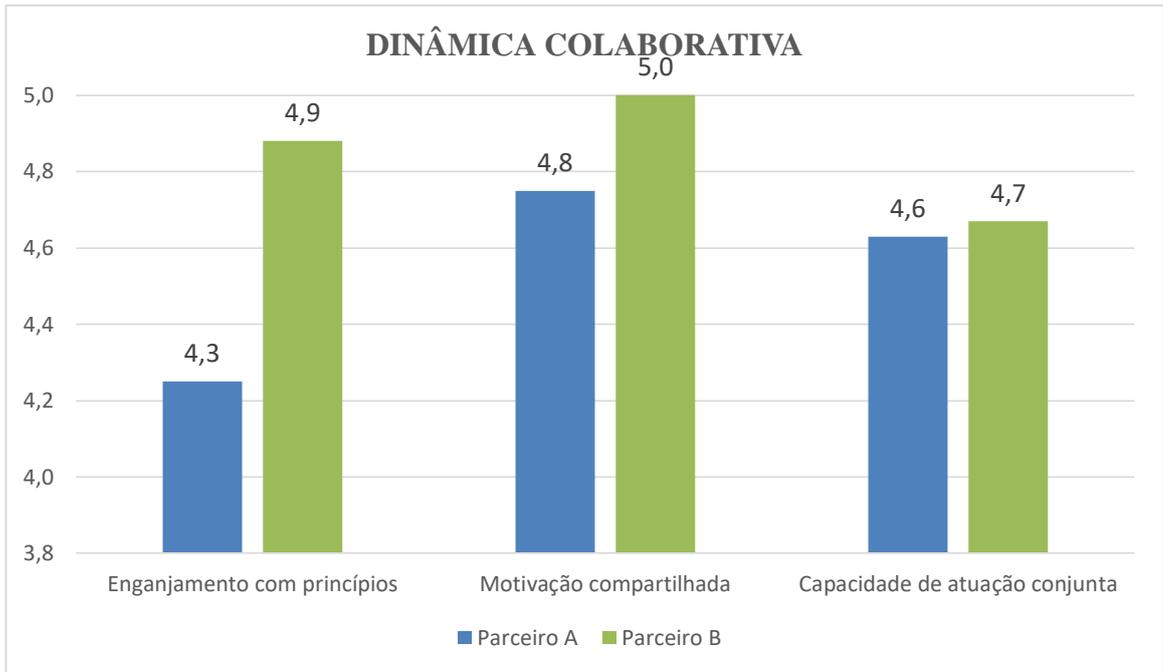
Por fim, em termos de aprimoramento da colaboração houve uma avaliação também positiva. Acredita-se que as notas atribuídas pelos parceiros B e C estejam relacionadas ao término da parceria nos moldes que ela foi realizada (mediante o envolvimento dos três parceiros).

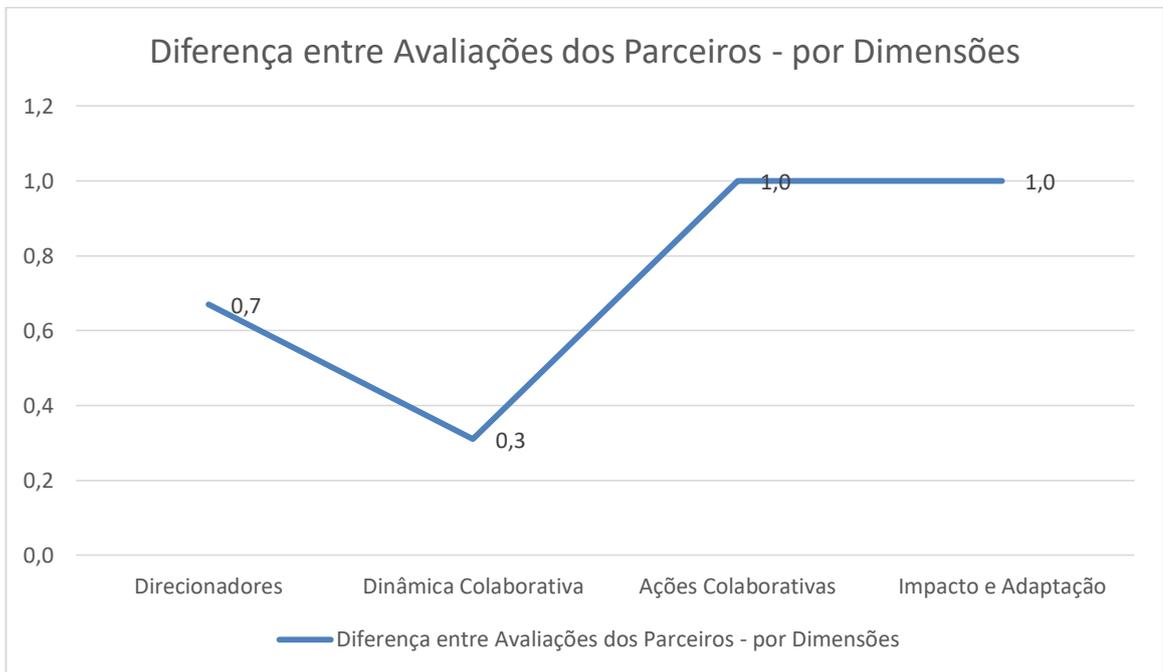
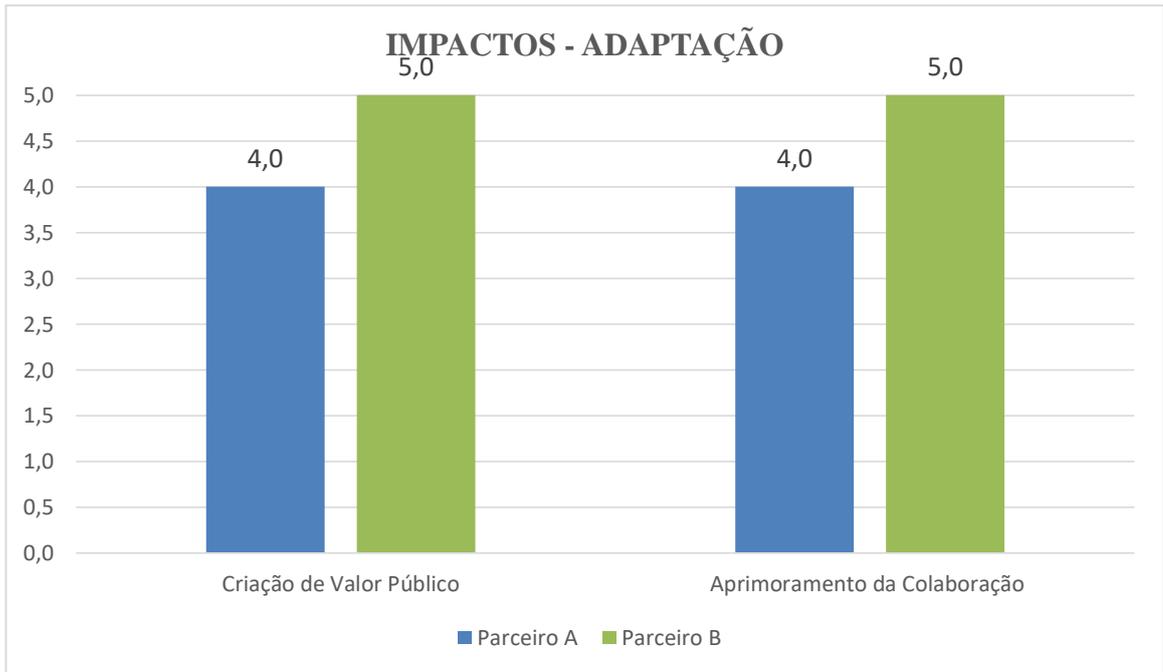
PARCEIRA 07

Histórico	A parceria emerge a partir da necessidade de desenvolvimento de conhecimentos técnicos na área de cromatografia líquida para profissionais do Instituto de Tecnologia em Fármacos (FAR). Em razão de restrições orçamentárias, não fora possível a contratação de instituição privada para tal atividade. Assim, a gestora do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos de FAR por já ter trabalhado no Instituto Nacional de Controle da Qualidade em Saúde (INCQS) recordou-se acerca desse curso. Estabeleceu contato junto a outra unidade e iniciou a parceria no ano de 2017. Em razão dos resultados alcançados através da parceria continua a vigorar durante este ano. Há instrutores de ambas as unidades parceiras na execução dessa ação. Trata-se de uma
-----------	---

	parceria onde há considerável procura por parte de profissionais em termos de inscrição/participação. Houve um acordo prévio em torno de compartilhamento de recursos (logísticos, humanos) entre as unidades.
Finalidade	Desenvolver conhecimentos no campo da cromatografia líquida para profissionais de determinadas unidades da Fiocruz.
Parceiros Envolvidos	Instituto de Tecnologia em Fármacos (FAR) e Instituto Nacional de Controle da Qualidade em Saúde (INCQS)
Forma de Coleta de Dados	Aplicação do instrumento de maturidade colaborativa







ANÁLISE DA PARCERIA 07:

DIRECIONADORES: observa-se uma avaliação na gradação máxima por ambos os parceiros em termos de incentivos para colaborar – o que parece se justificar pelo histórico descrito na parceria. No caso, o parceiro B diante de uma fraqueza observou a *expertise*, conhecimento da outra unidade como uma oportunidade para desenvolvimento da parceria o que motivou a colaboração. Tal afirmação se respalda em termos da avaliação do elemento

interdependência (5,0) pelo parceiro B e também pelo parceiro A (4,0). Em relação à liderança, crucial elemento direcionador colaborativo, ambos os parceiros avaliaram de forma positiva havendo uma pequena variação sob o aspecto da imparcialidade dos líderes.

DINÂMICA COLABORATIVA: a motivação compartilhada foi o *driver* em que houve viés mais elevado em termos avaliativos por ambos os parceiros. Neste sentido, a confiança mútua, entendimento mútuo, legitimidade das partes são elementos cruciais, nesta parceria, validados pelos respondentes. Em termos de engajamento com princípios, houve também uma avaliação positiva com pontos a melhorar nos elementos: deliberação; determinação. Em termos de capacidade para atuação conjunta, o papel da liderança, da cultura e dos arranjos institucionais foram, igualmente, bem avaliados por ambos os parceiros. Na questão de recursos, houve uma variação em termos de recursos financeiros, de poder.

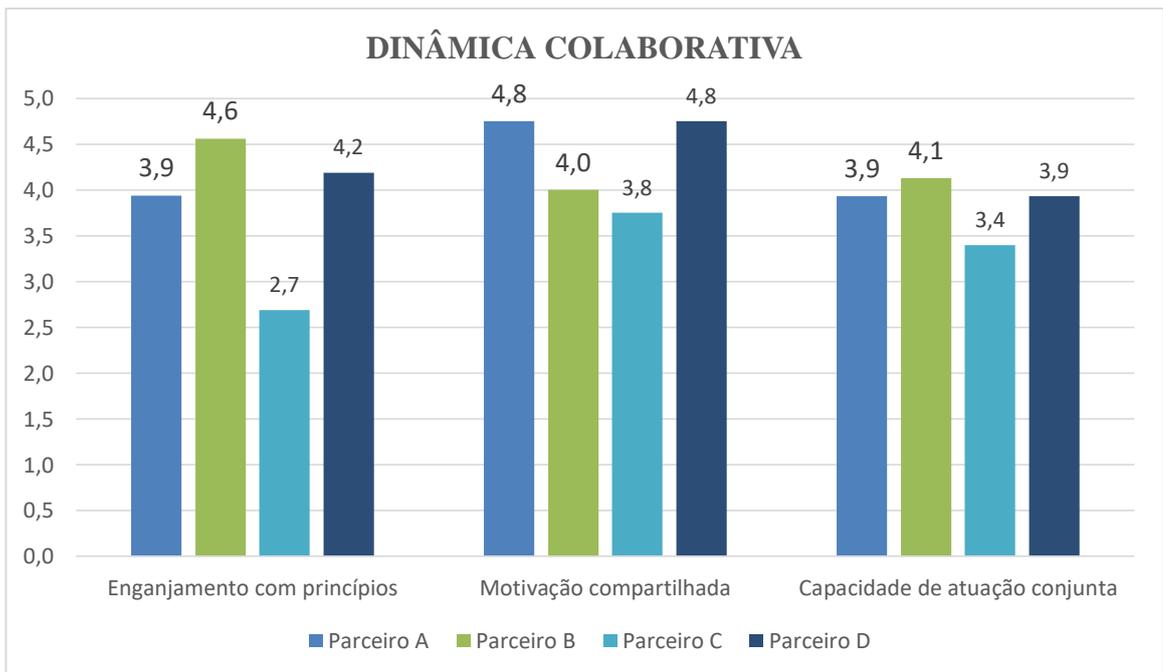
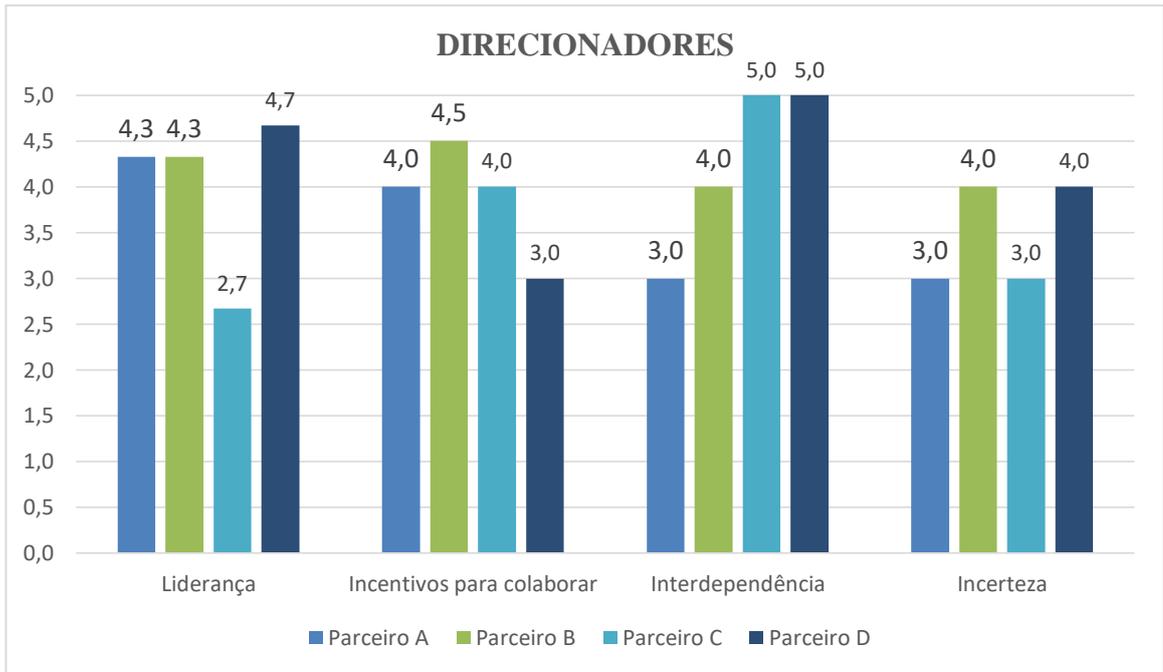
AÇÕES COLABORATIVAS: em termos de ações colaborativas ambos os parceiros concordam que tais iniciativas são desenvolvidas em decorrência desse regime colaborativo. Assim, como se pode observar acima há pouca variação em termos avaliativos referente a esta dimensão.

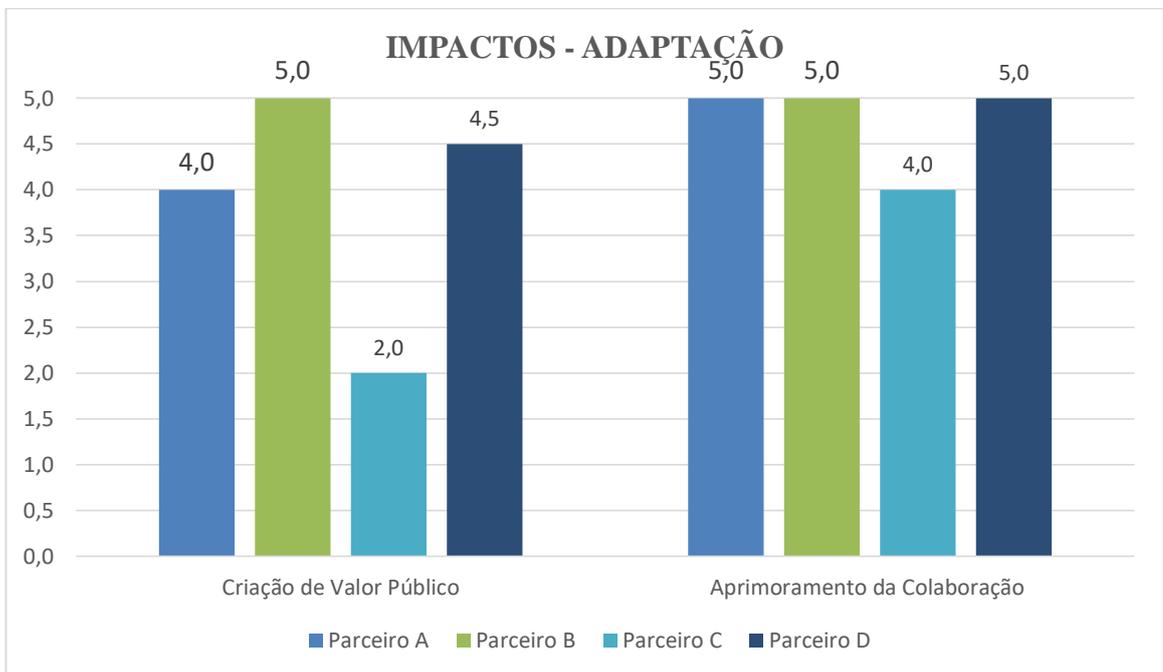
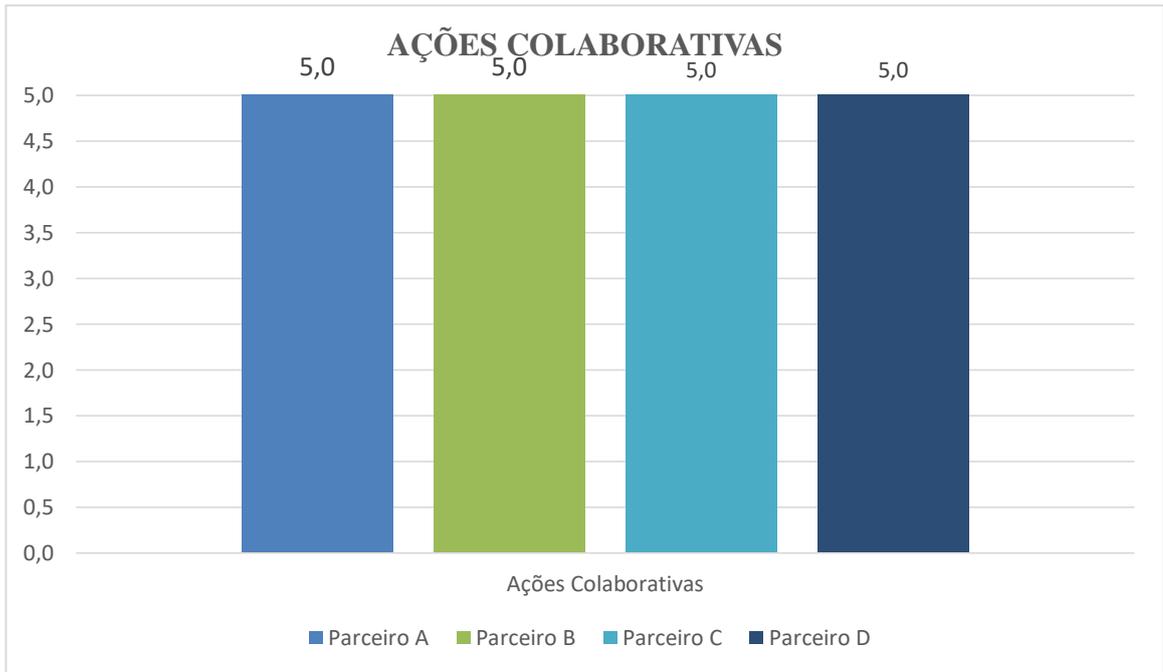
IMPACTO – ADAPTAÇÃO: ambos os parceiros avaliam de forma elevada a questão da criação de valor público e do aprimoramento da colaboração. Acerca deste último item, há uma evidência, pois no corrente ano já foram abertas duas turmas frutos dessa parceria. O que denota um aprimoramento em termos colaborativos. Em síntese, a parceria apresentou um viés avaliativo alto. Pode-se dizer que não houve consideráveis variações perceptivas entre os parceiros no que se refere às dimensões do RGC. Trata-se, portanto, de uma experiência madura, haja vista média final (4,4) embora seja temporariamente recente.

PARCEIRA 08

Histórico	Em 2010, o Instituto Gonçalo Muniz (IGM) realizou a primeira parceria com a Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (UFBA) para a realização de turma de Mestrado Profissional em Administração Pública. Tal iniciativa respondeu a um objetivo estratégico da instituição – de apoiar a capacitação dos servidores em
-----------	---

	<p>convergência com os objetivos organizacionais – e à demanda interna dos servidores da gestão de desenvolvimento na carreira. A partir de 2014, nova demanda de servidores interessados em realizar tal capacitação motivou a revitalização da parceria para a realização de uma nova turma. Em seguida, a partir dos constantes debates no Fórum das Unidades Regionais acerca do desenvolvimento dos servidores dessas unidades se iniciou, novamente, a parceria com uma nova configuração de atores. Além disso, houve também um diagnóstico da Vice de Gestão do Aggeu Magalhães (IAM) acerca da necessidade de qualificação dos servidores neste campo. A partir disso, houve uma turma customizada para as unidades os institutos Gonçalo Muniz (IGM) e Aggeu Magalhães (IAM) cuja grade de disciplinas se alinhava às temáticas do Plano Quadrienal da Fiocruz.</p>
Finalidade	<p>Objetiva desenvolver conhecimentos no campo da Administração Pública. Objetiva a formação de gestores com capacidade analítica elevada para estudar, compreender e propor intervenções nos seus processos de trabalho, de modo a impactar positivamente nas suas atividades e, conseqüentemente, nos serviços que a instituição presta à sociedade. A ação colaborativa compõe o Programa de Desenvolvimento Gerencial e está alinhada à estratégia de fortalecimento da Fiocruz Nacional.</p>
Parceiros Envolvidos	<p>Coordenação Geral de Gestão de Pessoas (Cogepe), Instituto Aggeu Magalhães (IAM), Instituto Gonçalo Muniz (IGM), Universidade Federal da Bahia (UFBA).</p>
Forma de Coleta de Dados	<p>Aplicação do instrumento de maturidade colaborativa e entrevistas (parceiros B e D).</p>





ANÁLISE DA PARCERIA 08:

DIRECIONADORES: a liderança na qualidade de *driver* da dinâmica colaborativa foi bem avaliada pela maioria dos parceiros. A exceção foi referente ao parceiro C que apresentou um viés mais baixo do que os demais.

Destacam-se em relação à liderança as falas das entrevistadas:

Entrevistada – Parceiro B: “na época os Vices de Gestão das unidades foram buscar o parceiro externo, pois tinham como uma referência este mestrado em Administração Pública“. Eu acho que foram fundamentais em termos de alinhamento estratégico, a questão de recursos e a questão do acompanhamento. As lideranças fizeram isso o tempo todo“.

Entrevistada – Parceiro D: “acho que foi fundamental, o próprio Gonçalo já havia planejado em seu PA (planejamento anual) um volume de recursos direcionado para esta questão. (...) Acho que teve uma liderança fundamental do Coordenador Geral de Gestão de Pessoas de entender a importância dessa questão. Esta é uma questão cara para a DIREH (Diretoria de Recursos Humanos) no sentido de dar viabilidade e um comprometimento de viabilizar recursos. Houve uma mobilização no sentido de ir atrás do recurso como de garantir que esse recurso ficasse reservado para este fim. (...) Na parte do Aggeu houve mobilização no sentido de conversar com a Direção e de criar viabilidade dentro do PA da unidade para disponibilizar recursos de passagens e diárias. (...) As lideranças se comprometeram e se esforçaram“.

As questões referentes à interdependência e aos incentivos a colaborar foram bem avaliadas pelos parceiros, ou seja, podem ser consideradas razões que impulsionaram a dinâmica colaborativa. Destaca-se a fala da entrevistada (parceiro B) acerca da interdependência: “eu daria nota máxima, pois respeitados os limites – o envolvimento foi muito grande de todas as partes“. Observa-se também pela fala da entrevistada B que houve a identificação da oportunidade pelas unidades da Fiocruz: “teve o fórum das unidades regionais que já vinham discutindo a necessidade de curso *stricto sensu* para as pessoas das regionais. Havia uma queixa que as unidades regionais têm mais dificuldade para isso, para ter acesso a isso“.

DINÂMICA COLABORATIVA: engajamento com princípios e capacidade de atuação conjunta foram as dimensões avaliadas em um nível um pouco mais baixo do que a motivação compartilhada. Neste sentido, parece haver uma necessidade de aprimoramento em processos de definição, deliberação e determinação. E em termos de capacidade de atuação conjunta, uma melhoria em elementos como disponibilidade e compartilhamento de recursos e arranjos institucionais. Observa-se que os elementos identificados se relacionam, pois na medida em que há, por exemplo, um aprimoramento no alinhamento com propósitos há uma melhor definição dos arranjos institucionais.

Em termos de cultura organizacional, segundo a entrevistada (parceiro B): “neste caso das parcerias acho que sim – predomínio do primeiro modelo (colaborativo). Isso é perceptível pela

liberdade que nós estamos tendo em ousar. Têm coisas que estão além do que estava previsto em contrato“. Eu acho que nós estamos funcionando muito mais no modelo de redes do que no modelo hierárquico“.

Além disso, se destaca a capacidade dos parceiros em termos de ajustes de arranjos institucionais, segundo a fala da entrevistada (parceiro B): “foram estabelecidos processos internos para cuidar disso o tempo todo (acompanhamento e do alinhamento estratégico)“. Houve uma condição muito boa (do parceiro externo) em mexer em processos internos para atender a nossa demanda“. “Eles foram muito flexíveis e muito sensíveis para que a parceria seja um sucesso“.

Em termos de motivação compartilhada, há um espaço maior para aprimoramento em relação a elementos como: comprometimento compartilhado e entendimento mútuo. Ressalta-se que houve uma avaliação bastante positiva em relação a dimensão motivação compartilhada o que denota um bom relacionamento em termos de confiança entre os parceiros.

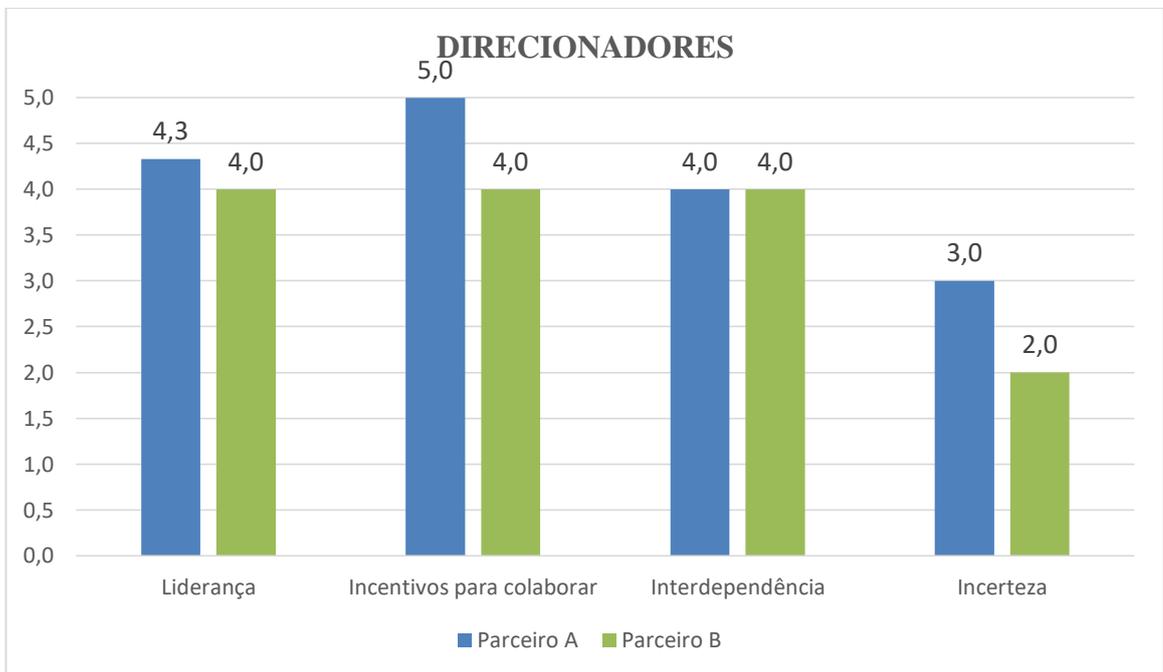
AÇÕES COLABORATIVAS: todos os parceiros avaliaram com a gradação máxima da escala (nota 5,0) que a ação conjunta foi desenvolvida em regime de colaboração. Tal percepção é confirmada pela continuidade da parceria para os próximos anos.

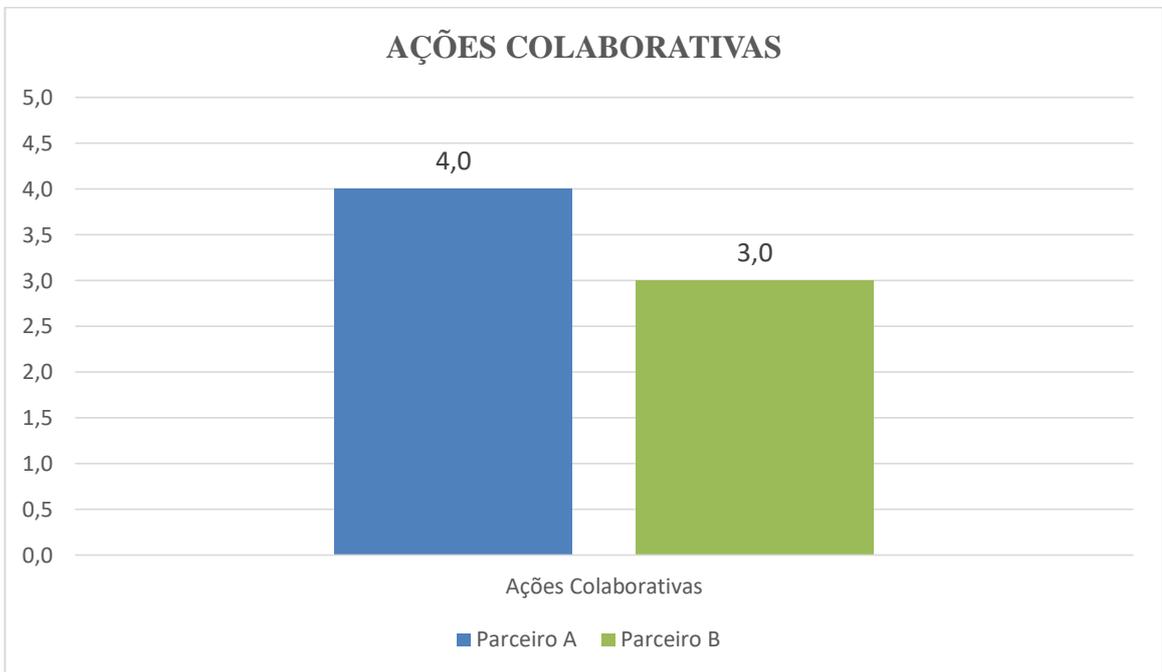
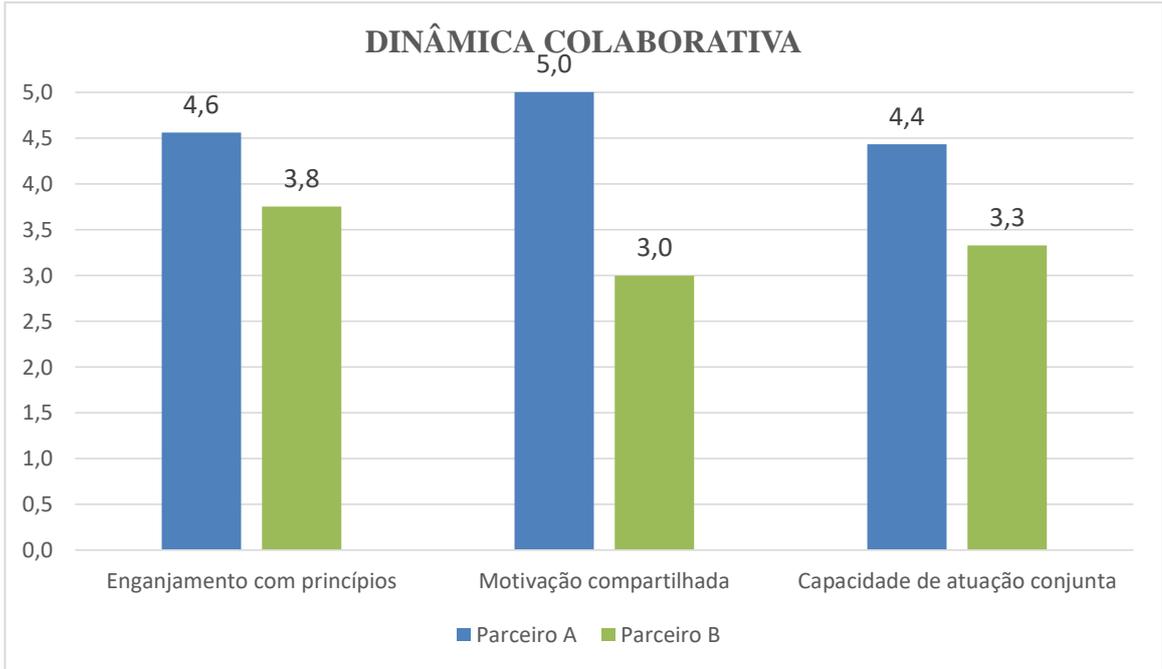
IMPACTO – ADAPTAÇÃO: os parceiros avaliaram de forma extremamente positiva o fato de que tal atuação colaborativa ter provocado mudanças positivas no regime colaborativo. Neste sentido, segundo a entrevistada (parceiro B): “há desdobramentos eu estou no momento tentando junto ao parceiro externo um desdobramento de um doutorado profissional“. Além disso, consideram que a colaboração tem melhorado a satisfação dos beneficiários contribuindo para a criação de valor público. Neste aspecto, destacam-se as palavras da entrevistada (parceiro D)

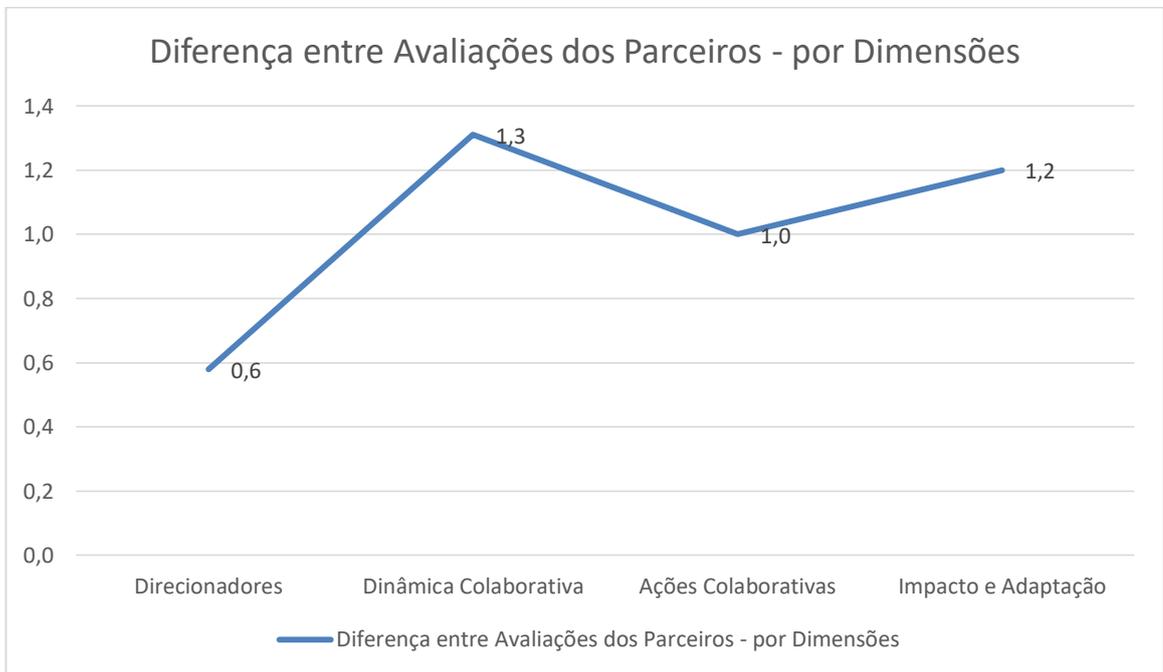
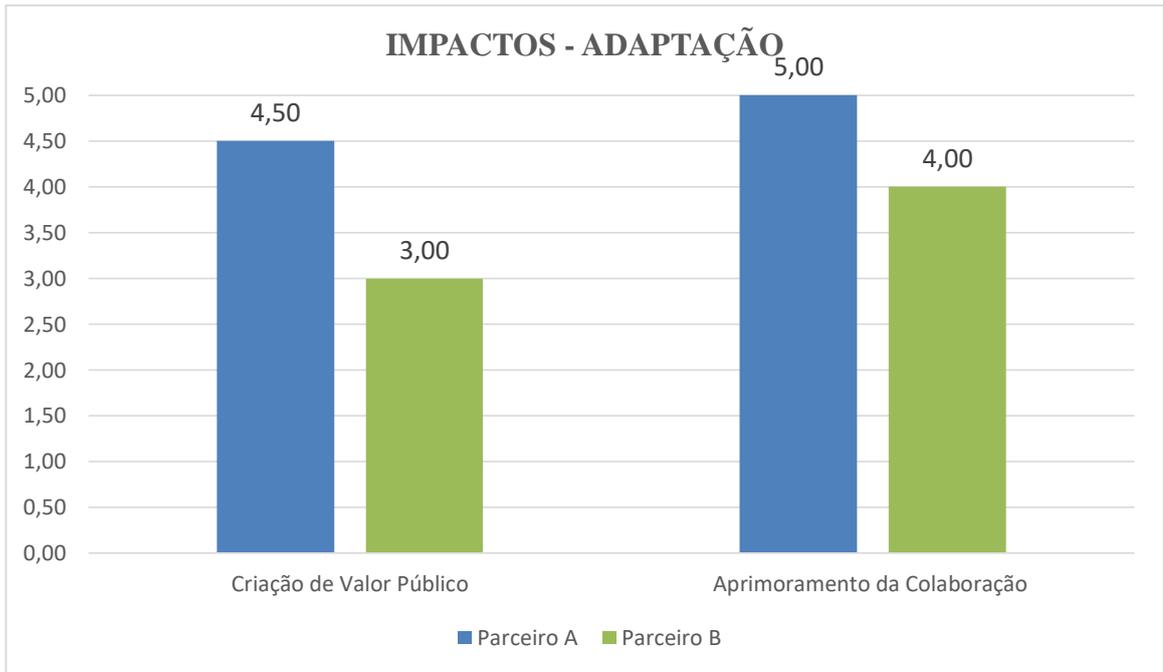
“É muito visível a transformação que a oportunidade de qualificação de um mestrado com as características dessas oferecidas (...) traz para o cotidiano do trabalho dos servidores (...) A experiência é muito positiva porque mobiliza os servidores para a mudança. Ele (mestrado) tira você da zona de conforto para pensar questões que não havia pensado. (...) Até porque eu aposto que estes processos de qualificação, eles não acumulam conhecimento só para o servidor, mas quando ele é feito em outra perspectiva ele transborda o servidor – ganha o espaço do trabalho“.

PARCEIRA 09

Histórico	A parceria se inicia a partir de uma infestação ocorrida na biblioteca por determinado agente. Houve uma indicação do Departamento de Administração acerca da expertise de um profissional do Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnologia em Saúde (ICICT). Em seguida, houve reuniões para customização de ações relacionadas à parceria.
Finalidade	Desenvolver conhecimentos relacionados à desinfestação de atmosfera anóxica em acervos arquivísticos de natureza permanente.
Parceiros Envolvidos	Casa de Oswaldo Cruz (COC) e do Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnologia em Saúde (ICICT).
Forma de Coleta de Dados	Aplicação do instrumento de maturidade colaborativa







ANÁLISE DA PARCERIA 09:

DIRECIONADORES: liderança, incentivos para colaborar e interdependência foram elementos bem avaliados em termos de direcionadores. O que é extremamente positivo, haja vista que eles impulsionam a dinâmica colaborativa. Incerteza pode ser considerada um ponto a ser melhorado em relação a esta parceria.

DINÂMICA COLABORATIVA: engajamento com princípios e motivação compartilhada foram as variáveis avaliadas de forma mais positiva em relação ao conjunto da dinâmica colaborativa. Neste sentido, aspectos como o processo de descoberta e de deliberação; legitimidade interna e do comprometimento compartilhado podem ser considerados destaques. Em termos de capacidade de atuação conjunta, o papel da liderança é bem avaliado enquanto elemento que contribui na melhoria desta variável. Além disso, destaca-se também a avaliação na gradação máxima possível em relação ao predomínio da cultura organizacional colaborativa. Disponibilidade de recursos e o compartilhamento de recursos e de conhecimento são elementos a serem melhorados, nesta parceria, que potencializariam as demais variáveis da dinâmica colaborativa.

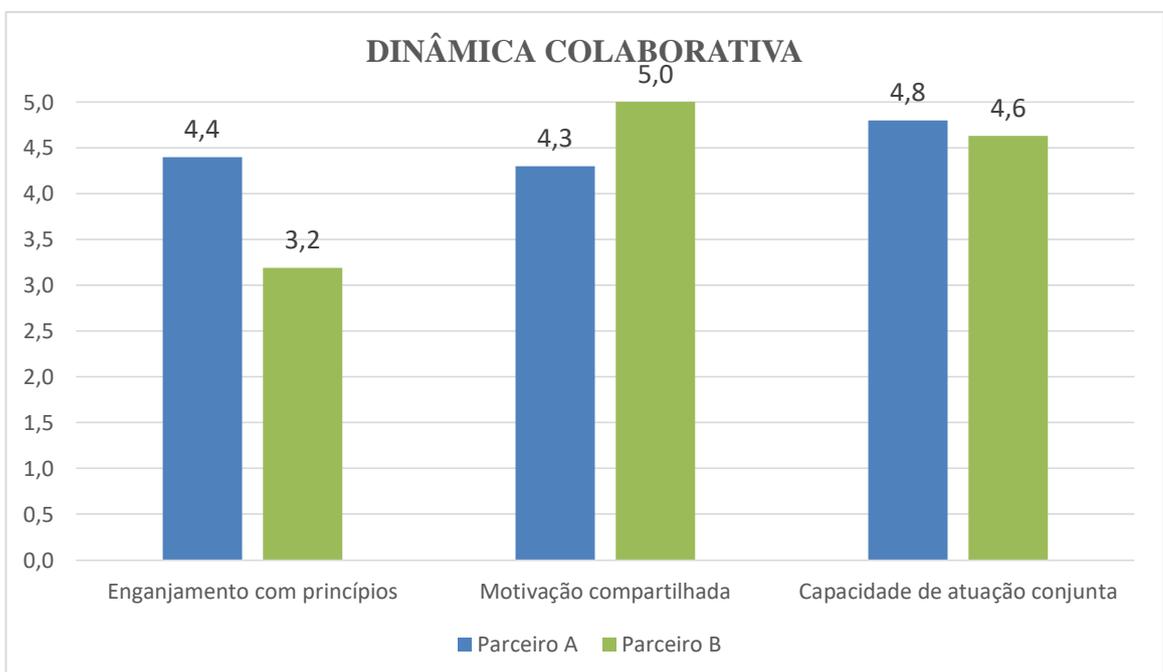
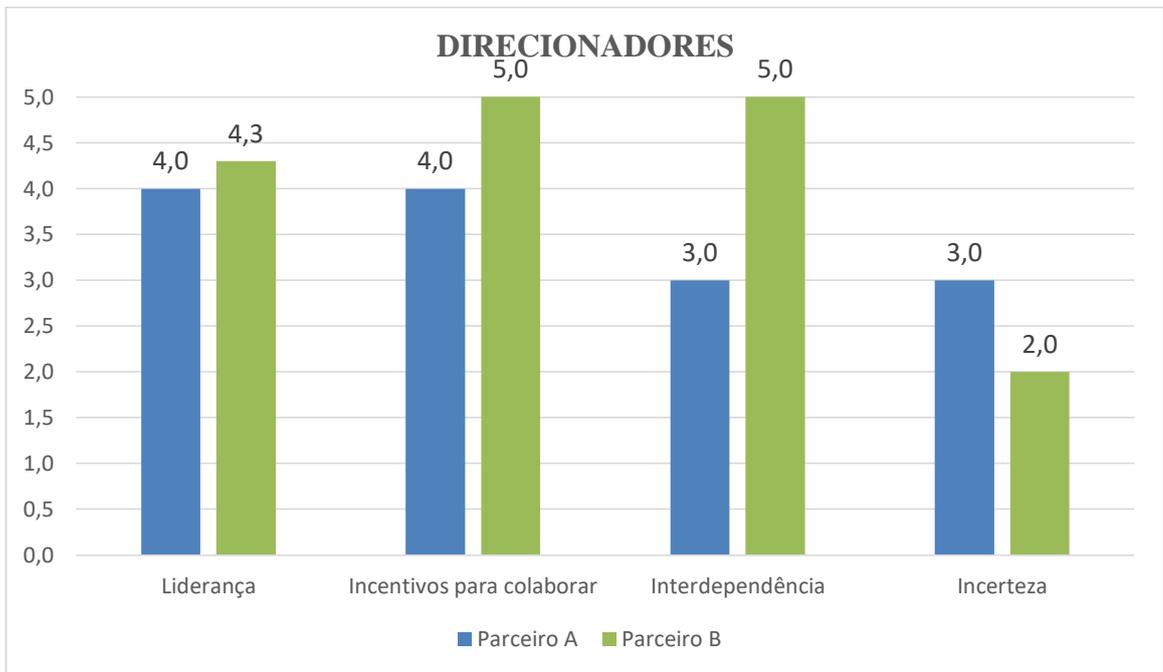
AÇÕES COLABORATIVAS: foram uma dimensão em que houve pouca divergência avaliativa. Neste sentido, os parceiros identificam parcialmente que as ações colaborativas são desenvolvidas como decorrência do RGC. Acredita-se que por se tratar de uma parceria recente – a relação entre o produto colaborativo e o regime colaborativo não esteja tão evidente.

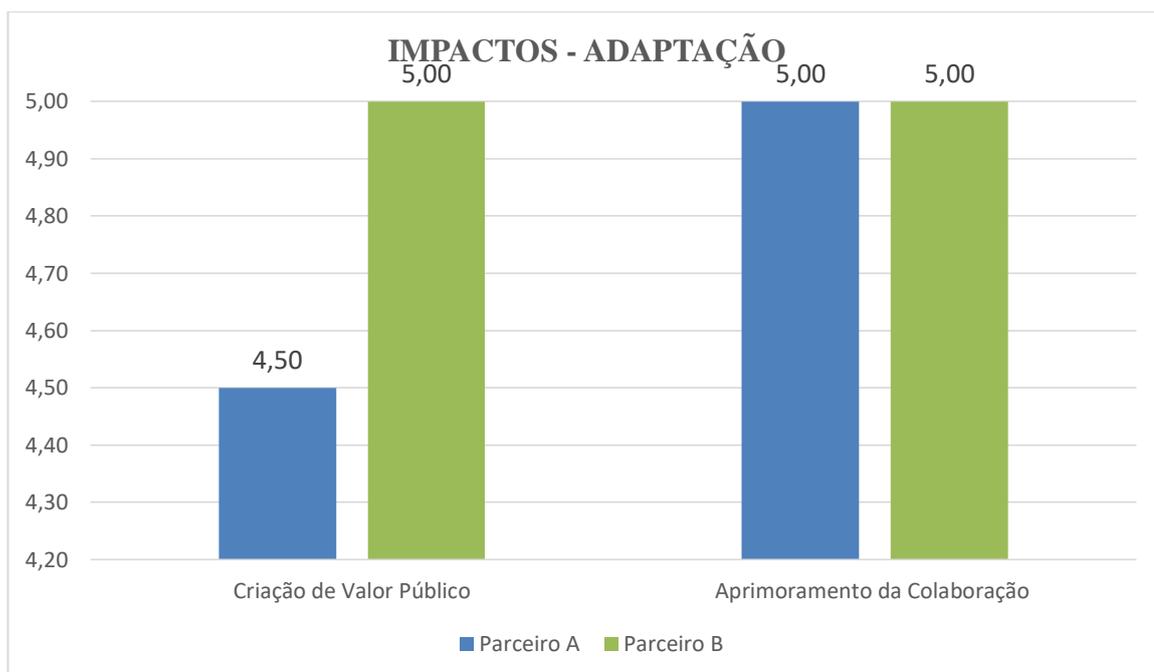
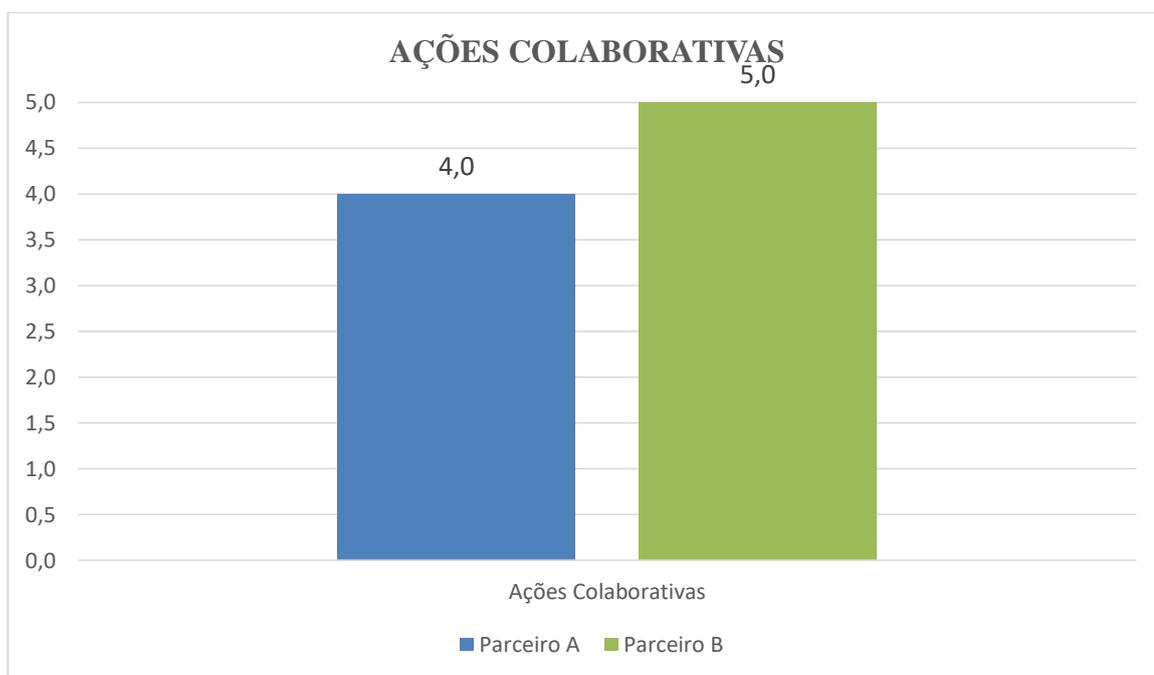
IMPACTO – ADAPTAÇÃO: os parceiros identificam que a atuação colaborativa tem aprimorado o RGC – o que é muito importante, principalmente, para o estímulo da cultura organizacional colaborativa da instituição. Também concordam com um viés um pouco mais baixo que a colaboração tem gerado uma satisfação mais ampliada nos beneficiários além de ter alterado o estado inicial das coisas. Por fim, de uma forma geral, não houve considerações diferenças em termos de avaliação entre os parceiros por dimensões do RGC.

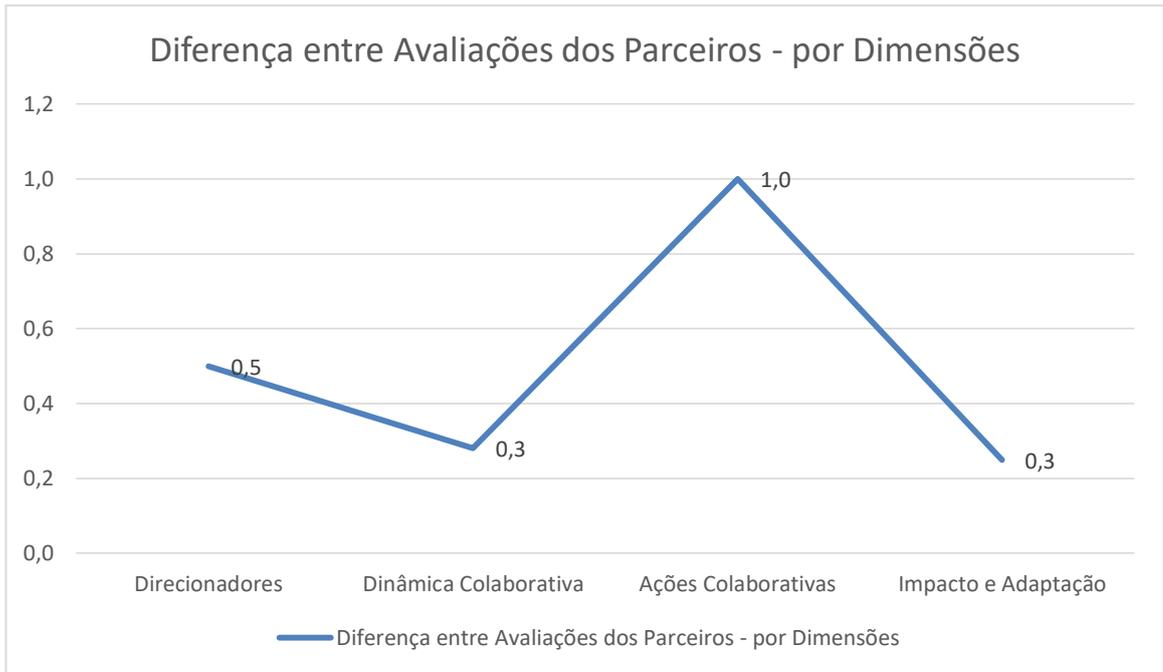
PARCEIRA 10

Histórico	A parceria surgiu a partir de identificação de uma necessidade comum em termos de capacitação. Neste sentido, tal identificação foi facilitada pelo fato dos Serviços de Recursos Humanos das unidades parcerias terem um histórico em termos de troca de informações. As unidades ultrapassaram os trâmites burocráticos e conseguiram em conjunto a customização e contratação de um curso nas área de compras. Tratando-se, portanto, de um trabalho em cooperativo das unidades.
-----------	--

Finalidade	Desenvolver conhecimentos técnicos para servidores de ambas as unidades referentes à fiscalização de obras públicas.
Parceiros Envolvidos	Casa de Oswaldo Cruz (COC) e Coordenação Geral de Infraestrutura dos Campi (Cogic)
Forma de Coleta de Dados	Aplicação do instrumento de maturidade colaborativa







ANÁLISE DA PARCERIA 10:

DIRECIONADORES: liderança e incentivos para colaborar foram os principais direcionadores desta parceria. Supõe-se que o histórico da parceria tenha influenciado tal avaliação, pois ela nasce da oportunidade de desenvolver conhecimentos comuns para profissionais de ambas as unidades capitaneadas pelas lideranças. No caso específico da liderança, se destaca a necessidade de desenvolver a imparcialidade dos líderes – segundo as avaliações. A incerteza foi o atributo de viés mais baixo demonstrando que os parceiros não percebem claramente uma incapacidade de atuação frente a cenários incertos.

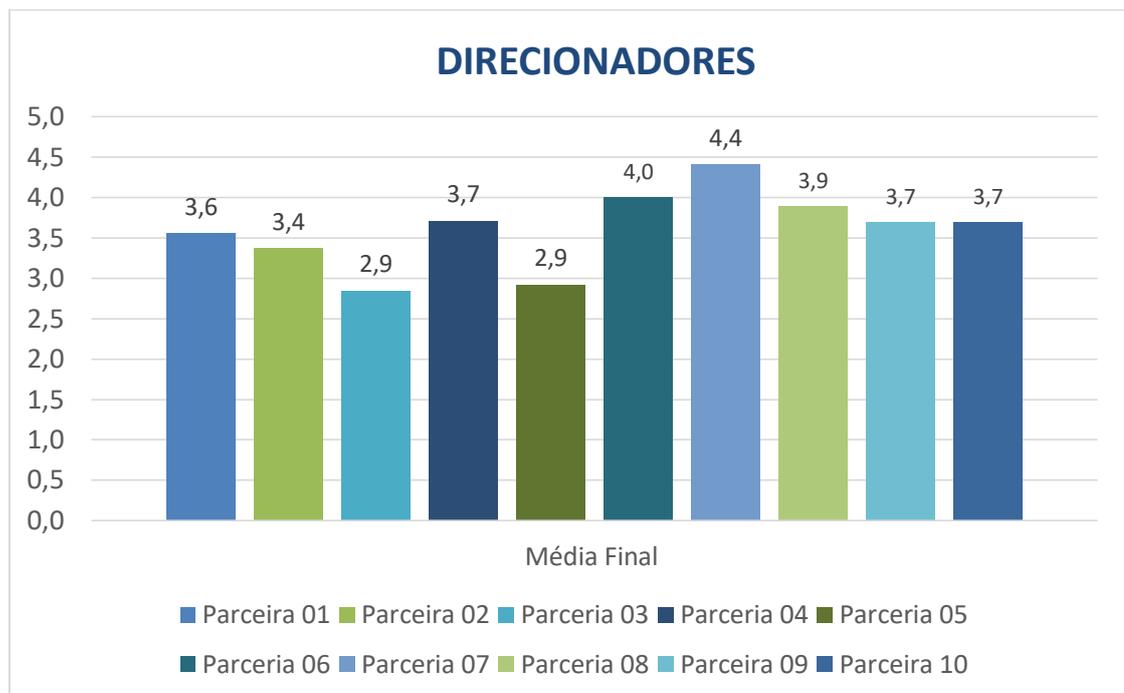
DINÂMICA COLABORATIVA: a variável engajamento com princípios foi a que apresentou um valor mais baixo em termos avaliativos. Contribuem para este valor os processos de deliberação e de determinação especialmente. Motivação compartilhada e capacidade de atuação conjunta foram bem avaliadas – destacam-se as questões do comprometimento organizacional (motivação) e liderança, conhecimento e cultura organizacional (capacidade para atuação conjunta) com as notas máximas permitidas na gradação do instrumento. Supõe-se que a motivação compartilhada foi bem avaliada em função do histórico de relacionamento entre as unidades o que gera uma confiança entre os membros.

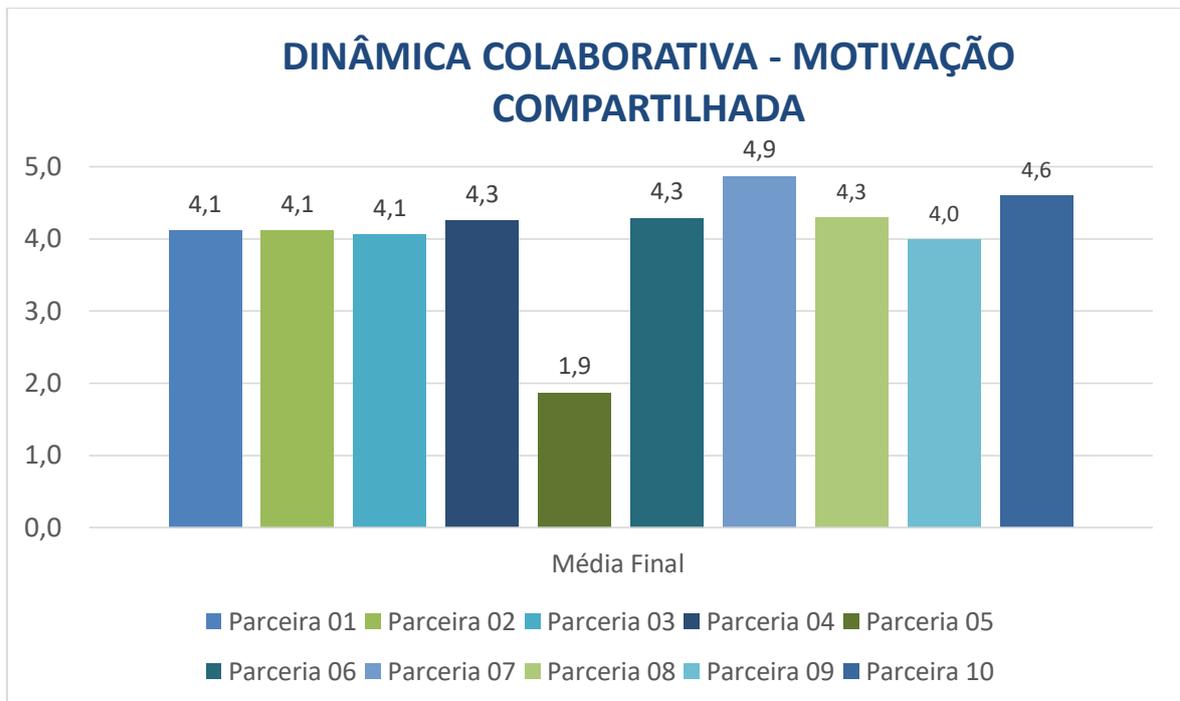
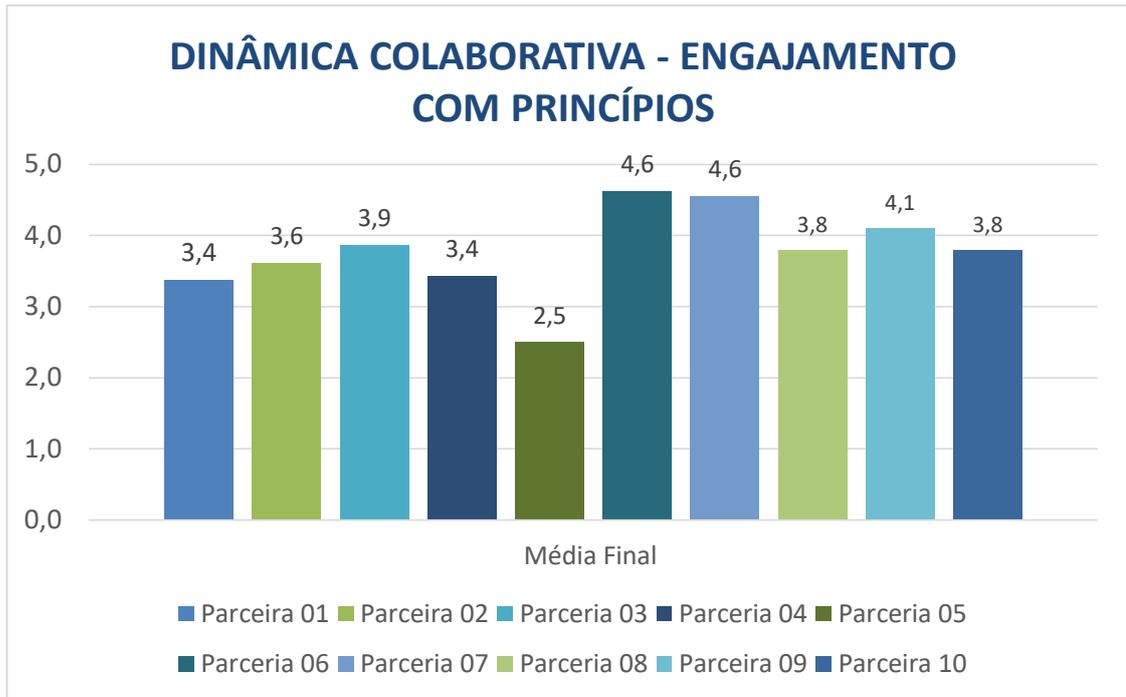
AÇÕES COLABORATIVAS: os parceiros avaliam positivamente que as ações desenvolvidas em conjunto estão diretamente ou indiretamente relacionadas ao regime colaborativo realizado.

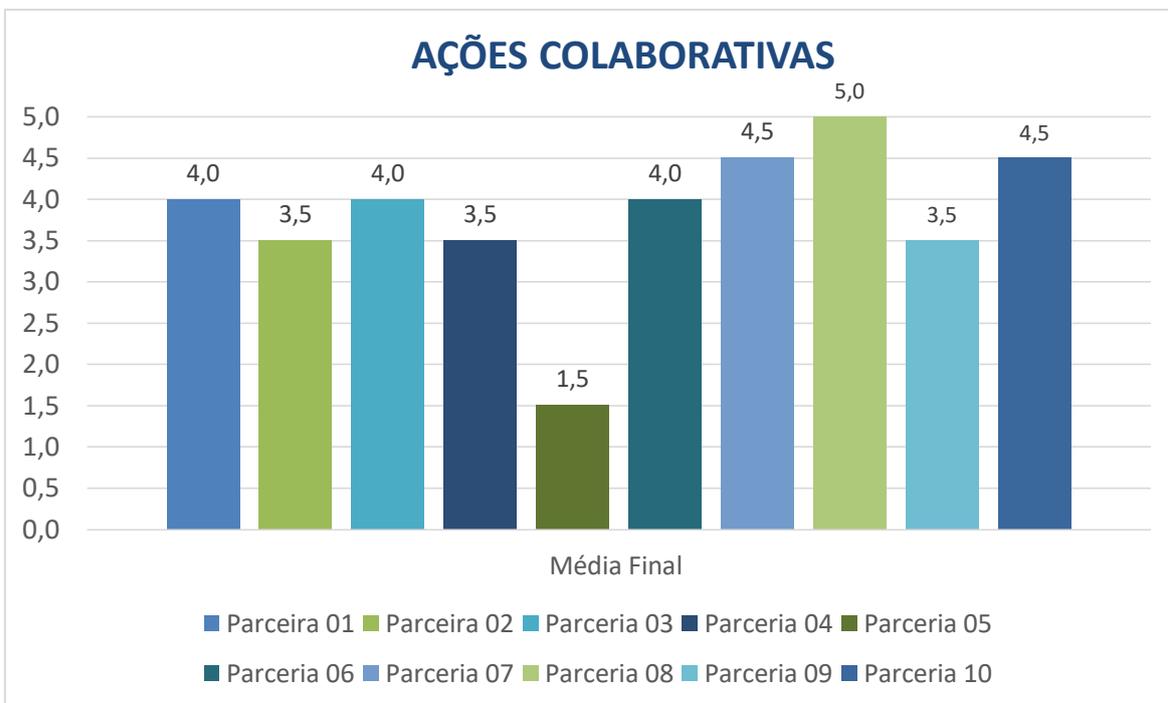
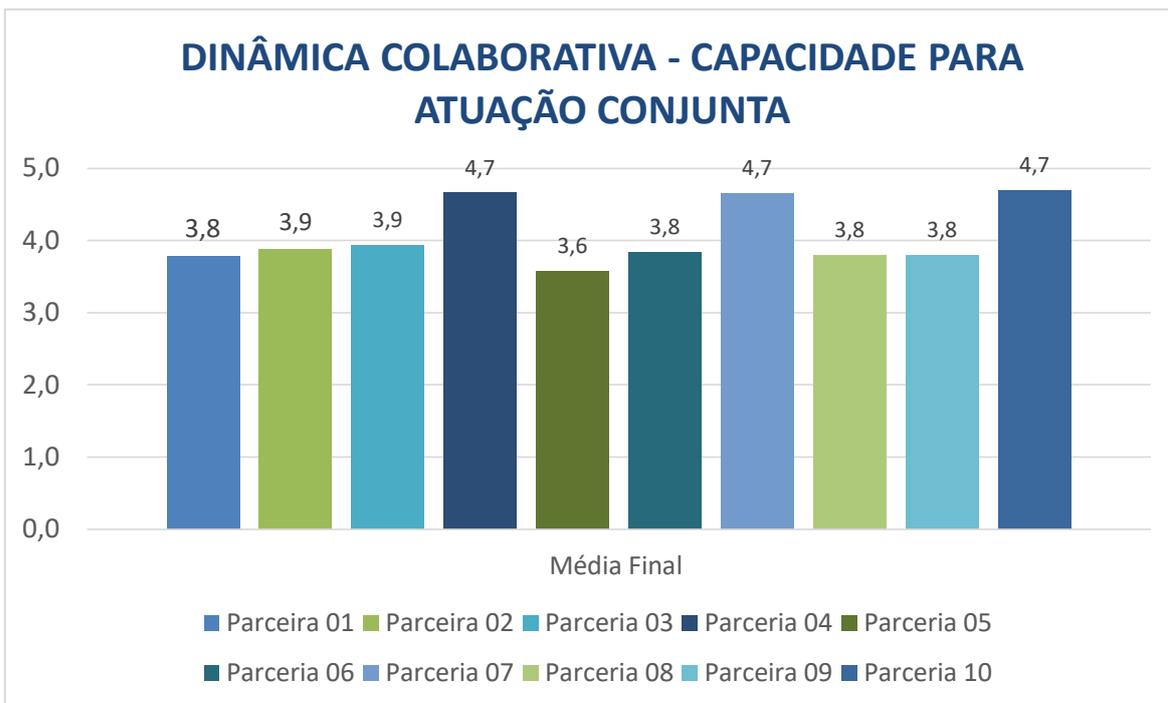
IMPACTO – ADAPTAÇÃO: em consonância com a avaliação das ações colaborativas, os parceiros afirmam que a colaboração tem alterado o estado inicial das coisas e provocado mudanças no regime em termos de aprimoramento – o que é muito benéfico em termos de cultura colaborativa. Por fim, não houve grandes divergências nas avaliações dos parceiros em relação às dimensões o que denota um grau de coerência e evidência acerca da maturidade real da parceria.

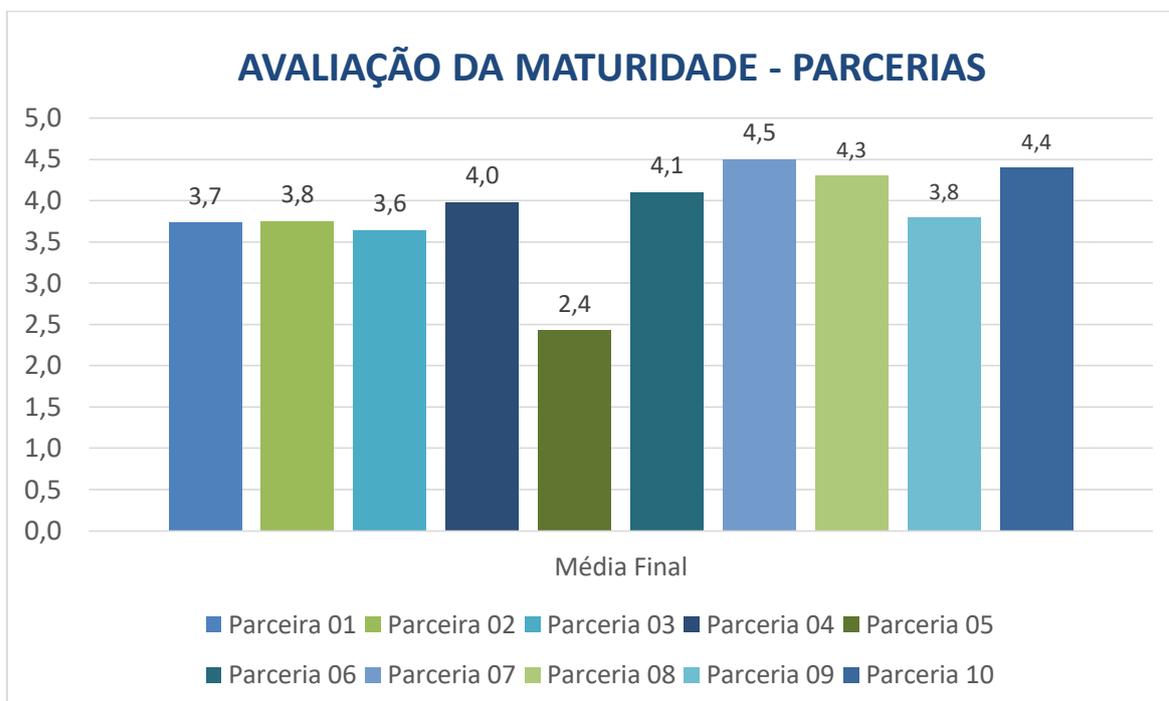
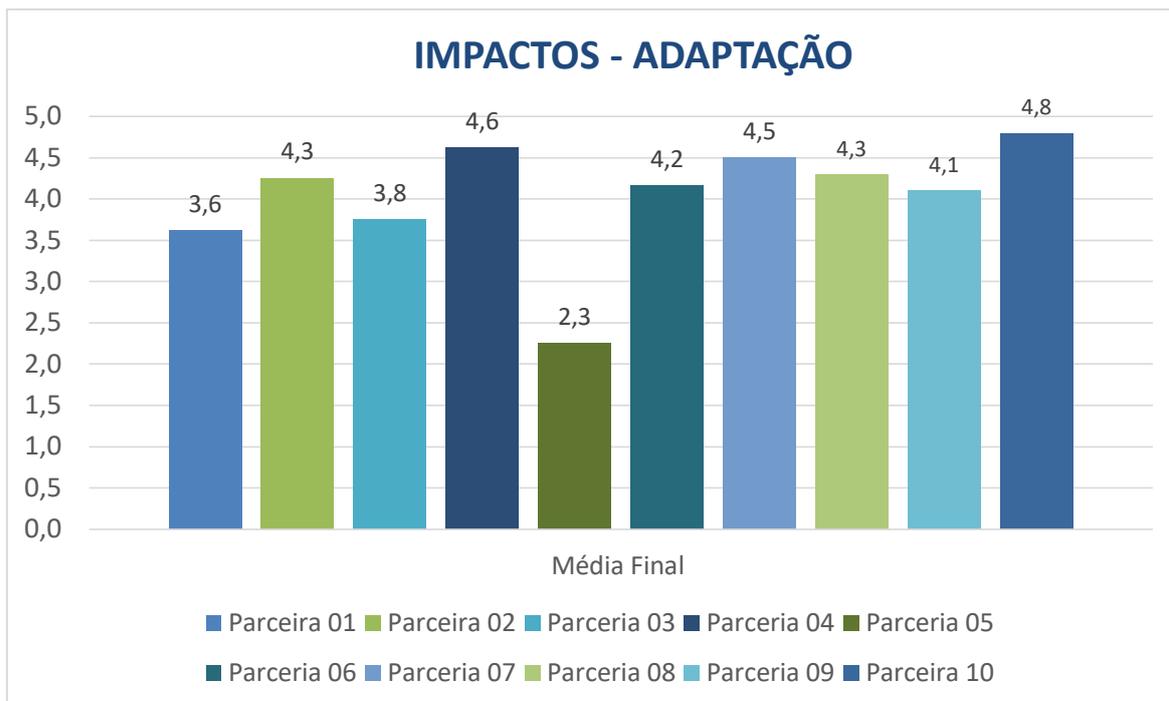
4.2 – ANÁLISE GERAL DE MATURIDADE DAS PARCERIAS

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).









Inicialmente, observa-se que os direcionadores obtiveram um viés avaliativo mais baixo do que as demais dimensões. Em especial, interdependência e incerteza foram elementos que contribuíram para esse viés de baixa.

Um ponto importante se refere à avaliação positiva em relação aos incentivos para colaborar. As unidades da Fiocruz percebem as forças/fraquezas, oportunidades/ameaças enquanto fontes inspiradoras para desenvolvimento de uma ação colaborativa. O que é positivo em termos de regime colaborativo. Da mesma forma, a liderança é bem avaliada enquanto um importante atributo direcionador que impulsiona a dinâmica colaborativa. Neste aspecto, as avaliações apontam que há boa disposição dos líderes em abraçar uma causa coletiva e na disponibilidade de busca por recursos.

No âmbito da dinâmica colaborativa, observa-se o engajamento com princípios enquanto variável onde há uma amplitude maior para o aprimoramento. Neste sentido, aspectos como processos deliberativos, estruturação de processos decisórios são elementos que merecem atenção.

Assim, o engajamento com princípios merece devida atenção, pois constitui “o ponto de partida da dinâmica colaborativa além de envolver diferentes agentes com valores individuais, interesses e atitudes adicionadas a missão e mandatos das organizações que representam” (KOSSMAN, BEHAGEL, BAILEY, 2016, p. 21). Trata-se, portanto, de um desafio colaborativo a identificação, alinhamento e acordo de interesses.

A motivação compartilhada obteve um viés elevado (média final 4,00). Neste sentido, a questão da confiança entre os parceiros, entendimento mútuo e da legitimidade interna são atributos que sustentam a avaliação neste patamar desta variável. Ademais, culturalmente, a instituição possui esta marca de elementos relacionais, interpessoais em suas atividades que corroboram tal avaliação. A motivação compartilhada por se fundamentar na confiança é importante “na busca por consenso entre os parceiros” segundo Kossman, Behagel, Bailey (2016, p. 21).

A capacidade de atuação conjunta foi a variável da dinâmica onde houve o viés avaliativo mais elevado ultrapassando os quatro pontos da escala. Assim, questões como: conhecimento compartilhado, papéis da liderança e da cultura organizacional foram cruciais não somente para a capacidade de atuação, mas também para as demais variáveis (engajamento com princípios e motivação compartilhada). Uma vez que tais engregagens trabalham de forma interativa e produzem efeitos umas nas outras. “As dinâmicas colaborativas são interativas e não lineares e conseqüentemente são representadas como um ciclo” (KOSSMAN, BEHAGEL, BAILEY, 2016, p. 24).

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.

5. RESULTADOS (PROPOSIÇÕES DE MELHORIAS)

As proposições de melhorias estão fundamentadas, em termos teóricos e investigativos, no artigo seminal de Emerson e colaboradores (2011), na análise geral das parcerias e das entrevistas realizadas (consideradas enquanto evidências). Assim, os resultados estão estruturados para responder ao questionamento inicial da pesquisa bem como para proposição de melhorias.

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 *locus* privilegiado institucional de uma cultura colaborativa. Neste sentido, os resultados encontrados nas parcerias evidenciam que um grau de maturidade que refuta a percepção empírica, inicialmente, estabelecida.

A análise comparativa dos casos, característica deste trabalho, indica os atributos comuns ou mais recorrentes. Assim, os atributos mais críticos foram: em relação aos direcionadores - a incerteza – onde em 70% (setenta por cento) dos casos houve uma avaliação média igual ou inferior a 2,5. Em relação ao engajamento com princípios, os processos de deliberação e determinação obtiveram em média uma avaliação inferior a 3,5 em aproximadamente 70% (setenta por cento dos casos). Em relação à capacidade de atuação conjunta, a questão dos recursos (disponibilidade e compartilhamento) 60% (sessenta por cento) dos casos houve uma avaliação igual ou inferior a 3,8. Os atributos comuns ou mais recorrentes que obtiveram as médias mais elevadas foram: a confiança mútua e o entendimento mútuo (atributos da variável motivação compartilhada) – com média final de 4,3. E o atributo

referente à cultura organizacional (capacidade para atuação conjunta) – média final 4,6. Destaca-se o fato de que em metade dos casos houve a atribuição de nota máxima referente à afirmação de prevalência de valores mais colaborativos do que hierárquicos. Outro padrão identificado se refere à correlação positiva entre a avaliação da liderança e a cultura organizacional. Assim, na medida em que os papéis da liderança são bem avaliados a cultura organizacional (colaborativa) também corresponde de forma proporcional.

Para a realização das proposições para capacitação foram observadas as médias finais gerais das dimensões, variáveis, atributos do RGC. Neste sentido, foram destacados a seguir variáveis e atributos onde há um espaço mais ampliado para melhoria na capacitação institucional:

1. DIRECIONADORES:

- a. **LIDERANÇA:** trata-se de uma variável avaliada positivamente, de forma geral, através dos questionários e das entrevistas. No entanto, há necessidade de desenvolvimento de competências relacionadas à promoção da equidade de comportamento dos líderes em relação aos interesses dos participantes envolvidos. Pois, o atributo referente à imparcialidade dos líderes obteve um viés mais baixo, na grande maioria dos casos, do que os demais. Assim, sugere-se para o Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG) o desenvolvimento dessa atitude no âmbito da competência de Gestão de Pessoas.
- b. **INTERDEPENDÊNCIA/INCENTIVOS PARA COLABORAR:** a interdependência em razão dos resultados encontrados e por se tratar de uma condição prévia de ativação da dinâmica colaborativa merece a devida atenção. Neste sentido, se destaca a importância de observar previamente ao estabelecimento de uma parceria, neste caso, no campo da capacitação – a variedade de *expertise* dos parceiros enquanto oportunidades e incentivos para colaborar. Assim, futuras escolhas devem se pautar pelo “princípio da vantagem da complementariedade de capacidades: o efeito sinérgico da combinação das partes potencializa capacidades que, isoladamente, gerariam efeitos inferiores.” (MARTINS, 2006, p. 26) Neste sentido, conhecer e identificar as

principais forças – fraquezas, oportunidades e ameaças de cada unidade se trata de um trabalho fundamental que muito contribuiria em termos de *driver* colaborativo.

- c. INCERTEZA: o desenvolvimento de ações de capacitação que promovam o debate e a percepção acerca da complexidade dos assuntos atuais no campo das organizações públicas. Trabalhar a noção de que a incerteza frente aos cenários deve ser observada como oportunidade para compartilhamento de riscos e desenvolvimento de ações conjuntas. Acredita-se que o desenvolvimento desta noção contribuiria para uma visão de conjunto (unidade institucional).

As melhorias propostas nos direcionadores são importantes, pois na medida em que mais direcionadores estiverem presentes e forem reconhecidos pelos participantes mais provável será que o RGC seja iniciado – Emerson et. al. (2011, p. 10). Além disso, a forma e a direção do RGC são moldadas por estes *drivers* (liderança, incentivos para colaborar, interdependência e incerteza) - Emerson et. al. (2011, p. 06).

2. DINÂMICA COLABORATIVA

- a. ENGAJAMENTO COM PRINCÍPIOS: “as parcerias são constituídas de membros com níveis variados de recursos e compromissos de esforço com a parceria além de diferentes graus de sobreposição entre objetivos e atividades institucionais e os da parceria“ - Alexander et. al. (2003, p. 132). Neste sentido, há necessidade de melhoria na qualidade em processos de: descoberta, definição, deliberação e determinação. Em outras palavras, propõe-se como tarefa basilar a estruturação de todo o processo de engajamento com princípios. A realização de fóruns, reuniões sistemáticas, pragmáticas que busquem a partir da análise SWOT das unidades: I) identificação de interesses. II) alinhamento de propósitos e objetivos comuns em termos de capacitação. III) definição de espaços de deliberação e formulação de agendas. Além disso, foi evidenciada a importância de concordância dos parceiros a respeito de conceitos e terminologias utilizadas para debate de oportunidades comuns. Acredita-se que tal iniciativa facilitaria a uniformização e

compartilhamento das informações entre as unidades. No entanto, compreende-se que se trata de um processo de aprendizagem organizacional. No sentido posto por Agranoff (2006, p. 59) “os acordos ou decisões são produtos de uma particular forma de aprendizagem mútua e de ajustes”.

Observa-se, no caso acima, que a colaboração não se restringe ao sentido de “coordenar atividades, mas também desenvolver, acordar e implementar uma estratégia voltada para a consecução de objetivos estabelecidos” - Bakvis e Juillet (2004, p. 17).

Desta forma, o aprimoramento da capacitação, em termos de engajamento com princípios, possui um caráter basilar. Primeiro porque tal variável é gerada e sustentada pela interação dos processos mencionados acima. Assim, a eficácia do engajamento com princípios é determinada, em parte, pela qualidade desses processos interativos – Emerson et. al. (2011, p. 13). Segundo porque o engajamento com princípios contribui para a motivação compartilhada e constrói a capacidade necessária para atuação conjunta - Emerson et. al. (2011, p.13).

- b. **MOTIVAÇÃO COMPARTILHADA:** os elementos da motivação compartilhada (confiança mútua, entendimento mútuo, legitimidade interna) foram bem avaliados. No entanto, destaca-se a importância de desenvolver o elemento relacionado ao compromisso compartilhado. Em outras palavras, a importância de estimular as unidades da Fiocruz cruzarem as fronteiras organizacionais que as separam. Pois, parece existir entre elas elementos relacionais (confiança e entendimento mútuo) importantes que sustentam tal iniciativa. Assim, propõe-se o estabelecimento de processos, metas compartilhadas entre as unidades enquanto elemento que impulse a colaboração.

A motivação compartilhada é parte importante da engrenagem da dinâmica colaborativa na medida em que ela aumenta e ajuda a sustentar o engajamento com princípios – em um círculo virtuoso – Emerson et. al. (2011, p. 14). Além disso, ela e o engajamento com princípios estimulam o desenvolvimento de arranjos institucionais, liderança, conhecimento e recursos gerando e sustentando a capacidade de atuação conjunta – Emerson et. al. (2011, p. 16). Assim,

o aprimoramento de uma parte da dinâmica colaborativa contribui diretamente para o aprimoramento das outras partes.

3. CAPACIDADE DE ATUAÇÃO CONJUNTA:

- a) **ARRANJOS INSTITUCIONAIS/CULTURA ORGANIZACIONAL:** a necessidade de flexibilização das estruturas hierárquicas tradicionais próprias do serviço público. Neste sentido, propõe-se a apropriação do conceito de colaborarquia proposto por Agranoff (2007) – um modelo híbrido de hierarquia e racionalidade colaborativa. As colaborarquias se fundamentam em aspectos de motivação compartilhada (confiança, entendimento mútuo) e também na interdependência entre as partes. E “não são arranjos caóticos de processos estruturados“ (AGRANOFF, 2007, p. 123). Acredita-se que a apropriação e o avanço, neste modelo híbrido, tende a gerar resultados positivos para o conjunto da instituição. Uma vez que estariam resguardadas questões hierárquicas (por ex: cadeia de comando controle) no âmbito de cada unidade da Fiocruz, mas também estariam contempladas questões colaborativas (por ex: cooperação, participação colaborativa), através de processos estruturados de integração horizontal e transversalidade entre as unidades. Ademais, as redes necessitam de pessoas com autoridade política e administrativa nas instituições (AGRANOFF, 2007).
- b) **RECURSOS:** a importância de promover o compartilhamento e multiplicação de recursos entre as unidades. Neste sentido, um aprimoramento em termos de arranjos institucionais, possivelmente, promoveria uma condição mais adequada ao compartilhamento. Pois, há evidências em entrevistas realizadas que sustentam que procedimentos burocráticos tendem a dificultar o compartilhamento de recursos. A variedade dos níveis de *expertise* e variedade de recursos são elementos importantes a serem considerados em termos de colaboração pelas unidades da Fiocruz.

As proposições de melhorias na capacidade de atuação conjunta são fundamentais, pois pode fortalecer e melhorar os ciclos de engajamento e de motivação compartilhada e, em sinergia, assegurar ações e impactos mais efetivos – Emerson et. al. (2011, p. 14).

Além disso, propõe-se para a capacitação institucional a utilização de plataformas colaborativas. As plataformas colaborativas são definidas como “organizações ou programas

com competências e recursos dedicados para facilitar a criação, adaptação e sucesso de projetos ou redes colaborativas múltiplas ou contínuas“ de acordo com Ansell e Gash (2018, p. 16). Assim, elas se caracterizam “não por uma imposição mandatária da colaboração, mas pode catalizar e facilitar esforços voluntários“ (ANSELL e GASH, 2018, p. 17).

Neste sentido, uma vez estruturado o RGC da capacitação a plataforma serviria enquanto instrumento integrador de iniciativas e de ações de cunho colaborativo na Fiocruz (não meramente de suporte) – que contribuiria para a diminuição de fragmentações entre as unidades. Pois, de acordo com Ansell e Gash (2018, p. 19) “ todos os usuários mais próximos de plataformas enfatizam que elas criam um espaço ou interface que facilita a interação entre as diferentes habilidades, recursos, conhecimentos ou necessidades“.

4. AÇÕES COLABORATIVAS – IMPACTOS E ADAPTAÇÃO: a importância de compreensão do RGC em sua totalidade. Neste sentido, são sugeridas para a ampliação de capacidade colaborativa (integração na capacitação) e promoção de ações colaborativas mais sustentáveis ao longo dos anos: I) fortalecimento de atributos dos direcionadores (interdependência e incerteza) nos moldes propostos anteriormente. II) um esforço maior em processos de engajamento com princípios, pois permitem clarificar e alinhar propósitos da colaboração. O que minimiza distorções em termos de impactos além de fortalecer a prática colaborativa. III) apropriar-se dos bem avaliados atributos da motivação compartilhada (mensurados na coleta de dados) enquanto *driver* que fortalece a capacidade de atuação conjunta. IV) aprimoramento de arranjos institucionais que favoreçam a colaboração, estimulem o compartilhamento de recursos, potencialize as lideranças e permita o aprendizado organizacional. V) ações no campo da comunicação institucional que promovam visibilidade de ações colaborativas e de resultados alcançados. Tal iniciativa proposta tende a estimular a cultura colaborativa na Fiocruz. VI) pesquisas de avaliação de satisfação dos beneficiários das ações colaborativas desenvolvidas a partir das parcerias no sentido de compreender o impacto da natureza dessas ações. Acredita-se que esta visão interrelacionada entre direcionadores e dinâmica (adoção dessas proposições) possa produzir impactos ainda mais consistentes produzindo mudanças positivas no regime colaborativo da capacitação na Fiocruz. Pois, segundo Emerson et. al (2011, p. 18) “as ações colaborativas são mais prováveis de serem implementadas na medida em que a teoria de ação

compartilhada é identificada e explicitada para os parceiros e a função da dinâmica colaborativa gera a capacidade necessária para a ação conjunta“.

Em relação ao instrumento de maturidade colaborativa são propostas as seguintes melhorias: 1) um refinamento descritivo em termos do atributo cultura organizacional. Houve dúvida acerca da delimitação da cultura quando havia duas ou mais organizações envolvidas. 2) no atributo “recurso“ um foco maior no compartilhamento dos recursos. Pois, pode haver casos em que há disponibilidade, mas não há o compartilhamento – um elemento catalizador, impulsionador da capacidade para atuação conjunta – importante de ser melhor explorado. 3) um aprimoramento descritivo no atributo “deliberação“, pois houve dificuldades, em alguns casos, de identificar a existência de tal processo no desenvolvimento da parceria e, por consequência, de avaliá-lo nos moldes descritos. 4) inclusão de questões avaliativas que possibilitem mensurar em que medida: A) a estrutura da organização (MINTZBERG, 1992) contribui para capacidade de atuação conjunta. B) processos colaborativos são efetivados ou institucionalizados (não com o viés burocrático) pela instituição (maturidade). 5) descrição das gradações intermediárias da escala *likert*. Por fim, o trabalho não se dispõe a propor adaptações além das propostas acima. Pois, resguarda o caráter fidedigno do instrumento às variáveis do Regime de Governança Colaborativa de Emerson e colaboradores. (2011). Neste sentido, propor uma adaptabilidade do instrumento a uma cultura organizacional de uma instituição tenderia a romper conceitualmente com a lógica da Governança Colaborativa.

6. 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 realizadas as considerações finais nos seguintes níveis: analítico comparativo dos casos; institucional acadêmico; institucional profissional. Tal classificação foi elaborada para fins didáticos com vistas a melhor compreensão das proposições finais.

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 Fiocruz, 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 Fiocruz, 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 Fiocruz 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 Fiocruz. 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 Fiocruz 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 Fiocruz poderiam estabelecer metas compartilhadas entre as unidades da Fiocruz 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 apresentadas na recente Política de Desenvolvimento Institucional da Fiocruz (FIOCRUZ, 2018). 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).

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGRANOFF, R. McGUIRE, M. Managing in Network Settings. **Policy Studies Review**, p 18-41, 1999.

AGRANOFF, R. McGUIRE, M. **Collaborative Public Management**. New Strategies for Local Governments. Washington, DC; Georgetown University Press, 2003.

AGRANOFF, R. Inside Collaborative Networks: ten lessons for public managers. **Public Administration Review**, p. 56-65, 2006.

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

ALEXANDER, J. A. Et al. Sustainability of Collaborative Capacity in Community Health Partnerships. **Medical Care Research Review**, v. 60, n. 4, p. 130-160, 2003.

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.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2003.

BAKVIS, H.; JUILLET, L. O desafio horizontal: ministérios setoriais, órgãos centrais e liderança. **Cadernos ENAP**, n. 27, Brasília, 2004.

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

BERAN et. al. Partnerships in global health and collaborative governance: lessons learnt from the Division of Tropical and Humanitarian Medicine at the Geneva University Hospital. **Globalization and Health**, p. 01-13, 2016.

BIRRELL D; G.-H. C. **Partnership and Collaborative Governance**. In: Multi-Level Governance and Northern Ireland. Palgrave Macmillan, London, 2015.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento Pessoal da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

COSTA, R. R. **Governança colaborativa: um instrumento de avaliação de maturidade dos regimes de colaboração entre a sociedade e a administração pública**. 2016. 76 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2016.

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.

FIOCRUZ. **Plano Quadrienal da Fundação Oswaldo Cruz (2011-2014)**. Rio de Janeiro, 2014, 68pp (mimeo).

FIOCRUZ. **Documento Base VII Congresso Interno**. Rio de Janeiro, 2017, 56pp (mimeo).

FIOCRUZ. **Relatório de Gestão Fiocruz 2017**. Rio de Janeiro, 2017, 342pp (mimeo).

FIOCRUZ. **Política de Desenvolvimento Institucional da Fiocruz**. Rio de Janeiro, 2018, 14 pp (mimeo).

FRASER, P.; MOULTRIE, J.; GREGORY, M. **The use of maturity models/grids as a tool in assessing product development capability**, IEEE International Engineering Management Conference, Cambridge, ago 19–20, p 1-5, 2002.

FUKUYAMA, F. **What is governance?** *Governance*, v. 26, p 347–368, Jul. 2013

GRAY, B; WOOD, J. (Ed.): Collaborative alliances: Moving from practice to Theory. **Applied Behavioral Science**, v. 27, n. 1- 2, mar-jun, 1991

JUGDEV, K; THOMAS, J. Project management maturity models: the silver bullets of competitive advantage. **Project Management Journal**, n.33. p 4-14, 2002.

HUXHAM, C. The challenge of collaborative governance. **Public Management**, v.2, p 337-358, 2000.

HUXHAM, C. Theorizing Collaboration Practice. **Public Management**, v. 5, p 401-423, 2003.

KLITGAARD, R; TREVERTON, G. F. Assessing partnerships: news forms of collaboration. **New Ways to Manage Series**. Califórnia, p.01 – 36, mar. 2003.

KOSSMANN, C. M; BEHAGEL, J. H; M. BAILEY. Action and inertia in collaborative governance. **Marine Policy**, n. 72, p 21-30, 2016.

LASKER, R D; WEISS, E. S; MILLER, R. Partnership synergy: A practical framework for studying and strengthening the collaborative advantage. **The Milbank Quarterly**, 79 (2): p. 179–205, 2001.

MAGALHÃES, E. M. et. al. A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 1, n 44, p 55-86, jan/fev. 2010.

MARIOTTO, F. L; ZANNI, P. P; MORAES, G. H. S. M.. “What is the Use of a Single - Case Study in Management Research”, **Rev. Adm. Empres**, São Paulo, v.54, n.4, p.358 - 369, ago. 2014.

MARTINS, H. F; JOPPERT, M. P. Governança contemporânea, mercados e redes. **Revista da Rede de Humanização do Desenvolvimento**, v. 01, ano 01, ago. 2011

MARTINS, H. F. 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.

MARTINS, H. F; MARINI, C. Governança Pública Contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual. **Revista do Tribunal de Contas da União**, Brasília, p.1-93, ago. 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.

MINTZERG, H. **Structure in Fives: Designing Effective Organizations**. Pearson, 1992.

MOORE, M. H. **Creating Public Value: Strategic Management Government**. Harward University Press, Massachussets, 1995.

MOORE, M. H. **Criando valor público – gestão estratégica no governo**. Rio de Janeiro: Uniletras, 2002.

OCDE, **Partnerships for Rural Development**. Paris, France, 1990.

OLIVEIRA, E.; ENS, R.; ANDRADE, D.; MUSSIS, C.R. Análise de Conteúdo e Pesquisa na área de educação. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 4, n.9, p.11-27, 2003.

OLSEN, J. The Ups and Downs of Bureaucratic Organization. **Annual Review of Political Science**, v. 1, p 13-37, 2008.

PARENTE, C. M. G. **Descentralização na Fundação Oswaldo Cruz: melhoria da performance da gestão institucional**. 2007. 199 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Ciência e Tecnologia em Saúde Pública) - Escola Nacional de Saúde Pública, Rio de Janeiro, 2007.

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.

ROCHA, A. R. C. MALDONADO, J. C.; WEBER, K. C. **Qualidade de Software: teoria e prática**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

SIMONIN, B. L. The importance of collaborative know-how: an empirical test os the learning organization. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 5, p.1150-1174, 1997.

STAKE, R. E. "Case Studies". Denzin, Norman K. & Yvonna S. Lincoln (Eds.) **Strategies of Qualitative Inquiry**, Sage Publication s, 2003.

SUNDARAMURTHY, C, LEWIS, M. Control and Collaboration: paradoxes of Governance. **The Academy of Management Review**, v. 28, n. 3, p. 397-415, jul, 2003.

THOMSON, A. M; PERRY, J. L. Collaboration Processes: inside the black box. **Public Administration Review**, p 20 – 32, 2006.

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

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

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

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

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

ZADEK, S; RADOICH, S. **Governing Collaborative Governance**. Working Paper, Harvard University, 2006.

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

8. APÊNDICES

APÊNDICE A – ORIENTAÇÕES GERAIS DA PESQUISA

Tais orientações foram enviadas previamente a cada respondente com vistas à identificação do pesquisador, da instituição, dos objetivos e do referencial teórico adotado na pesquisa.

TÍTULO DA PESQUISA: CAPACITAÇÃO SOBRE A ÓTICA DA GOVERNANÇA COLABORATIVA: UMA ANÁLISE DO GRAU DE MATURIDADE DAS PARCERIAS DA FIOCRUZ

SEÇÃO 01 – DADOS SOBRE A PESQUISA

Pesquisador: Plinio dos Santos Souza

E-mail: plinio.santos@fiocruz.br

Telefone: (21) 38829181

Orientador: Prof. Dr. Humberto Falcão Martins

Organizações responsáveis pela pesquisa: Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – EBAPE – FGV e Fundação Oswaldo Cruz – Escola Corporativa Fiocruz.

Tipo de pesquisa: Mestrado

Linha de Pesquisa: Governança e Administração Pública

Objetivos da pesquisa: Analisar o grau de maturidade colaborativa das parcerias da Fiocruz em termos de capacitação para fins de proposição de melhorias em sua forma de governança.

Contribuições da pesquisa: Espera-se que a avaliação do grau de maturidade colaborativa das parcerias contribua para identificação de pontos fortes e de oportunidades de melhorias na governança da capacitação da Fiocruz.

Etapa atual da pesquisa: Coleta de dados mediante entrevistas ou aplicação do instrumento de maturidade colaborativa em atores envolvidos em parcerias selecionadas na pesquisa.

SEÇÃO 02 – DEFINIÇÃO DE TERMOS UTILIZADOS NA COLETA DE DADOS

Capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais. (Decreto 5.707/2006)

Governança Pública: processo de geração de valor público a partir de determinadas capacidades e qualidades institucionais; da colaboração entre agentes públicos e privados na coprodução de serviços, políticas e bens públicos e da melhoria do desempenho. (MARTINS e MARINI, 2014).

Governança Colaborativa: 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. (EMERSON, NABATCHI e BALOGH, 2011).

Parceria: sistemas formalizados de cooperação, baseados em arranjos legais de relacionamento ou entendimentos informais, de relacionamentos de trabalho cooperativo e de adoção mútua de planos entre instituições; envolvendo entendimentos programáticos, compartilhamento de responsabilidades, recursos, riscos e benefícios em determinados períodos de tempo (OCDE, 1990).

Parceiro: é uma parte interessada que faz parte de uma intervenção, ou seja, que faz com e faz junto, buscando satisfazer um conjunto de beneficiários.

Maturidade: 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). Segundo Martins e Ribas (2017, p. 16) - “o grau em que um processo ou atividade é institucionalizado e efetivado em toda organização“.

SEÇÃO 3 – INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE REGIME DE GOVERNANÇA COLABORATIVA E INSTRUMENTO DE MATURIDADE COLABORATIVA

INTRODUÇÃO

Trabalhar para além das fronteiras da própria instituição, organização ou unidade se tornou um imperativo para os gestores públicos na atualidade. Neste contexto, o presente trabalho busca avaliar determinadas parcerias, nos últimos cinco anos, em termos de capacitação para fins de melhorias na governança desse importante recurso.

Para tal, se utiliza do referencial teórico da Governança Colaborativa – uns dos principais qualificadores da Governança Pública contemporânea – segundo Martins (2006). Desta forma, Governança Colaborativa pode ser considerada a governança em rede multi e pluri-institucional para coprodução de políticas e serviços públicos Agranoff (2007), Koliba et al. (2011) *apud* Martins (2006, p. 19). No caso ora em tela, a coprodução se concretiza no desenvolvimento de uma ação de capacitação em parceria com outra(s) unidade(s), instituição(ões), organização(ões) etc. As parcerias são consideradas experiências reais de produção em conjunto de serviços e de políticas públicas. Assim, para a realização da pesquisa de campo sob a ótica da Governança Colaborativa adotou-se como modelo teórico o Regime de Governança Colaborativa de Emerson e colaboradores (2011).

REGIME DE GOVERNANÇA COLABORATIVA

O Regime de Governança Colaborativa – Emerson, Nabatchi e Balogh (2011) foi adotado no presente trabalho, principalmente, por ser em termos conceituais mais amplo e propositivo do que os demais regimes colaborativos. Além disso, revete-se de um caráter mais instrumental e pragmático que se adequa melhor a característica da pesquisa.

A estrutura do regime está apresentada na figura abaixo – onde a caixa mais externa se refere ao contexto do sistema – o qual proporciona oportunidades e restrições influenciando a dinâmica colaborativa. Da mesma forma que o produto das ações colaborativas modificam o contexto do sistema.

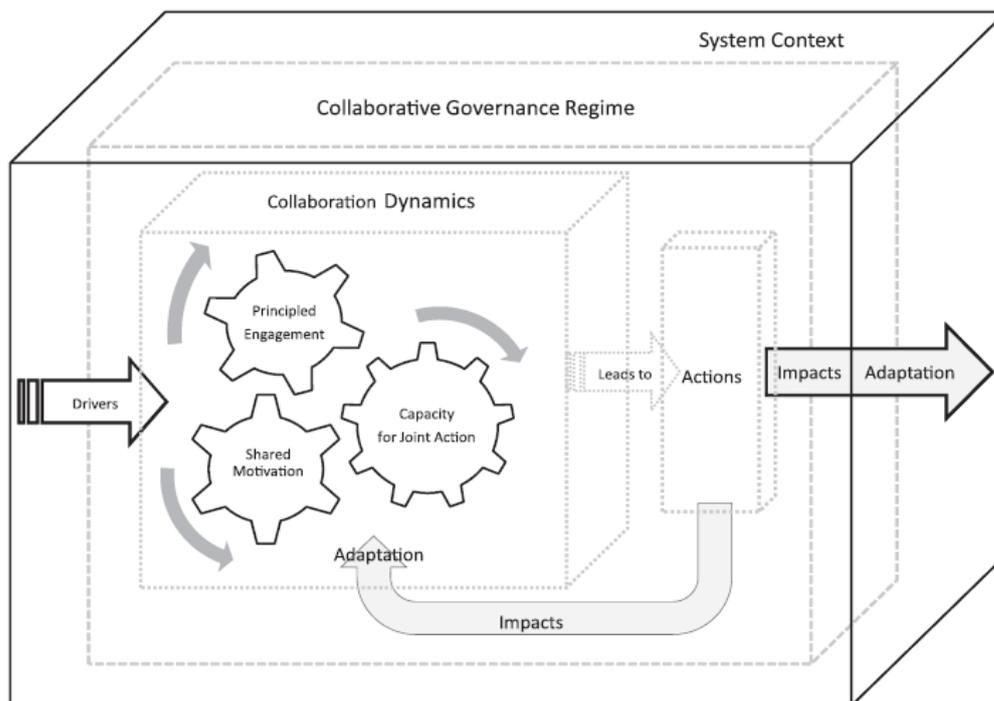


Figura: Regime de Governança Colaborativa

Fonte: Emerson, Nabatchi e Balogh (2011)

Os drivers se configuram como direcionadores que impulsionam a dinâmica colaborativa: liderança, incentivos consequentes, interdependência e incerteza. O engajamento com princípios, motivação compartilhada e capacidade da ação conjunta são elementos da dinâmica colaborativa – estão 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. Feitas tais explicações, em um processo de construção de conhecimento Martins e Ribas (2017) elaboraram um instrumento que operacionaliza de forma fidedigna o Regime de Governança Colaborativa de Emerson e colaboradores.

INSTRUMENTO DE MATURIDADE COLABORATIVA

O instrumento de maturidade colaborativa (Martins e Ribas, 2017) trata de um minucioso trabalho de sistematização e operacionalização do conceito, das variáveis e dos

elementos do Regime de Governança Colaborativa. A versão utilizada do instrumento possui questões (atributos) referentes a cada uma das variáveis do RGC. Além disso, usa uma escala tipo likert⁹ onde o 0 (zero) significa discordo totalmente e o 5 (cinco) concordo totalmente. As demais gradações entre tais extremos devem ser interpretadas conforme a intuição de cada respondente. É importante registrar que a pesquisa possui como pressuposto a existência de uma correlação positiva entre maturidade colaborativa e desempenho. Por fim, e não menos relevante o conhecimento de que o instrumento está inserido em um projeto mais ampliado dos autores que busca correlacionar maturidade e desempenho em regimes colaborativos.

SEÇÃO 4 – ROTEIRO DA ENTREVISTA

1 – CARACTERIZAÇÃO E DESCRIÇÃO DA PARCERIA

1.1 – Qual o objeto, a finalidade pela qual a parceria foi desenvolvida?

1.2 - Quais foram os principais atores envolvidos na parceria?

1.3 – Como ocorreu a parceria? (Descreva seu histórico de constituição – formação da rede)

1.4 – Qual foi o principal objetivo comum da parceria?

1.5 – Quais as principais lideranças a frente do desenvolvimento da parceria?

2 – AVALIAÇÃO DA MATURIDADE COLABORATIVA

2.1 DIRECIONADORES

⁹ Trata-se de uma escala com afirmações e/ou questionamentos auto-descritivos que oferecem como opção de resposta uma escala (gradativa) de pontos que contemplam extremos (Fonte Mindminers).

2.1.1 – De que forma a(s) liderança(s) impulsionaram o desenvolvimento da parceria? Exemplos: busca por recursos, disponibilidade de abraçar uma causa coletiva, conjunta. (liderança)

2.1.2 – Quais foram os principais incentivos para colaboração nesta parceria? (incentivos para colaborar)

2.1.3 – As partes envolvidas entenderam que não seriam capazes de solucionar o problema de forma isolada? (interdependência)

2.2 - DINÂMICA COLABORATIVA

ENGAJAMENTO COM PRINCÍPIOS

2.2.1 – Houve um esforço continuado de alinhamento de propósitos e objetivos comuns entre os interessados no regime de colaboração? (definição)

2.2.2 – O processo decisório conduziu a determinações tais como acordos, ações, recomendações que geram compromissos? (determinação)

MOTIVAÇÃO COMPARTILHADA

2.2.3 – Há compreensão acerca dos interesses, necessidades, restrições e dificuldades das outras partes? (confiança mútua)

2.2.4 – As partes são capazes de cruzar as fronteiras organizacionais, setoriais ou jurisdicionais que os separam? (comprometimento compartilhado)

CAPACIDADE DE ATUAÇÃO CONJUNTA

2.2.5 – De que forma os líderes contribuem para a atuação conjunta das partes? (liderança)

2.2.6 - Predominam nas partes mais valores colaborativos (cooperação, participação, interação, mobilização, articulação, solidariedade, negociação, tolerância com a diversidade, corresponsabilidade, visão sistêmica) que hierárquicos (comando, controle, coordenação, subordinação, manipulação, competição, imposição de estilos, responsabilização individual, reducionismo)? (cultura organizacional)

2.2.7 - Há disponibilidade de recursos (financeiros, tecnológicos, humanos qualificados, logístico)? E em que medida são compartilhados? (recursos)

2.3 - AÇÕES COLABORATIVAS

2.3.1 - As ações conjuntas geradas pela parcerias são realizadas em um regime de colaboração?

2.4 - IMPACTOS – ADAPTAÇÃO

2.4.1 - O desenvolvimento da parceria tem gerados mudanças positivas no próprio regime de colaboração?

APÊNDICE B – FORMULÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO DA PARCERIA

1ª ETAPA – IDENTIFICAÇÃO DE PARCERIAS

Nome da Ação Desenvolvida em Parceria	Período de Duração da Parceria	Atores Envolvidos		Finalidade da Parceria	Capacidade de Ação Conjunta (recursos)	Impacto
		Atores Internos	Atores Externos			

Descrição dos campos:

Nome da ação desenvolvida em parceria: campo destinado a identificar o nome da ação de capacitação desenvolvida em parceria.

Período de duração da parceria: campo destinado a identificar o período de duração da parceria.

Atores envolvidos: campo destinado a identificar a existência de atores internos e/ou atores externos.

Finalidade da parceria: campo destinado a identificar o propósito, a razão da existência da parceria.

Capacidade de ação conjunta: campo destinado a identificar a disponibilidade de diferentes recursos no desenvolvimento da parceria.

Impacto: campo destinado a identificar o total de participantes envolvidos, capacitados através da ação desenvolvida.

APÊNDICE C – INSTRUMENTO - AVALIAÇÃO DE MATURIDADE COLABORATIVA

DIMENSÕES	VARIÁVEIS		ATRIBUTOS		RESPOSTA	MÉDIAS POR BLOCO		
Direcionadores	Liderança		1	Há boa disposição dos líderes (de ambas as partes) para abraçar uma causa coletiva (e não particular).		0	0	0
			2	Os líderes são imparciais em relação às preferências e interesses dos participantes envolvidos.				
			3	Há disposição dos líderes para atuar na provisão de equipes, tecnologia e outros recursos necessários.				
	Incentivos para colaborar		4	Forças e/ou fraquezas internas de qualquer uma das partes serviram de motivo para o início da colaboração.		0		
			5	Oportunidades e/ou ameaças externas enfrentadas por qualquer uma das partes serviram de motivo para o início da colaboração.				
	Interdependência		6	A incapacidade das partes em solucionar o problema individualmente serviu de motivo para o início da colaboração.		0		
	Incerteza		7	As partes sentem-se incapazes de lidar por si só com as incertezas envolvendo a solução do problema comum.		0		
Dinâmica Colaborativa	Engajamento com princípios	Descoberta	8	O regime de colaboração começou com a identificação e declaração de interesses, preocupações e valores individuais ou compartilhados entre as partes.		0	0	0
			9	Houve identificação e análise de informações importantes que evidenciaram a necessidade de colaboração.				
		Definição	10	Há esforço continuado de alinhamento de propósitos e objetivos comuns entre os interessados no regime de colaboração.		0		
			11	Há concordância entre os interessados sobre conceitos e terminologias que utilizarão para descrever e debater problemas e oportunidades comuns.				
			12	Existe clarificação e ajustes recíprocos de tarefas e expectativas?				

	Deliberação	13	São estabelecidos critérios compartilhados para avaliação de informações e alternativas para a solução do problema comum identificado.			0			
		14	O processo deliberativo permite defesa aberta (direito à voz) e qualificada de interesses individuais (incluindo exame ponderado de questões).						
		15	O processo deliberativo permite defesa aberta (direito à voz) e qualificada de interesses de terceiros (incluindo escutas de outras partes).						
		16	São adotadas estratégias e intervenções efetivas de solução de conflitos nas deliberações.						
		17	O processo deliberativo promove a apreciação aberta do que representa o bem/interesse comum, em lugar de apenas agregar interesses das partes.						
		Determinação	18	O processo decisório é estruturado e inclui a formulação de agendas, discussões, grupos de trabalho etc.				0	
			19	O processo decisório em vigor conduz a determinações tais como acordos, ações, recomendações que geram compromissos.					
		Motivação compartilhada	Confiança mútua	20	Há evidências e/ou demonstrações recíprocas de que as partes são razoáveis, previsíveis e confiáveis.				0
				21	Há compreensão acerca dos interesses, necessidades, valores, restrições e dificuldades das outras partes.				
	Entendimento mútuo		22	As posições e interesses das demais partes são compreendidas e respeitadas , mesmo sob discordância.			0		
	Legitimidade interna		23	Os interesses das partes são compatíveis e interdependentes.			0		
			24	Regras interpessoais informais de confiança e reciprocidade guiam as interações entre as partes.					
	Comprometimento compartilhado		25	As partes são capazes de cruzar as fronteiras organizacionais, setoriais ou jurisdicionais que os separam.			0		
			26	Procedimentos e outros arranjos institucionais são definidos e estabelecidos na organização das partes.			0		

	Capacidade de atuação conjunta	Arranjos institucionais/ procedimentais	27	Procedimentos e outros arranjos institucionais são definidos e estabelecidos entre organizações das partes.					
			28	A estrutura de autoridade interna das partes tende a ser menos hierárquica e estável e mais flexível que as estruturas das burocracias tradicionais.					
		Liderança	29	Os líderes desempenham seus papéis de patrocinadores, mobilizadores, facilitadores, mediadores e representantes institucionais.				0	
			30	Os líderes são essenciais em momentos de deliberação e conflito.					
			31	Os líderes asseguram a implementação das determinações colaborativas.					
		Conhecimento	32	O conhecimento compartilhado está integrado com os valores e julgamentos dos participantes do regime de colaboração.				0	
			33	Conhecimento de alta qualidade é transmitido efetivamente intra e entre as organizações que participam do regime de colaboração.					
		Cultura organizacional	34	Predominam nas partes mais valores colaborativos (cooperação, participação, interação, mobilização, articulação, solidariedade, negociação, tolerância com a diversidade, corresponsabilidade, visão sistêmica) que hierárquicos (comando, controle, coordenação, subordinação, manipulação, competição, imposição de estilos, responsabilização individual, reducionismo).				0	
		Recursos	35	Eventuais recursos escassos (financeiros, pessoal, tecnologia etc.) podem ser compartilhados e multiplicados pelas partes.					
			36	Há disponibilidade de recursos financeiros.					
			37	Há disponibilidade de recursos humanos qualificados.					
			38	Há disponibilidade de recursos tecnológicos.					0
			39	Há disponibilidade de recursos logísticos (materiais, equipamentos, instalações).					
			40	Há disponibilidade de recursos de poder (meios coercitivos, normativos e regulatórios).					
Ações colaborativas	41	Ações conjuntas que contribuem direta ou indiretamente para a geração de algum produto, seja bem ou serviço, tangível ou				0	0	0	

			intangível, são desenvolvidas como decorrência do regime de colaboração.				
Impactos/ Adaptação	Criação de valor público	42	Constata-se efetivamente um impacto deliberado da colaboração em relação ao problema ou estado de coisas que originalmente a motivou.		0	0	0
		43	A colaboração tem ensejado maior satisfação dos beneficiários de sua atuação.				
	Aprimoramento da colaboração	44	A atuação colaborativa tem gerado mudanças positivas no próprio regime de colaboração.		0		

Autoria: Martins e Costa (2017)