



**PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS  
E GESTÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR**

**LUIZ AUGUSTO DOS SANTOS PINHEIRO JÚNIOR**

**INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR DO AMAPÁ NO CONTEXTO  
DA PANDEMIA DA COVID-19: INICIATIVAS E PARCERIAS POR MEIO DA  
GOVERNANÇA COLABORATIVA**

**FORTALEZA**

**2023**

LUIZ AUGUSTO DOS SANTOS PINHEIRO JÚNIOR

INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR DO AMAPÁ NO CONTEXTO DA  
PANDEMIA DA COVID-19: INICIATIVAS E PARCERIAS POR MEIO DA  
GOVERNANÇA COLABORATIVA.

Dissertação apresentada ao Programa de  
Mestrado Profissional em Políticas Públicas e  
Gestão da Educação Superior da Universidade  
Federal do Ceará, como requisito parcial à  
obtenção do título de Mestre.

Área de Concentração: Políticas Públicas da  
Educação Superior

Orientador (a): Heráclito Lopes Jaguaribe  
Pontes

FORTALEZA

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

- L979 Luiz Augusto dos Santos., Pinheiro Júnior.  
Instituições Públicas de Ensino Superior do Amapá no Contexto da Pandemia da Covid-19: :  
Iniciativas e Parcerias por Meio da Governança Colaborativa. / Pinheiro Júnior Luiz Augusto dos Santos.. –  
2023.  
164 f. : il. color.
- Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação,  
Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Fortaleza, 2023.  
Orientação: Prof. Dr. Heráclito Lopes Jaguaribe Pontes.
1. Instituições Públicas de Ensino Superior do Amapá. 2. Pandemia da Covid-19. 3. Governança  
Colaborativa. I. Título.

**LUIZ AUGUSTO DOS SANTOS PINHEIRO JÚNIOR**

**INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR DO AMAPÁ NO CONTEXTO  
DA PANDEMIA DA COVID-19: INICIATIVAS E PARCERIAS POR MEIO DA  
GOVERNANÇA COLABORATIVA.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

Linha de Pesquisa: Políticas Públicas da Educação Superior

Orientador (a): Heráclito Lopes Jaguaribe Pontes

Aprovado em 20/09/2023.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Heráclito Lopes Jaguaribe Pontes (Orientador)

Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Sueli Maria de Araújo Cavalcante

Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Claudia Cappelli

Universidade Federal do Rio de Janeiro (UERJ)

**À minha companheira, Carla Pinheiro.**  
**Aos meus pais, Augusto Pinheiro (*in memoriam*) e Sônia Pinheiro.**

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar a minha sincera gratidão a todas as pessoas que contribuíram de maneira significativa para a realização deste trabalho de dissertação. Suas orientações, apoio e incentivo foram fundamentais para o sucesso desta pesquisa.

Primeiramente, quero agradecer ao meu orientador Heráclito Lopes Jaguaribe Pontes, pela sua orientação experiente e constante durante todo o desenvolvimento deste trabalho. Suas valiosas sugestões, paciência e entusiasmo ajudaram a moldar este estudo da melhor maneira possível.

Agradeço também aos membros da banca examinadora por dedicarem seu tempo e expertise na avaliação deste trabalho. Suas observações e feedback enriqueceram esta dissertação e me proporcionaram uma visão mais profunda e abrangente do tema.

Não posso deixar de reconhecer a contribuição essencial dos meus amigos. Suas discussões estimulantes, compartilhamento de ideias e troca de conhecimentos desempenharam um papel fundamental no desenvolvimento das minhas idéias e na resolução de desafios ao longo deste estudo.

À minha família, expresso minha gratidão pela constante fonte de apoio emocional e incentivo ao longo de toda a minha jornada acadêmica. Suas palavras de encorajamento e crença em mim foram essenciais para superar momentos difíceis e alcançar este marco.

Por último, mas não menos importante, gostaria de agradecer a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para este trabalho, seja com *insights*, discussões ou mesmo um sorriso encorajador nos momentos em que eram necessários.

Este trabalho não teria sido possível sem a colaboração e apoio de todos vocês. Sou profundamente grato por fazerem parte da minha jornada acadêmica e por tornarem este momento possível.

Muito obrigado a todos!

“A perseverança não é uma longa corrida;  
são muitas corridas curtas, uma após a outra.”

Walter Elliot

## RESUMO

Em meados de 2020 tornou-se conhecido no Brasil o Covid-19, diante do cenário provocado mostrou-se necessário o auxílio mútuo entre atores sociais e Estado para que se pudesse alcançar uma desaceleração do contágio, foi nesta contextualização, que as Instituições Públicas de Ensino Superior (IES) revelaram sua importância, com auxílio dos entes federativos, e fortaleceu-se um modelo de colaboração que a doutrina convencionou-se em chamar de “Governança Colaborativa”. Um tipo de colaboração que possui características próprias, e no Estado do Amapá evidenciou-se o seu fortalecimento, a partir de indícios em documentos públicos e disponibilizados pelos envolvidos em ações colaborativas. Deste modo, esta pesquisa teve como objetivo analisar os construtos teóricos para configuração de uma governança colaborativa estabelecidas por Kellas (2010), e Ansell e Gash (2007) nas colaborações realizadas no contexto da pandemia da covid-19, entre o governo e as instituições públicas de ensino superior do Estado do Amapá. A fundamentação teórica discorre aspectos sobre as origens históricas da Governança Colaborativa, e sua definição, bem como os modelos e os construtos teóricos de governança colaborativa. Trata-se de estudo de natureza aplicada, do tipo descritiva e com abordagem qualitativa. Quanto aos procedimentos técnicos de coleta de dados caracteriza-se como pesquisa de campo, bibliográfica e documental, mediante documentos secundários oriundos dos portais dos *stakeholders* (partes interessadas), com a finalidade de identificação de possíveis colaborações estabelecidas entre as instituições públicas de ensino superior e as partes interessadas no contexto da pandemia, bem como entrevista com os participantes do processo colaborativo por meio de aplicação de questionário com perguntas discursivas. Buscou-se com esta pesquisa identificar a partir dos construtos teóricos estabelecido por Ansell e Gash (2008) e os construtos estabelecidos por Kellas (2010) a configuração da governança colaborativa entre as IES Públicas do Estado do Amapá e partes interessadas como entes federativos e atores sociais, bem como as entidades do terceiro setor e a sociedade no Estado, assim como constatar os resultados obtidos e dificuldades encontradas na implementação de ações colaborativas. Com o resultado, verificou-se que das três ações analisadas (Qualifica Mais Progredir –Ifap, Disponibilização de Leitos no Hospital Universitário ao Governo do Amapá-Unifap e Amapá Jovem Universitário – Ueap) apenas o programa Qualifica Mais Progredir atendeu ao construto teóricos para configuração da Governança Colaborativa, foi produzido conhecimentos que contribuiriam para o incremento e o aprimoramento das formas de atuação das Instituições Públicas de Ensino Superior do Amapá, bem como o aperfeiçoamento da Governança Colaborativa no Estado.

Palavras-chave: Governança Colaborativa; Instituições Públicas de Ensino Superior; Pandemia; Processo Colaborativo.

## ABSTRACT

At the beginning of 2020, Covid-19 became known in Brazil, given the scenario caused, mutual assistance between social actors and the State was necessary so that a slowdown in contagion could be achieved. It was in this context that Public Institutions of Higher Education (HEI) revealed its importance, with the help of federative entities, and a model of collaboration was strengthened, which the doctrine agreed to call “Collaborative Governance”. A type of collaboration that has its own characteristics, and in the State of Amapá its strengthening was evident, based on statements in public documents and made available by those involved in collaborative actions. Thus, this research aimed to analyze the theoretical constructs for the configuration of a conditional collaborative governance by Kellas (2010), and Ansell and Gash (2007) in the collaborations carried out in the context of the covid-19 pandemic, between the government and institutions public higher education institutions in the State of Amapá. The theoretical foundation discusses the historical origins of Collaborative Governance, and its definition, as well as the models and theoretical constructs of collaborative governance. This is an applied study, descriptive and with a qualitative approach. As for the technical data collection procedures, it is characterized as field, bibliographic and documentary research, using secondary documents originating from stakeholder portals (interested parties), with the purpose of identifying possible collaborations established between public higher education institutions and interested parties in the context of the pandemic, as well as interviews with participants in the collaborative process through the application of a questionnaire with discursive questions. This research sought to identify, based on the theoretical constructs established by Ansell and Gash (2008) and the constructs established by Kellas (2010), the configuration of collaborative governance between Public Heis in the State of Amapá and interested parties such as federative entities and actors social institutions, as well as third sector entities and society in the State, as well as verifying the results obtained and difficulties encountered in the implementation of collaborative actions. With the result, it was verified that of the three actions analyzed (Qualifica Mais Progredir – Ifap, Availability of Beds at the University Hospital to the Government of Amapá-Unifap and Amapá Jovem Universitário – Ueap) only the Qualifica Mais Progredir program met the theoretical construct for configuration of Collaborative Governance, knowledge was produced that contributed to the increase and improvement of the ways in which Public Higher Education Institutions in Amapá operate, as well as the improvement of Collaborative Governance in the State.

Keywords: Collaborative Governance; Public Institutions of Higher Education; Pandemic; Collaborative Process.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GC	Governança Colaborativa
IES	Instituições de Ensino Superior
GP	Governança Participativa
IPES	Instituições Públicas de Ensino Superior
AP	Amapá
IFAP	Instituto Federal do Amapá
UEAP	Universidade Estadual do Amapá
UNIFAP	Universidade Federal do Amapá
TCU	Tribunal de Contas da União
PMC	Prefeitura Municipal de Curitiba
NPC	Novos Consórcios Públicos para Governança Metropolitana
PSF	Programa Saúde da Família
PACS	Programa de Agentes Comunitários de Saúde
KMA	<i>Digital Future of Journalism</i>
MEI	Microempreendedor Individual
SEJUV	Secretaria Extraordinária de Políticas para a Juventude

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo Geral de GC segundo Ansell e Gash (2008) .....	46
Figura 2 - Esquema construto teórico: Diálogo face a face .....	47
Figura 3 - Esquema construto teórico: Confiança .....	48
Figura 4 - Esquema construto teórico: Compromisso com o processo.....	49
Figura 5 - Esquema construto teórico: Entendimento Compartilhado.....	50
Figura 6 - Esquema construto teórico: Resultados Intermediários .....	51
Figura 7 - Dimensões de Kellas (2010).....	52
Figura 8 - Esquema do construto teórico: Construção de Relacionamentos entre as Organizações .....	53
Figura 9 - Esquema do construto teórico: Processos Claros de Tomada de Decisão e Responsabilização.....	53
Figura 10 - Esquema do construto teórico: capacitação de uma liderança política.....	54
Figura 11 - Etapas da Pesquisa .....	73
Figura 12 - Registro da Reunião de Orientação Sobre Questões Administrativas e Pedagógicas no Programa Qualifica Mais Progredir .....	89
Figura 13 - Registro da Reunião de Acolhimento e Orientações no Campus Santana no Programa Qualifica Mais Progredir .....	90

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Índice de Governança Pública .....	24
Quadro 2- Princípios Norteadores da Governança Pública.....	31
Quadro 3 - Exemplos de Governança Comunitária .....	33
Quadro 4 - Princípios da Governança em Parceria.....	34
Quadro 5 - Princípios da Governança Corporativa.....	38
Quadro 6 - Definições de Governança Colaborativa .....	41
Quadro 7 - As 20 proposições para a prática da Governança Colaborativa de Scott e Thomas (2016).....	42
Quadro 8 - Divergências entre governança pública e governança colaborativa .....	44
Quadro 9 - resumo das aplicações práticas de Ansell e Gash (2007 e 2008).....	56
Quadro 10 - resumo das aplicações práticas de Kellas (2010).....	59
Quadro 11 - Tipos de Colaboração .....	61
Quadro 12 - Passos Comuns Para Colaboração Entre Setores .....	64
Quadro 13 - Instituições Públicas de Ensino Superior do Amapá.....	70
Quadro 14 - Links de acesso dos entes públicos do Estado do Amapá .....	71
Quadro 15 - Programas e Ações que evidenciaram indícios de Governança Colaborativa no Estado do Amapá .....	71
Quadro 16 - Modelo Metodológico de Identificação dos Stakeholders .....	74
Quadro 17 - Perguntas aplicadas aos entrevistados .....	76
Quadro 18 - <i>Stakeholders</i> que serão alvo das perguntas aplicadas .....	77
Quadro 19 - Motivação da Escolha dos Construtos.....	79
Quadro 20 - Modelo de Análise e estabelecimento de elo com os construtos teóricos .....	81
Quadro 21 - Documentação levantada das ações colaborativas .....	82
Quadro 22 - Configuração dos construtos e Dificuldades Enfrentadas para não configuração.....	83
Quadro 23 - Classificação da colaboração de acordo com <i>Stakeholders</i> envolvidos no programa Qualifica Mais Progredir .....	86
Quadro 24 - Síntese da Análise do Construto Diálogo face a face de Ansell e Gash (2008) no Programa Qualifica Mais Progredir .....	87
Quadro 25 - Síntese da Análise do Construto Confiança de Ansell e Gash (2008) no Programa Qualifica Mais Progredir .....	90
Quadro 26 - Síntese da Análise do Construto Confiança de Ansell e Gash (2008) no Programa Qualifica Mais Progredir .....	92

Quadro 27 - Síntese da Análise do Construto Entendimento Compartilhado de Ansell e Gash (2008) no Programa Qualifica Mais Progredir .....	94
Quadro 28 - Síntese da Análise do Construto resultados intermediários de Ansell e Gash (2008) no Programa Qualifica Mais Progredir .....	95
Quadro 29 - Síntese do Construto Construção de Relacionamentos entre as Organizações de Kellas (2010) no Programa Qualifica Mais Progredir .....	98
Quadro 30 - Síntese do Construto de Criação de Processos Claros de Tomada de Decisão e Responsabilização de Kellas (2010) do Programa Qualifica Mais Progredir .....	99
Quadro 31 - síntese da análise do construto sobre capacitação de uma liderança política de Kellas (2010) do Programa Qualifica Mais Progredir .....	101
Quadro 32 - Classificação da colaboração e <i>Stakeholders</i> Envolvidos no programa Amapá Jovem Universitário .....	103
Quadro 33 - Síntese da Análise do Construto Diálogo face a face de Ansell e Gash (2008) no Programa Amapá Jovem Universitário .....	105
Quadro 34 - Síntese da Análise do Construto Confiança de Ansell e Gash (2008) no Programa Amapá Jovem Universitário .....	106
Quadro 35 - Síntese da Análise do Construto compromisso com o processo de Ansell e Gash (2008) no Programa Amapá Jovem Universitário .....	107
Quadro 36 - Síntese da Análise do Construto Entendimento Compartilhado de Ansell e Gash (2008) no Programa Amapá Jovem Universitário .....	108
Quadro 37 - Síntese da Análise do Construto resultados intermediários de Ansell e Gash (2008) no Programa Amapá Jovem Universitário .....	110
Quadro 38 - Síntese do Construto Construção de Relacionamentos entre as Organizações de Kellas (2010) no Programa Amapá Jovem Universitário .....	111
Quadro 39 - Síntese do Construto de Criação de Processos Claros de Tomada de Decisão e Responsabilização Kellas (2010) no Programa Amapá Jovem Universitário.....	112
Quadro 40 - Síntese do Construto capacitação de uma liderança política Kellas (2010) no Programa Amapá Jovem Universitário .....	113
Quadro 41 - Classificação da colaboração e <i>Stakeholders</i> Envolvidos na Construção do Hospital Universitário e Disponibilização de Leitos ao GEA.....	115
Quadro 42 - Síntese da Análise do Construto Diálogo Face a Face de Ansell e Gash (2008) na Construção do Hospital Universitário e Disponibilização de Leitos ao GEA .....	118
Quadro 43 - Síntese da Análise do Construto Confiança de Ansell e Gash (2008) na Construção do Hospital Universitário e Disponibilização de Leitos ao GEA.....	119

Quadro 44 - Síntese da Análise do Construto Compromisso com o Processo de Ansell e Gash (2008) na Construção do Hospital Universitário e Disponibilização de Leitos ao GEA.....	119
Quadro 45 - Síntese da Análise do Construto Entendimento Compartilhado de Ansell e Gash (2008) na Construção do Hospital Universitário e Disponibilização de Leitos ao GEA.....	121
Quadro 46 - Síntese da Análise do Construto Resultados Intermediários de Ansell e Gash (2008) na Construção do Hospital Universitário e Disponibilização de Leitos ao GEA.....	123
Quadro 47- Síntese do Construto Construção de Relacionamentos entre as Organizações de Kellas (2010) na Colaboração do Hospital Universitário-UNIFAP.....	124
Quadro 48 - Síntese do Construto de Criação de Processos Claros de Tomada de Decisão e Responsabilização Kellas (2010) na Colaboração do Hospital Universitário-UNIFAP.....	127
Quadro 49 - Síntese do Construto capacitação de uma Liderança Política Kellas (2010) na Colaboração do Hospital Universitário-UNIFAP.....	128
Quadro 50 - Configuração dos Construtos no Programa Qualifica Mais Progredir e Dificuldades Enfrentadas.....	129
Quadro 51- configuração dos construtos no programa Amapá Jovem Universitário e dificuldades a enfrentadas para não configuração (UEAP).....	133
Quadro 52 - configuração dos construtos Construção do Hospital Universitário e Disponibilização de Leitos ao Governo do Estado do Amapá (UNIFAP).....	137

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	20
1.1	<b>Problema</b> .....	22
1.2	<b>Objetivos</b> .....	22
1.2.1	<b>Objetivo Geral</b> .....	23
1.2.2	Objetivos Específicos.....	23
1.3	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA.....	23
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	26
2	<b>REFERÊNCIAL TEÓRICO</b> .....	27
2.1	Governança.....	27
2.1.1	Definição de Governança.....	28
2.1.2	Tipos de Governança.....	29
2.1.2.1	Governança Pública.....	30
2.1.2.2	Governança Comunitária.....	32
2.1.2.3	Governança em Parceria.....	34
2.1.2.4	Governança Corporativa.....	37
2.2	Governança Colaborativa (GC).....	40
2.2.1	Definição.....	40
2.2.2	Origem.....	41
2.2.3	Proposições Colaborativas.....	42
2.2.4	Construtos Teóricos.....	45
2.2.4.1	Construtos teóricos de Ansell e Gash (2008).....	45
2.2.4.2	Construtos Teóricos de Kellas (2010).....	51
2.2.5	Aplicabilidade dos Construtos Teóricos Ansell e Gash (2008) e Kellas (2010)...	54
2.2.5.1	Aplicações práticas de Ansell e Gash (2008).....	54
2.2.5.2	Aplicações dos Construtos Teóricos de Kellas (2010).....	57
2.3	Colaboração.....	60
2.3.1	Definição de Colaboração.....	60
2.3.2	Modelos de Colaboração.....	61
2.3.2.1	Colaboração Intragovernamental.....	62
2.3.2.2	Colaboração Intergovernamental.....	64
2.3.2.3	Colaboração Extragovernamental.....	65

<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>67</b>
3.1	Caracterização da Pesquisa.....	67
3.2	Lócus da Pesquisa.....	70
3.3	Método Proposto: Etapas do Método.....	72
3.3.1	Identificação dos Stakeholders por meio dos Relatórios de Gestão das IESP's..	73
3.3.2	Coleta de Dados.....	74
3.3.2.1	Definição dos Instrumentos da Coleta de Dados.....	75
3.3.2.2	Aplicação dos Instrumentos de Coleta de Dados.....	76
3.3.2.3	Coleta dos Relatórios de Gestão dos Stakeholders para Identificação dos Construtos Teóricos.....	78
3.4	Modelo de Análise dos Resultados Encontrados e Estabelecimento de Elos com os Construtos Teóricos de Kellas (2010) e Ansell e Gash (2008).....	78
<b>4</b>	<b>RESULTADOS OBTIDOS COM A ANÁLISE DA CONFIGURAÇÃO DOS CONSTRUTOS TEÓRICOS NOS PROGRAMAS DAS IES PÚBLICAS.....</b>	<b>84</b>
4.1	Análise do Programa Qualifica Mais Progredir – IFAP.....	84
4.1.1	<i>Stakeholders</i> Identificados na Colaboração.....	84
4.1.2	Análise da Configuração dos Construtos Teóricos de Ansell e Gash (2008) e Kellas (2010).....	87
4.2	Análise da configuração dos Construtos de Ansell e Gash (2008) e Kellas (2010) no Programa Amapá Jovem Universitário – UEAP.....	102
4.2.1	<i>Stakeholders</i> Identificados na Colaboração.....	102
4.2.2	Análise da Configuração dos Construtos Teóricos de Ansell e Gash (2008) e Kellas (2010) na Colaboração.....	104
4.3	Análise da Colaboração Realizada para Construção do Hospital Universitário e Disponibilização de Leitos ao GEA – UNIFAP.....	114
4.3.1	<i>Stakeholders</i> Identificados na Colaboração.....	114
4.4	Análise dos Resultados Obtidos e Discussão dos Resultados.....	129
4.4.1	Qualifica Mais Progredir (IFAP).....	129
4.4.2	Programa Amapá Jovem Universitário (UEAP).....	132
4.4.3	Colaboração para Construção e Disponibilização de Leitos no Hospital Universitário (UNIFAP) ao Governo do Estado do Amapá.....	136
4.5	DISCURSÃO DOS RESULTADOS.....	142
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>144</b>

5.1	Considerações Finais.....	144
5.2	Sugestão de Trabalhos Futuros.....	144
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>144</b>
	<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>153</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O mundo foi surpreendido pelo surto de uma nova doença, chamada Covid-19, transmitida pelo Coronavírus. Tal doença antes da aplicação da vacina, apresentou altos graus de instabilidade de sintomas na população, chegando desencadear no indivíduo infectado, problemas gravíssimos, a depender de cada organismo, e da comorbidade que este possuía, como asma, hipertensão, diabetes entre outras, sendo que esta foi a primeira vez detectada na cidade de Wuhan na china, especificamente em dezembro de 2019, como um suposto surto de pneumonia, cidade em que concentrava-se grande parte de seus principais negócios, com aproximadamente 11,9 milhões de habitantes (AHMAD et al, 2020).

E em meados de 2020, mais precisamente em março deste mesmo ano, o Brasil iniciou o processo de contaminação gerando grandes transtornos sociais, impactando tanto emocionalmente os brasileiros como economicamente, diante dos isolamentos sociais impostos na tentativa de frear a propagação da doença, mesmo assim, em alguns casos houveram inúmeras perdas dentro de um mesmo seio familiar, e que sabia-se até então é que foi originário na cidade de Wuhan.

E devido a poucas informações sobre o vírus, exigiu-se esforços significativos para se mitigar suas fraquezas e possíveis medicamentos capazes de combatê-lo, e neste percurso houve alarmantes números de óbitos e sequelas deixadas naqueles que se curavam, e houve a extrema necessidade de uma ajuda mútua da sociedade, Estado e todas as Instituições e órgãos, para se alcançar algum êxito contra a nova ameaça, em face da ocorrência do impacto em todos os ramos e setores da sociedade (BITTENCOURT, ASSUMPÇÃO, CORRADI, 2021).

Necessariamente todos uniram-se, e as Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) não ficaram de fora deste elo, na tentativa de traçar estratégias em prol do enfrentamento contra a eminente ameaça. Revelando-se necessário o auxílio destas instituições, em prol da sociedade em um momento tão sensível, tanto no auxílio acadêmico, como em outros com maior amplitude, proporcionando até mesmo o alcance de toda a sociedade civil.

Em meio a esta contextualização, a colaboração revelou-se como um importante meio para fomentar a geração de conhecimento através do conhecimento mútuo, Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) e Estado, ocasionando uma profunda interação entre distintos atores, que acabam integrando e ajudando a implementar ideias edificantes dentro do contexto, e desta forma propaga-se conhecimento e soluções eficientes para tratar problemas sociais de baixa, média e alta complexidade (BODIN, 2017).

Partindo de tal premissa é que ganhou-se destaque um modelo de governança, anteriormente, vista de forma sutil e tímida no Brasil, denominada “Governança Colaborativa”, e juntando este modelo de governança, ao fato da formação de um profissional da educação, está intimamente ligada ao crescimento e desenvolvimento humano e aos processos que zelam pela condição humanitária da sociedade, implicar na forma.

E medida que as Instituições Públicas de Ensino Superior, respondem aos problemas sociais, e no que se refere as inovações necessárias para a permanência de suas atividades em meio a pandemia do Covid-19, ressaltam suas peculiaridades de governança, mutabilidade em meio aos problemas e sua destreza em administrar seus recursos financeiros. E estas instituições têm realizado variadas ações para manter todas as suas áreas de atuação ativas. Sendo que a construção de redes de solidariedade em diversas áreas é uma dessas medidas para o enfrentamento de inúmeros desafios, os quais necessitavam de resposta rápida diante de uma crise mundial (CASTIONI e MELO, 2020).

Sabe-se que as Instituições de Ensino Superior (IES) de todo o Brasil tem organizado suas infraestruturas para minimizar os efeitos e transtornos da pandemia, proporcionando capacitação dos profissionais da saúde e oferecendo estrutura para vários tipos de ações, até mesmo com outros atores estatais em forma de colaboração (PEQUEÑO *et al.*, 2020).

Considerando que a Governança Colaborativa de acordo com Ansel e Gash (2008,p.52) trata-se de “Um arranjo governamental em que uma ou mais agências públicas envolvem diretamente partes interessadas não estatais em um processo de tomada de decisões coletivo que seja formal, orientado para o consenso e deliberativo.”

Neste campo, dos estudos sobre este modelo de governança entre atores sociais, Kellas (2010), destaca-se por ser um dos notáveis pesquisadores no Projeto Internacional Novos Consórcios Públicos para Governança Metropolitana (NPC). O referido projeto se deu em função dos amplos estudos realizados sobre a governança colaborativa no Brasil e no Canadá, e estipula algumas dimensões para que esta seja reconhecida.

Ao passo que Ansell e Gash (2007) também possuem sua margem importante de contribuição para a temática, pois foram responsáveis por conduzirem um exaustivo estudo sobre 137 casos de governança colaborativa, no setor público Americano especificamente na sua parte norte, para que fosse possível a partir disto criarem um modelo de análise e identificação de uma governança colaborativa pautada na confiança entre os atores e no desenvolvimento de uma postura mais alinhada ao intuito cooperativo.

## 1.1 Problema

O surgimento de problemas virais, que implicam de forma célere e direta na saúde da população é um fator que contribui para a necessidade de colaboração, para uma resposta imediata, o contexto criado pela pandemia da Covid-19, ressaltou isto, e um tipo de colaboração que ganhou destaque em nível nacional e internacional é a Governança Colaborativa, porém para que este tipo de colaboração se configure, é necessário o cumprimento e preenchimento de determinados requisitos e dimensões.

Após estudos realizados por importantes pesquisadores, de forma aprofundada sobre o tema, este tipo de governança conquistou espaço diante de falhas, de sistemas de governanças passadas, emergiu como resposta também à lentidão desses sistemas e ao alto valor em termos de custo de oportunidade de suas organizações, bem como a politização da regulamentação, conforme aponta a doutrina majoritariamente reconhecida neste tema Kelas (2010) e Ansell e Gash (2007).

Tais autores apontam determinadas dimensões para que se possa identificá-la, o que contribui para reflexões sobre o atendimento da Governança Colaborativa, bem como seu fortalecimento diante de problemas sociais, proporcionando soluções rápidas em prol da sociedade e diminuição de custos para o Estado, tendo em vista que este tipo de governança tem conseguido se alocar segundo Bodin (2017) como um meio de trazer soluções para problemas com altos graus de complexidade.

Neste diapasão, as Instituições de Ensino Superior do Estado do Amapá, bem como o Governo do Estado e suas prefeituras, esforçaram-se para estabelecer uma interação com os demais atores sociais, na busca por uma resposta célere e maior efetividade a sociedade Amapaense, o que fez surgir no Estado fortes indícios de colaboração, e baseando-se nesta linha de raciocínio surgiu o seguinte questionamento:

A colaboração estabelecida entre atores dos governos federal, estadual e municipal e das instituições públicas de ensino superior no estado do Amapá, no contexto da pandemia, é considerada uma Governança Colaborativa?

## 1.2 Objetivos

Nesta seção apresentar-se-ão o objetivo geral da pesquisa e, para seu alcance, os objetivos específicos.

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar se as colaborações realizadas no contexto da pandemia da covid-19, entre Governos Federal, Estadual e Municipal e as Instituições Públicas de Ensino Superior no Estado do Amapá obedeceram aos construtos teóricos estabelecidos por Kellas (2010) e Ansell e Gash (2007) para a configuração de uma governança colaborativa.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Auxiliando o objetivo geral, reúnem-se os seguintes objetivos específicos:

- A) Explicar Governança Colaborativa, partindo de suas raízes históricas, conceitos e definição e destacar e descrever Modelos de Colaboração, Colaboração extragovernamental e Intragovernamental;
- B) Identificar e descrever aplicações práticas das dimensões estabelecidas por Kellas (2010) e do modelo criado por Ansell e Gash (2007).
- C) Descrever as ações que evidenciaram a Governança Colaborativa entre as IES públicas do Estado do Amapá e o Governo.
- D) Analisar a configuração dos construtos teóricos de Kellas (2010) e Ansell e Gash (2007), nas ações colaborativas realizadas entre as IES públicas do Estado do Amapá e o Governo.

## 1.3 Justificativa e Relevância

A pandemia impulsionou os Estados a buscar um novo modelo governança, diante da eminente necessidade em se obter soluções rápidas, tratando-se do contexto vivenciado no Estado do Amapá, Oliveira e Pisa (2015) ao tratar sobre Governança Pública, os autores destacam o índice de avaliação da Governança Pública nos Estados do Brasil, no Quadro 1, mostra o índice de qualidade da Governança Pública em cada Estado do Brasil a partir dos escores calculados, o que não trouxe boas evidências quanto ao cumprimento de requisitos deste modelo de Governança.

Quadro 1 - Índice de Governança Pública

Ranking IGovP – por DF e estados da Federação				IGovP – escalas e frequências nos estados
Ordem	Estado	IGovP	Escala	
1 <sup>a</sup>	Distrito Federal	0,7339	alto	<p>BAIXO: 9 33%</p> <p>MÉDIO: 15 56%</p> <p>ALTO: 3 11%</p>
2 <sup>a</sup>	São Paulo	0,7174	alto	
3 <sup>a</sup>	Rio Grande do Sul	0,7017	alto	
4 <sup>a</sup>	Paraná	0,6982	médio	
5 <sup>a</sup>	Santa Catarina	0,6963	médio	
6 <sup>a</sup>	Minas Gerais	0,6629	médio	
7 <sup>a</sup>	Rio de Janeiro	0,6598	médio	
8 <sup>a</sup>	Espírito Santo	0,6582	médio	
9 <sup>a</sup>	Alagoas	0,6437	médio	
10 <sup>a</sup>	Mato Grosso do Sul	0,6396	médio	
11 <sup>a</sup>	Mato Grosso	0,6391	médio	
12 <sup>a</sup>	Sergipe	0,6298	médio	
13 <sup>a</sup>	Pernambuco	0,6274	médio	
14 <sup>a</sup>	Rondônia	0,6250	médio	
15 <sup>a</sup>	Amazonas	0,6184	médio	
16 <sup>a</sup>	Goiás	0,6171	médio	
17 <sup>a</sup>	Pará	0,6119	médio	
18 <sup>a</sup>	Paraíba	0,6033	médio	
19 <sup>a</sup>	Ceará	0,5975	baixo	
20 <sup>a</sup>	Rio Grande do Norte	0,5905	baixo	
21 <sup>a</sup>	Maranhão	0,5817	baixo	
22 <sup>a</sup>	Acre	0,5808	baixo	
23 <sup>a</sup>	Tocantins	0,5697	baixo	
24 <sup>a</sup>	Bahia	0,5636	baixo	
25 <sup>a</sup>	Amapá	0,5514	baixo	
26 <sup>a</sup>	Piauí	0,5421	baixo	
27 <sup>a</sup>	Roraima	0,5318	baixo	

Fonte: Oliveira e Pisa (2015, p.1283).

Depreende-se que o Estado do Amapá aparece na 25<sup>a</sup> colocação, o que indica que o Estado, não possui bons antecedentes no cumprimento de princípios básicos de forma satisfatória, quando trata-se de Governança Pública, a pesquisa dos autores votou-se para esta análise, porém evidenciou-se no contexto da pandemia que o Amapá por conta da situação em

que se encontrou, de forma provocada, modificou a forma de governança, adotando uma postura colaborativa com os atores sociais na busca por respostas céleres a sociedade.

Ansell e Gash (2008) destacam que a configuração de uma governança colaborativa, é um processo sensível e burocrático, em que é necessário a satisfação de vários construtos teóricos, pois, quando não se obedece a todos, esta resta prejudicada, tendo em vista que a satisfação de um construto, implica no sucesso do outro, e com isto é possível construir o todo e obter sucesso na construção da governança colaborativa. A identificação dos resultados e dificuldades para a implementação deste modelo de governo no Estado do Amapá, repercutirão tanto na comunidade acadêmica local, como no contexto nacional, tendo em vista que após o advento da pandemia o mundo ressaltou três tipos de crises, e estão intimamente ligadas: a crise política, sanitária e a crise econômica, e nestas três áreas revela-se necessário a construção de alianças colaborativas para que se obtenha êxito na implementação de políticas públicas em prol da sociedade (SANTOS, 2020).

Sabe-se que as IES Públicas vêm buscando, ao longo de sua existência, a formação da população Brasileira, integrando valores e interesses da sociedade em uma perspectiva de emancipação humana e autonomia frente aos desafios do cotidiano. E além da sua produção de conhecimentos que buscam a compreensão e a inserção crítica do povo daquela região em sua realidade, realiza parcerias e a socialização destes conhecimentos por meio de seus cursos, projetos de extensão e pesquisas científicas.

Constitui-se, atualmente em sua maioria, nas principais instituições de formação de profissionais de muitas regiões do País, que possuem baixa renda, e que promovem a fortificação das classes menos favorecidas nos Estados, para o enfrentamento dos principais problemas sociais e educacionais destas regiões. Portanto, afirma-se que esta pesquisa, sustenta-se na relevância que este tema possui para a sociedade Amapaense como um todo.

A pesquisa contribui de forma significativa, tendo em vista sua relevância social, política, científica e acadêmica, na tentativa de ao mesmo tempo compreender as implicações que as colaborações estabelecidas com distintos atores para o enfrentamento do coronavírus no Estado do Amapá, entre as suas IES Públicas e seus entes federativos.

A relevância social e política desta pesquisa dar-se-á por meio da sua contribuição para a melhoria da sociedade Amapaense; para a compreensão do mundo em que vivemos e das relações neste contexto de pandemia; para a formação da consciência política, levando os sujeitos a terem consciência da importância buscarem seus direitos e cumprirem com seus deveres dentro da sociedade e, ainda; para o desenvolvimento e emancipação dos indivíduos.

A sua relevância científica e acadêmica é assegurada pela contribuição deste trabalho aos demais pesquisadores, educadores e estudantes; pela contribuição cumulativa, ou seja, pelo que acrescenta ao conjunto de conhecimento científico sobre essa temática; e pela superação de lacunas no conhecimento referente a Governança Colaborativa no Estado do Amapá no contexto da pandemia.

#### **1.4 Estrutura do trabalho**

O presente trabalho está organizado em 5 (Cinco) capítulos.

O primeiro capítulo contempla a introdução da pesquisa, no qual há o detalhamento da problemática em questão, a justificativa e relevância para o avanço da pesquisa e o detalhamento dos objetivos a que se propõe, geral e específicos.

O segundo capítulo trata dos tipos de governança, destacando os principais princípios que cada modelo possui para a sua configuração, bem como explicando os tipos de colaborações que podem ser estabelecidas na governança, em seguida evidenciando a governança colaborativa, modelo destaque da presente pesquisa, assim como apresenta o modelo estabelecido por Ansell e Gash (2008), bem como as dimensões estabelecidas por Kellas (2010) para a configuração de uma governança colaborativa, e as aplicações práticas destes construtos teóricos.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia aplicada ao trabalho e o método proposto, observando sua tipologia, seu *locus*, a definição do universo, a amostragem, o instrumento de coleta de dados e as técnicas de tratamento e coleta de dados.

O quarto capítulo, aborda a análise dos construtos teóricos de Kellas (2010) e Ansell e Gash (2008) nas ações implementadas em colaboração que evidenciaram os construtos e detalha os resultados obtidos com a análise implementada.

O quinto capítulo é a conclusão com as considerações finais e sugestões trabalhos futuros.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desta pesquisa englobou um levantamento bibliográfico, ao realizar seleções e fichamentos de informações relacionadas à pesquisa, seja em legislações ou publicações bibliográficas e científicas, dando suporte para o entendimento do contexto em que se insere a temática da pesquisa.

### 2.1 Governança

A palavra “Governança” tem sido utilizada para se referir a processos de várias áreas do conhecimento, tanto na esfera pública quanto na privada, por conta disto existem vários conceitos estabelecidos, balizados a partir de diferentes ideologias e culturas, então se faz necessário compreender os princípios norteadores de cada tipo de governança (ALMEIDA *et.al*, 2020).

As origens históricas do sentido de governança iniciaram quando os grandes latifundiários ou até mesmo os proprietários de pequenas propriedades, tiveram a necessidade mesmo distante, de alguém que tivesse o mesmo zelo, cuidado com seus bens, desta forma repassando a um terceiro esta responsabilidade de administrá-los (DIAS, *et.al*, 2014).

Porém nem sempre a forma que este terceiro administrava os bens que lhe eram repassados, estava de acordo com a vontade do dono, devido a falta de informações detalhadas sobre a forma de gestão, diante disto foi desenvolvido a partir disto múltiplas formas e estruturas de governança, a fim de se obter mais segurança referente a administração, tanto por parte do dono, quanto do administrador (DIAS, *et.al*, 2014).

De acordo com Oliveira *et al.* (2016), para que se possa ter uma boa governança, é necessário que se tenha a participação da sociedade, tanto de forma direta, como indireta, além disto deve haver certa proporcionalidade e equilíbrio nesta participação, entre homens e mulheres, o que torna extremamente difícil atingir este modelo, pois até os dias de hoje, verifica-se uma participação minoritária de mulheres neste participação, além disto é necessário o fortalecimento dos direitos constitucionais, como por exemplo a liberdade de expressão, assim como também há a necessidade de se ter um estado de direito que garanta a proteção dos direitos humanos dos cidadãos, cabendo a cada um dos poderes, legislativo, executivo e judiciário, zelar por isto, nos limites da sua autonomia

Sendo necessário além disto, haver divulgação de tudo aquilo que é efetuado dentro do governo, desta forma será conquistado o sentimento de confiança da sociedade, às instituições

governamentais também devem, agir respeitando o princípio da igualdade, atuando em prol de toda a sociedade, sem que haja discriminação de classes, etnias, cor ou raça, e estes grupos precisam ter seus interesses considerados e respeitados precisam se sentir incluídos na gestão, está precisa oferecer resultados juntamente com as instituições governamentais, que sejam coerentes com o interesse dos grupos sociais associado a uma gestão que possua boas estratégias e forneça documentos e meios que revelem a prestação de contas de todos os atos da gestão (OLIVEIRA *et al.*, 2016).

### **2.1.1 Definição de Governança**

Tratando sobre a definição Gonçalves (2005, p.7) ressalta que a governança pode ser definida como o “meio e processo capaz de produzir resultados eficazes, sem necessariamente a utilização expressa da coerção”.

Por outro lado, para Pereira *et al.* (2017), a definição nasce a partir da capacidade do estado em aplicar as políticas públicas. Porém esta aplicação não pode ser de qualquer maneira, deve ser de forma eficiente, e a partir desta as definições que surge o termo governança, e a sua aplicação em várias áreas do conhecimento é uma consequência de amplos estudos no meio acadêmico, a partir disto modifica-se, o sentido do princípio da hierarquia pois a partir deste raciocínio a sociedade civil passa a estar em pé de igualdade com o estado passando a vigorar uma relação de colaboração.

De acordo com Paines *et al.*, (2018, p.354) a governança deve ser guiada pelos princípios bases da “eficiência, qualidade, transparência e prestação de contas ao cidadão-usuário”.

Estes princípios cumulados emitem na sociedade a sensação de segurança, e de que o dinheiro público de fato está sendo administrado da forma correta, com responsabilidade e compromisso por parte daquele que está na gestão (PAINES, 2018).

O significado de Governança, modifica a postura do Estado perante a sociedade, anteriormente este ocupava apenas um papel de arrecadar recursos, por meio de impostos, taxas, multas entre outros meios, agora passa a adotar uma postura de administrador e estrategista, para lidar com recursos públicos, se faz necessária esta visão, pois trata-se de papel fundamental para que a sociedade possua um governo eficiente, e que saiba direcionar os recursos que são captados, e até mesmo realizar a verificação e análise de atividades desenvolvidas pelos envolvidos em sua gestão, para constatar se elas estão conforme com aquilo que foi estabelecido (LE GALÈS, 2004).

Para que se possa traçar uma definição para o sentido de governança, é fundamental que esta tenha características que ratificam este regime conforme aponta Cruz Filho (2014, p.166), são quatro que considera essenciais:

(i) Os atores das esferas sociais envolvidos na provisão dos serviços de interesse público, assim como suas características, seus objetivos e valores, suas formas institucionais, seus recursos, o tipo de incentivo ao qual eles respondem e sua legitimidade; (ii) As modalidades de elaboração de políticas no regime, ou seja, as definições pelas quais os atores são coordenados e pelas quais eles interagem objetivando elaborar as políticas do regime; (iii) Os instrumentos políticos utilizados para a implementação das políticas a fim de alcançar o interesse público e suas combinações. Suas aplicações demandam esforços organizacionais. (iv) Os modos de regulação dos atores. Este item completa a definição dos tipos de governança, agregando as características principais do modo pelo qual os atores interagem entre si e se auto-regulam.

É primordial que o Governo tenha um mapeamento dos indivíduos envolvidos, aqueles que serão alcançados pelas políticas do regime, e possua detalhes acerca de suas ideologias, padrões de comportamento, além disto é necessário haver clareza quanto a finalidade das políticas e metas e quais meios que serão utilizados para realizá-las, cumulado a forma que estas serão regulamentadas, ou seja, deverão haver atos administrativos expedidos para a execução das leis, decretos e regulamentos (CRUZ FILHO, 2014)

Estas características traçam as definições para que se tenha o regime de governança, sendo que pode haver mudanças, dependendo da geografia, ambiente em que o governo está implantado (BERNIER *et al.*, 2003).

### **2.1.2 Tipos de Governança**

De forma majoritária, os autores enfatizam a classificação de quatro tipos de governança, e são considerados modelos referenciais, conforme aponta Bernier *et al.* (2003), são eles: Governança Pública, Governança Comunitária, Governança em Parceria e Governança Corporativa.

Estes modelos levam em consideração o interesse geral, e devido a isto as organizações e instituições estão desempenhando um novo papel na busca do interesse público, pois um modelo de governança baseado em parceria pode auxiliar a apoiar o aparecimento de uma nova economia mista que une o interesse geral com os interesses individuais e coletivos (BERNIER *et al.*, 2003).

### 2.1.2.1 Governança Pública

Importante mencionar um dos trabalhos mais importantes dentro desta temática, que traz uma abordagem acerca da Governança Pública no contexto brasileiro, considerado um referencial essencial na área, trata-se de uma publicação do Tribunal de Contas da União (TCU). Com base em suas diretrizes a governança está intimamente interligada com processos de análise e avaliação; de comunicação, de liderança, tomada de decisão e direção; de controle, prestação de contas e monitoramento (TCU, 2014).

Este tipo de Governança possui entre suas finalidades “gerenciar riscos estratégicos, gerenciar conflitos internos, auditar e avaliar o sistema de gestão e controle, promover a *accountability* e a transparência” (FORTINI e SHERMAM, 2017, p.33).

Entre todas as finalidades nota-se que possui como principal a boa gestão em prol da sociedade, por tratar-se de interesse público e sempre tem que ser realizada a autoanálise, por meio do gerenciamento de riscos estratégicos e conflitos internos, pois estes tipos de conflitos podem acarretar a má condução do interesse público, e sempre quem transfere seus interesses para que outro cuide, quer a total transparência daquilo que está sendo feito (FORTINI e SHERMAM, 2017).

Esta forma de governança, é considerada uma espécie de estratégia, que busca desenvolver um relacionamento entre Estado e Sociedade, na tentativa de compreender as suas necessidades. Tem como princípio base de sua gestão a democracia, uma espécie de “governo da maioria” que sustenta-se na relação estreitada para desenvolver suas diretrizes de gestão (DIAS e CARIO, 2014).

Devido a estas bases principiológicas este tipo de governança tem aplicabilidade em várias áreas, muitos acreditam que este modelo, se mostra como uma boa estratégia de condução dos interesses públicos (LYNN e MALINOWSKA, 2018).

Pisa (2014) destaca por meio da elaboração de uma síntese, os princípios da Transparência, que busca trazer clareza aqueles que estão sob os ditames do Governo, a *accountability* que zela pela clareza especificamente as finanças da gestão, a participação que promove a participação de todos nas decisões tomadas, a integridade/ética que promove o decoro do Governo, o princípio da conformidade legal que estabelece que os atos da gestão devem estar pautados em ato normativo, a equidade promove a igualdade de todos, enquanto que a efetividade está ligada aos valores gerados pelas ações implementadas do Governo.

Estes princípios norteiam este modelo de governança, e funcionam como um conjunto de normas ou padrões de conduta que aqueles que adotam o modelo devem seguir, pois de

acordo com Pisa (2014), o não cumprimento destes princípios descaracterizam a governança pública, conforme Quadro 2.

Quadro 2- Princípios Norteadores da Governança Pública

PRINCÍPIO	CONCEITO
<b>TRANSPARÊNCIA</b>	“No exercício da governança, fornecer aos cidadãos mais informações e acesso ao governo e seus processos de tomada de decisão contribui significativamente para uma maior abertura dentro da administração” (Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento - OECD, 2004, p. 73).
<b>ACCOUNTABILITY</b>	Refere-se à obrigatoriedade do gestor público de prestar contas de suas decisões e ações: sociedade que lhe delegou o poder para tal, o que necessariamente implica reprimenda aos comportamentos que apresentarem desvios de conduta (PISA, 2014).
<b>PARTICIPAÇÃO</b>	A qualidade, pertinência e eficácia das políticas dependem da ampla participação em toda a cadeia política, desde a concepção até a implementação. O respaldo da participação promove a confiança, tanto no alcance do resultado como nas instituições que criam as políticas (EUROPEAN COMMISSION, 2001).
<b>INTEGRIDADE/ÉTICA</b>	“Baseia-se na honestidade e na objetividade, além de elevados padrões de propriedade probidade na administração dos recursos públicos e privados e na gestão dos assuntos de uma entidade Depende da eficácia do quadro de controle e dos padrões pessoais e do profissionalismo dos indivíduos dentro da entidade, Reflete-se tanto nos procedimentos de tomada de decisão da entidade quanto na qualidade de seus relatórios financeiros e de desempenho” (INTERNATIONAL -FEDERATION OF ACCOUNTANTS - IFAC, 2001, p.12).
<b>CONFORMIDADE LEGAL</b>	Diz respeito ao cumprimento das leis e regulamentos prescritos para a administração pública além de atender ao princípio da legalidade, o gestor deve fazê-lo com eficiência e eficácia, atendendo ao interesse público, ou seja, com efetividade (PISA, 2014).
<b>EQUIDADE</b>	O conceito de equidade está intimamente ligado ao conceito de justiça e pressupõe o tratamento desigual aos desiguais na busca pela igualdade, em um claro reconhecimento das desigualdades geradas na polis (ARISTÓTELES, 2002).
<b>EFETIVIDADE</b>	Refere-se aos impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos. A efetividade está vinculada ao grau de satisfação ou, ainda, ao valor agregado (PISA, 2014).

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023).

Os princípios do Quadro 1 auxiliam a gestão pública, e é importante ressaltar que assim como o conceito deste modelo de governança é amplo, também salienta-se que não há uma convergência em relação aos seus princípios balizadores na literatura. Deste modo os princípios destacados pelos autores, foi a junção de vários conceitos da literatura sobre o assunto (MARTINS e PEIXE, 2020).

Há ainda quem sustente que a Governança Pública, não se trata de um bom modelo, pois não consegue concretizar em sua integridade os princípios balizadores da Transparência, *Accountability*, Participação, Integridade/ética, Conformidade Legal, Equidade e Efetividade, e devido a isto vai de encontro aquilo que se propõem. O estado também trata-se de um dos autores responsáveis pela boa administração porém não é o único mas sim o mais forte, ele que

possui uma capacidade maior de arrecadação de recursos e administração destes em prol do interesse coletivo, e por mais que o objetivo principal seja a convergência entre os atores sociais em muitos momentos este ponto de contato ,é perdido por conta da dificuldade em implementar ações e estratégias que abarcam Tanto o interesse da sociedade civil e particular quanto dos atores que cuidam do interesse público (BAPTISTA, 2017).

### **2.1.2.2 Governança Comunitária**

Diferente da governança anterior, neste modelo há uma profunda relação com a cidadania e com as comunidades que estão sob a gestão, seu grau de relevância evolui a partir do momento que o crescimento do capitalismo é uma consequência da regulação fundamentada no conhecimento científico e no conjunto de procedimentos e recursos (SANTOS, 2001).

Neste contexto de governança, é fortalecido novas práticas do exercício da cidadania, onde procura-se constatar relacionamentos que possuam bases de poder e a partir desta identificação inicia-se o processo de implementação de medidas que possibilitam o compartilhamento de autoridade (SANTOS, 2001).

Este modelo valoriza o conhecimento regional e local, sobre este tipo de governança a Prefeitura Municipal de Curitiba (PMC) resume como sendo um tipo de metodologia que proporciona o envolvimento da comunidade local, para que juntos possam desenvolver projetos do governo, inclusive nos processos decisórios visando a sustentabilidade da região (PMC, 2002).

É de suma importância a comunidade poder fazer parte da gestão governamental, pois existem problemas que não podem ser solucionados apenas com um dos lados, ou só com o ente estatal, ou somente a comunidade, trata-se de um relacionamento que necessita de troca de informações, porém nem sempre isto se mostra possível por conta da divisão ocasionada pela hierarquia e pela desigualdade econômica entre seus próprios indivíduos que a integram (BOWLES e GINTIS, 2002).

A seguir será demonstrado por meio do Quadro 3, alguns exemplos de práticos de Governança Comunitária, em nível mundial, e classifica cada exemplo por ente envolvido, comunidade que participou da Governança, benefício alcançado e resultado obtido coma a ação implementada.

Quadro 3 - Exemplos de Governança Comunitária

<b>GOVERNO/ ENTE ENVOLVIDO</b>	<b>COMUNIDADE</b>	<b>BENEFÍCIO ALCANÇADO</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>FONTE</b>
<b>MUNICÍPIO DE LERMA, ESTADO DE CAUCANA, COLÔMBIA.</b>	Participação comunitária dos cidadãos do Município de Lerma	Auxílio na compreensão e interação de interesses e atores em relação à resolução de conflitos e aos quadros de convivência.	Auxiliou na tomada de decisão e desenvolvimento local, onde as ações do Governo se articularam a uma série de repertórios e atores do território.	PIAMBA (2018)
<b>TANZÂNIA</b>	Membros das comunidades, líderes religiosos, funcionários do governo local, burocratas do governo central, organizações da sociedade civil e representantes políticos em Mtwara, Lindi e Dar es Salaam.	Participação para mensurar o valor do gás natural e das cadeias de suprimentos.	Auxiliou na tomada de decisão e governança de gás natural	PONCIAN <i>et.al</i> (2019)
<b>VÁRIOS ESTADOS DA COLÔMBIA.</b>	População rural	Conhecimento local sobre biodiversidade.	Tomada de decisões em territórios rurais. Em áreas de charneca há tensões e conflitos entre autoridades ambientais e comunidades, os principais desafio para garantir sua participação ativa na tomada de decisões.	OSEJO (2018)

Fonte: Elaborada pelo Autor (2023)

Um dos direitos fundamentais mais fortalecidos neste modelo de governança, é o direito à cidadania, pelo fato de haver um profundo envolvimento das comunidades locais e o ente estatal conforme aponta Santos (2001, p. 277-278):

A nova cidadania tanto se constitui na obrigação política vertical entre os cidadãos e o Estado, como na obrigação política horizontal entre cidadãos. Com isto, revaloriza-se o princípio da comunidade e, com ele, a ideia da igualdade sem mesmice, a ideia de autonomia e a ideia de solidariedade.

Para que seja reconhecida e identificada este tipo de governança é necessário um profundo elo de ligação com estruturas e instituições que estão envolvidas com aquilo que a gestão precisa tomar conhecimento para que a partir deste elo que possibilita uma troca de conhecimento para que a partir desta troca de conhecimento, se consiga tomar a melhor decisão

em relação a área estudada e, à população principal envolvida que será afetada com a implementação (SANTOS, 2001).

### 2.1.2.3 Governança em Parceria

Assim como nos tipos de governança anteriores, neste modelo é necessário a presença de alguns construtos teóricos, são eles, *Accountability*, Complexidade, Cooperação, Eficiência, Interesse Público, Legitimidade, Risco, estes possibilitam a identificação, estes ainda são subdivididos e juntos constituem a Governança das Parcerias Públicos Privadas (LIMA e FILHO, 2017), conforme Quadro 4 que os sintetiza.

Quadro 4 - Princípios da Governança em Parceria

<b>CONSTRUTOS</b>	<b>SUBDIVISÃO DOS CONSTRUTOS</b>
<b>ACCOUNTABILITY</b>	<i>Accountability</i> Interna
	<i>Accountability</i> Externa
<b>COMPLEXIDADE</b>	Complexidade Multiator
	Complexidade Técnica
	Complexidade Política
<b>COOPERAÇÃO</b>	Cooperação com Coordenação Horizontal
	Cooperação com Coordenação Vertical
<b>EFICIÊNCIA</b>	Eficiência Dinâmica
	Eficiência Dinâmica
<b>INTERESSE PÚBLICO</b>	Interesse Público como uma Construção Racional
	Interesse Público como uma Construção Coletiva do Bem Comum
	Interesse Público como Interesses Específicos
	Interesse Público como uma Construção do Mercado
<b>LEGITIMIDADE</b>	<i>Input Legitimacy</i>
	<i>Output Legitimacy</i>
<b>RISCO</b>	Risco Econômico
	Risco Político
	Risco Social
<b>TRANSPARÊNCIA</b>	Transparência Baixa
	Transparência Alta

Fonte: Lima e Filho (2017)

A partir destes construtos teóricos, é possível identificar este tipo de governança, inicialmente quanto a ao primeiro construto teórico da “*Accountability*”, esta trata-se da transparência relacionada a finanças do Governo, e esta poderá se dar de duas formas, podendo ser na forma externa que se identifica conforme as organizações se tornam visíveis para a

sociedade de forma generalizada e a interna que trata-se da maneira como o parceiro privado dispõe clareza sobre os seus processos e as suas atividades implementadas e desempenhadas, detalhando toda a trajetória, risco e expectativas à parte pública (REYNAERS e GRIMMELIKHUIJSE, 2015).

Quanto a complexidade, este construtor teórico é resultado de vários processos que estão relacionados as formas de interação e conexão entre os atores envolvidos, cada um possuindo sua convicção, percepção distintas e suas próprias estratégias para contribuir em relação a uma temática em comum, este construto foi resultado da análise de vários, casos de Governança participativa que o evidenciaram (TEISMAN e KLIJN, 2002).

Agregando um comentário relacionado a este construto da complexidade, a depender do estreitamento do relacionamento entre os atores envolvidos, ocorre uma dificuldade no desenvolvimento de todo o processo, é o que afirma Lima e Edson Filho (2017, p. 4-5) estes, destacam algumas propostas que evidenciam este construto teórico:

No entanto, o êxito da governança das PPPs, no sentido supracitado, é bastante questionável. Nem sempre há sinergia entre os atores públicos e privados, o que pode ser considerado indispensável para diminuir a complexidade no ambiente interorganizacional. Do exposto, três proposições expressam a articulação em torno da complexidade.

Proposição 3: Quanto maior a cooperação na governança das PPPs, menor será a complexidade.

Proposição 4: Quanto maior a complexidade na governança das PPPs, menor serão a transparência e a *accountability*.

Proposição 5: Quanto maior a complexidade na governança das PPPs, maior será o risco

Conforme se nota, o construto da complexidade, de acordo com os atores acima, trata-se de um construto bastante complexo, pois para que se alcance uma boa interação entre os envolvidos, é necessária uma disponibilidade de ambas as partes, a partir do momento que há certa relutância e divergências, isto pode implicar em todos os construtos.

O construto da Cooperação surge a partir do momento que é necessário realizar ações em conjunto, ações estas que duram longos períodos, pois certos resultados não seriam alcançados se fossem realizados de forma isolada, deve-se haver a divisão dos riscos, e elaboração de um planejamento em conjunto (EMERSON *et al.*, 2012).

A eficiência pode ser compreendida como a forma que os recursos são destinados e aplicados sem que ocorra o seu desgaste desnecessário, livre de atos contrários à lei, que ensejam corrupção, pois estes atos podem inclusive comprometer as gerações futuras, tendo em vista que quando ocorre um gasto de forma demasiada, se torna difícil a recuperação (CALLEJA, 2013).

De acordo com Viegas (2011), o construto do Interesse Público está relacionado ao direito constitucional da democracia, à própria política e a surgimento do próprio governo, este pode ser identificado na relação das Parcerias público-privadas, a partir do momento que se pode verificar a existência do interesse público e estiver presente a supremacia do interesse coletivo sobre os atores privados envolvidos.

Ao passo que a Legitimidade decorre da medida em que os atores envolvidos possuem a percepção sobre as normas, instituições e costumes que regulamentam a vida dos indivíduos que recebem os benefícios das parcerias, deve-se observá-las para que seja em conformidade com os parâmetros legais, todas as ações decorrentes desta parceria (LIMA e EDSON FILHO, 2017).

O construto do Risco no contexto das Parcerias públicos-privadas, é compreendido por muitos como algo extremamente complexo, porém, partindo da premissa de que nestes tipo de governança, é notório que o ente privado na relação assume a maior parte dos riscos advindos deste tipo de governança, diante do fato de que os princípios da supremacia do interesse público sobre o privado guiam estas relações (REEVES, 2008).

A Transparência é o oitavo construto, e pode ser compreendida como uma virtude, Ou uma ferramenta social, que o ente federativo, tem o ônus de viabilizar um fácil acesso, a informações relevantes de interesse de toda a sociedade referentes a administração pública, e geralmente esta é criteriosa quanto a divulgação de informações que tratam de finanças públicas nas parcerias públicos-privadas, conforme aponta Lima e Edson Filho (2017, p.11), esta pode ser classificada da seguinte forma:

à transparência nas PPPs, pode-se inferir que a complexidade aumenta substancialmente, pois existem, pelo menos, dois aspectos de fundamental importância: a) a transparência do parceiro privado para com o parceiro público; e b) a transparência da parceria público-privada para com os cidadãos. No primeiro caso, a falta de equipes capacitadas por parte do ente público dá margem para ações oportunistas do ente privado, além de informações não reveladas ligadas à tecnologia, aos processos organizacionais e às técnicas de gestão. A transparência do ente privado para com os cidadãos é, ainda, mais difícil de ser efetivada, pois, ao repassar os dados aos cidadãos, permite ao mercado ter acesso às informações valiosas em um ambiente, normalmente muito competitivo.

Depreender-se que este construto permeia o direito de acesso à informação, previsto na Constituição Federal de 88, pois trata-se de uma direito fundamental da sociedade, ter a disponibilidade das informações necessárias em relação àquilo que se está sendo efetivado com o recurso público, e tratando-se deste princípio aplicado a Parceria público-privada, é importante ainda que seja observada a transparência do parceiro privado para com o parceiro

público, pois caso isto não ocorra, implicará uma afetação dos outros construtos, sendo que nos dois tipos, pôde-se ocorrer a revelação de informações extremamente valiosas para o meio ambiente competitivo que é gerado, e que por acabam ficando de lado (Lima e Edson Filho, 2017, p.11)

#### **2.1.2.4 Governança Corporativa**

Entre várias vertentes acerca da origem do conceito deste modelo de governança, Oliveira *et al.* (2016) apontam que nasceu a partir do momento que houve vários problemas que tiveram que ser enfrentados, em inúmeras organizações na América do Norte e também na Europa, especificamente em meados de 1990, pois empresas de grande porte, enfrentaram problemas com fraudes, o que implicou em escândalos financeiros e implicou na falência destas, diante disto necessitou-se de modificações, e de uma boa mudança principalmente na interação entre os administradores e acionistas, pois a partir deste momento, estes passaram a investir com base em critérios mais detalhistas, tendo em vista o contexto que foi vivenciado.

Em contrapartida Fortini e Shermam (2017, p.28) asseveram que este modelo surgiu de forma mais específica no Estados Unidos da América, diante da conclusão de que aqueles que estão no topo da administração dos recursos e cuidam de interesse alheios devem ser fiscalizados, pois somente com uma fiscalização eficiente é que se pode prevenir atitudes danosas a saúde financeira de uma empresa, e destacam:

Posteriormente, a Europa começou a discuti-lo, tendo instituído, desde 1995, o *European Corporate Governance Network*, a envolver estudiosos e profissionais com vistas a aprimorar a governança corporativa. Hoje, uma série de países dedica-se ao tema, nem sempre o transportando para textos legais. As diversidades culturais e econômicas e as distintas estruturas jurídicas, entretanto, sugerem alterações na abordagem do tema da governança corporativa (FORTINI e SHERMAM, 2017, p.28).

Depreende-se que a Europa foi de fundamental importância para o tema, tendo em vista que foi a partir dela, que se incitou a propagação deste modelo de governança, pesquisadores e estudiosos tiveram seus olhares atraídos para o tema.

Assim como nos demais modelos, este também se fundamenta com base em princípios e construtos teóricos, porém estes podem ter aplicabilidade tanto neste tipo de governança como nos outros modelos, no Quadro 5 será apresentado seus princípios norteadores da Participação, Estado de Direito, Transparência, Responsabilidade Corporativa, Decisões Orientadas para um Consenso, Equidade, Igualdade, Eficiência e Prestação de Contas (*ACCOUNTABILITY*), será, apresentado um breve resumo destes princípios de acordo com (OLIVEIRA *et al.* 2016).

Quadro 5 - Princípios da Governança Corporativa

<b>PRINCÍPIOS</b>	
<b>PARTICIPAÇÃO</b>	a) participação significa que todos devem contribuir, sem distinção, nas atividades das empresas (públicas ou privadas) e dos governos (quando se trata de gestão pública); b) deve haver a possibilidade de participação direta ou indireta dos <i>stakeholders</i> através de mecanismos específicos ou representantes legítimos; c) a participação implica liberdade de expressão e uma estrutura organizada, com plena definição de papéis e competências; d) Este princípio somente é possível quando existem leis claras e específicas que garantam os acordos e termos estabelecidos; e) órgãos reguladores e governamentais que garantam a sustentação desses termos.
<b>ESTADO DE DIREITO</b>	a) a boa prática da governança requer uma estrutura legal que se aplique a todos os cidadãos, sem distinção, independentemente de situação financeira, classe social, política, ou grupo social; b) deve garantir proteção aos direitos humanos, independentemente de maiorias ou minorias, questões sociais, sexuais, religiosas ou étnicas.
<b>TRANSPARÊNCIA</b>	a) para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2001), “mais do que a obrigação de informar, a administração deve ter o desejo de informar”, considerando-se que a boa comunicação interna e externa, quando fidedigna e rápida, resulta num clima de confiança, não só internamente, como também nas relações com todas as partes interessadas; b) a adequada comunicação não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, ou àquela imposta por leis ou regulamentos. Mas deve levar em conta os demais fatores que permeiam toda a ação empresarial que possam ter reflexos ou de alguma forma afetar outros grupos de interesse. No Brasil, a Lei de Responsabilidade Fiscal obriga o gestor público à transparência em seus atos. No setor privado, isso é estabelecido através da Lei das S.As nº 10303, de 2001.
<b>RESPONSABILIDADE CORPORATIVA</b>	a) a responsabilidade corporativa exige que os agentes de governança zelem pela sustentabilidade das organizações, considerando questões de ordem econômica, social e ambiental na definição dos negócios e operações; b) quanto à governança corporativa na área pública, as instituições governamentais e a forma como procedem devem ser planejadas para servir aos segmentos da sociedade como um todo, e não apenas a pessoas ou grupos privilegiados, e responder a suas demandas em período de tempo razoável.
<b>DECISÕES ORIENTADAS PARA UM CONSENSO</b>	a) nas tomadas de decisões, deve-se considerar os diferentes interesses dos diversos grupos de atores, e que haja mediação entre esses interesses. Deve-se primar pela busca do consenso nas relações entre os grupos, resultando em melhoria a todos e crescimento para a sociedade; b) as decisões orientadas ao consenso não devem levar em consideração apenas o conteúdo, os fins, mas também, a forma, os meios como essas decisões serão definidas e implantadas, bem como a comparação entre resultados previstos e os atingidos; c) quanto a esse requisito, devem ser consideradas as expectativas a curto, médio e longo prazo e os impactos das decisões para a sustentabilidade não apenas da empresa, mas as questões ambientais e sociais para o desenvolvimento humano.
<b>EQUIDADE, IGUALDADE E INCLUSIVIDADE</b>	a) a equidade, igualdade e inclusividade preconizam um tratamento justo a todas as partes interessadas, com os <i>stakeholders</i> , repudiando atitudes, comportamentos ou políticas em que possa haver qualquer tipo de discriminação; b) a boa governança deve assegurar que grupos sociais não sejam excluídos, diante das demandas e objetivos da sociedade, e que, especialmente os grupos mais vulneráveis, tenham oportunidade de melhorar sua condição e seu bem-estar.
<b>EFETIVIDADE E EFICIÊNCIA</b>	a) a boa governança orienta que os processos e instituições governamentais devem produzir resultados às demandas da sociedade com o melhor uso possível dos recursos em menor tempo. Isso vale para o setor privado, que tem também sua responsabilidade junto a investidores e outros agentes implicados; b) esse preceito implica que os recursos naturais sejam

	adequadamente usados, visando à proteção do meio ambiente e à sustentabilidade.
<b>PRESTAÇÃO DE CONTAS (ACCOUNTABILITY)</b>	a) todas as organizações, tanto do setor privado quanto do setor público, devem ser fiscalizáveis por todos aqueles que serão afetados por suas decisões, e as empresas devem facilitar e disponibilizar mecanismos de controle. Esse princípio versa sobre, não apenas o cumprimento da legislação, mas a disponibilização, exatidão e rapidez das informações de resultados esperados pelos investidores, outros grupos envolvidos e a própria sociedade; b) aqueles a quem compete o poder de comandar, seja uma empresa ou um governo, devem prestar contas de suas ações, assumindo responsabilidades e arcando com as consequências de seus atos. Para isso, as empresas públicas e privadas devem aperfeiçoar a disponibilização dos mecanismos de prestação de contas, como elaboração ou aprimoramento de regulamentação formal interna pertinente à prestação de contas, esclarecer os conceitos legais e uniformizar sua aplicação, aprimorar sistemas de controle, integrar os mecanismos de prestação de contas, mantendo-os padronizados e simplificados; estimular iniciativas de autorregulação, manter critérios claros de acesso e publicização de prestação de contas, por meio de sites e outros dispositivos de divulgação; c) a adoção dessas práticas e princípios, embora atraíam investidores para o mercado e busquem alavancar o desenvolvimento e perenidade da organização, não acontece de forma regular. A influência do funcionamento do mercado, do poder regulatório, de fatores culturais locais e da cultura interna da organização interfere na aplicabilidade desses princípios.

Fonte: Adaptado de Oliveira *et al.* (2016, p.111-114)

Pode-se depreender-se da tabela acima que Participação consiste em uma contribuição mútua tanto na esfera privada como na pública, por meio de uma liberdade de expressão e mediante normas claras, ao passo que o princípio do Estado de Direito implica em um tratamento igualitário para todos que estão sob o Governo sem qualquer tipo de distinção, enquanto a Transparência busca a credibilidade dos atos públicos por intermédio de uma publicidade dos atos, para que a sociedade consiga acompanhar aquilo que é realizado com o dinheiro público, o princípio da Responsabilidade Corporativa zela pelo envolvimento de todos os participantes da governança em prol da sua sustentabilidade, o princípio das Decisões Orientadas para um Consenso consiste na mediação de interesses, deve-se haver ponderações, para que os interesses sejam canalizados para um propósito e todos devem ser ouvidos, e em sequência o princípio que caminha de mãos dadas com o anterior é o da Equidade, que zela pelo tratamento justo entre os *stakeholders*, o princípio da eficiência preza pelo bom uso dos recursos para se atingir o objetivo almejado, por fim a prestação de Contas (*Accountability*) consiste na obrigação de fornecer informações fiscais sobre os gastos implementados (OLIVEIRA *et al.*, 2016)

Adiante será abordado acerca da governança colaborativa, modelo de governança que assim como os outros possui suas especificidades e requisitos, porém será explanada de forma mais detalhada tendo em vista que trata-se do modelo foco da pesquisa.

## 2.2 Governança Colaborativa (GC)

### 2.2.1 Definição

A GC pode ser vista como um conjunto de atos e etapas que lidam com situações atuais, conforme assevera Callegaro (2020, p.14), e diz:

A governança colaborativa é um processo instituído para lidar com questões contemporâneas, porém apresenta muitos desafios para uma implementação adequada, tais como a criação de condições favoráveis ou o desviar das condições desfavoráveis, pois muitas vezes a implementação deste processo requer o engajamento de todos os atores envolvidos, sendo este um desafio quando se trata da tomada de decisão.

Porém ainda possui vários obstáculos para sua implementação, pois, é necessário a disposição de todos os atores envolvidos, o que na prática, revela-se como algo difícil de se ter, pelo fato de cada ator atrelado ao processo, ter suas ideologias e objetivos, em muitos momentos estes têm que renunciar a seus próprios interesses, para poder se chegar ao resultado pretendido pela colaboração (CALLEGARO,2020).

Quando se está diante de uma abordagem acerca da GC sempre o fim é o interesse público, conforme aponta Emerson e Nabatchi (2015, p.18), estes asseveram que este modelo pode ser definido como “os processos e estruturas de tomada de decisão e gestão de políticas públicas que envolvem as pessoas além das fronteiras dos órgãos públicos, níveis de governo, e/ou as esferas pública, privada e cívica, a fim de realizarem propósito público”.

Com as constantes mutações ocorridas no cenário mundial, está cada vez mais difícil de centralizar as responsabilidades, diante dos diferentes interesses que compõe um Estado, se tem mais benefícios quando se há o compartilhamento de responsabilidades e informações, a fim de que se consiga em conjunto com a sociedade, encontrar soluções para problemas que muitas vezes, são vistos com indiferenças, é importante haver um contato que não seja pautado somente em fins econômicos com o cidadão (INNES e BOOHER, 2010).

A governança colaborativa pode ser usada como uma ferramenta que possui diversas utilidades, conforme aponta Wang e Ran (2018, p.2) está pode ser “definida, ainda, como uma regulamentação e a administração de atividades, podendo ser usada como ferramenta tanto de mecanismos formais quanto informais, visando sempre atingir o objetivo proposto”. Os autores entendem que as leis, e demais atos normativos, que o poder público utiliza, para administrar os Estado, são formas de se implementar a governança que se almeja.

Na prática tem sido implementado no Brasil, por meio de convênios com vários conselhos de desenvolvimento, e isto tem feito com que todos os atores sociais inclusive os do

terceiro setor, participem da construção de proposições que tenham com finalidade o interesse coletivo (DAL MORO *et al.*, 2021).

A governança atual necessita se adequar a um novo modo de governar, de uma forma que integre toda a sociedade, e não somente a participação das autoridades estatais, tanto o Estado quanto a sociedade civil precisam cooperar entre si, para a governança moderna funcionar de forma adequada, precisa-se satisfazer alguns pré-requisitos institucionais e estrutural, as autoridades políticas precisam se fortes e competentes, mais não significa que devem ser arbitrárias, na maioria das sociedades do mundo não se encontra um tipo de governança que se adequa neste modelo, o que se encontra é apenas uma certa aproximação do ideal de governança moderna, a amenização deste problema está na aproximação dos atores que sofrem o impacto dos problemas e os atores que tentam resolvê-lo (MAYNTZ, 2001).

Há duas definições de Governança Colaborativa que Callegaro (2020) aponta e que são amplamente utilizadas pelos diversos pesquisadores do tema, conforme apresentado no Quadro 6.

Quadro 6 - Definições de Governança Colaborativa

AUTORES	DEFINIÇÃO
(Ansell e Gash (2008))	Um arranjo governamental em que uma ou mais agências públicas envolvem diretamente partes interessadas não estatais em um processo de tomada de decisões coletivo que seja formal, orientado para o consenso e deliberativo e que tenha como objetivos criar ou implementar políticas públicas ou gerenciar programas ou ativos públicos.
Emerson, Nabatchi e Balogh (2012)	Os processos e estruturas de tomada de decisão e gestão de políticas públicas que envolvem as pessoas de forma construtiva através dos limites das agências públicas, níveis de governo e/ou das esferas pública, privada e cívica para realizar um propósito público que não poderia ser realizado de outra forma.

Fonte: Callegaro (2020).

Na primeira definição Callegaro (2020, p.21-22) comenta as definições e assevera que os autores vêm a Governança Colaborativa como um modelo engloba vários atores sociais:

concentra no setor público formal, que busca o envolvimento das partes interessadas [...], por outro lado a segunda definição incorpora outros parceiros no processo e na estrutura de tomada de decisão, trazendo uma visão voltada à coletividade, e captura uma gama mais ampla de formas emergentes de governança transfronteiriça, estendendo-se além do foco convencional no gestor público ou no setor público formal, sendo uma definição mais abrangente”

### 2.2.2 Origem

Referente ao seu surgimento, pôde-se definir que a governança colaborativa surgiu de forma recente, nas últimas décadas, a priori como uma ferramenta estratégica para a elaboração

e implementação de políticas e administração de programas ou ativos públicos (ANSELL e GASH, 2008).

Trata-se de um modelo que rompe com paradigmas clássicos, deixando de ver o Estado como o único a agir na implementação de políticas públicas e que passou a ter mais força no continente Europeu em meados do ano 2000, inicialmente tendo como foco cerne a administração compartilhada (PASCARELLI FILHO, 2011).

Porém há também quem assevera que este modelo de governança surgiu dentro da Governança Pública, pois está desde tempos remotos, já trazia em seu perfil ideológico, o sentido de pluralismo na gestão pública, parte disto como consequência do neoliberalismo dos anos 80 e 90, com projeções mais amplas de governo (MARTINS, 2017).

### 2.2.3 Proposições Colaborativas

É importante para a compreensão do tema, que se tenha a noção do âmbito de aplicabilidade deste modelo de governança, ou seja, quais as situações e contextos que ensejam sua implementação por parte do Gestor, e sobre isto Scott e Thomas (2016) apresentam diferentes áreas em que a governança colaborativa pode ser utilizada, juntamente com proposições para sua prática. Estes destacam 9 (nove) áreas e 20 proposições, e asseveram que estas podem ser utilizadas: para melhorar a qualidade dos resultados das políticas; ou para aumentar a legitimidade; para ampliar os limites geográficos; para alcançar economias de escala; para unir hierarquias; para diversificação de questões. O Quadro 7 evidencia as proposições para a prática da Governança Colaborativa de Scott e Thomas (2016).

Quadro 7 - As 20 proposições para a prática da Governança Colaborativa de Scott e Thomas (2016)

PROPOSIÇÃO	DESCRIÇÃO
Nº 1	Quando os gestores públicos administram uma política ou programa para uma sub população especializada, eles são mais propensos a usar ferramentas de governança colaborativa para implementar programas, planos ou projetos em conjunto com esta população-alvo.
Nº 2	Quando os gestores públicos elaboram uma política ou programa que se estende além de suas competências essenciais, eles são mais propensos a usar as ferramentas de governança colaborativa para implementar programas, planos ou projetos em conjunto com especialistas na área.
Nº 3	Quando os gestores públicos percebem que a legitimidade de sua organização é baixa, eles são mais propensos a usar ferramentas de governança colaborativa para,

	em conjunto, implementar programas, planos ou projetos com partes diretamente afetadas por tais ações.
Nº 4	Quando os gestores públicos percebem que a legitimidade de sua organização é baixa, eles são mais propensos a usar ferramentas de governança colaborativa para, em conjunto, implementar programas, planos ou projetos com atores de rede de boa reputação.
Nº 5	Quando os gestores públicos são incapazes de tomar ações unilaterais que correspondem à escala geográfica de um problema de política, eles são mais propensos a usar ferramentas de governança colaborativa para implementar programas, planos ou projetos em conjunto com jurisdições vizinhas.
Nº 6	Quando os gestores públicos percebem uma deseconomia de escala na produção independente ou na prestação de serviços, eles são mais propensos a usar ferramentas de governança colaborativa para implementar programas, planos ou projetos em conjunto com outros produtores (ou futuros produtores).
Nº 7	Quando os gestores públicos, em nível federal ou estadual, elaboram uma política ou programa que requer ações localizadas, eles são mais propensos a usar ferramentas de governança para implementar programas, planos ou projetos em conjunto com locais ou governos regionais.
Nº 8	Quando os gestores públicos, em nível local ou regional, exigem capacidade ou recursos para perseguir um curso de ação desejado, eles são mais propensos a usar ferramentas de governança colaborativa para implementar programas, planos ou projetos em conjunto com agências estaduais ou federais.
Nº 9	Quando as ações unilaterais dos gestores públicos são restringidas da aplicação de ferramentas de política desejadas, eles são mais propensos a usar as ferramentas de governança colaborativa para implementar, conjuntamente, programas, planos ou projetos com atores autorizados a agir de maneiras diferentes da agência do gestor.
Nº 10	Quando os gestores públicos são obrigados a agir dentro de um setor de política, mas enfrentam um problema que abrange vários setores desta política, eles são mais propensos a usar ferramentas de governança colaborativa para implementar programas, planos ou projetos em conjunto com organizações que atuam em outros setores.
Nº 11	Gestores públicos são mais propensos a convocar governança colaborativa na medida em que os recursos externos podem ser usados para compensar os custos incorridos pelo convocador.
Nº 12	Os gestores públicos são mais propensos a convocar a governança colaborativa à medida que aumenta sua automaticidade potencial de aplicabilidade.
Nº 13	Os gestores públicos são mais propensos a convocar governança colaborativa quando os custos percebidos de controvérsia e litígio são maiores do que custos incorridos pelo convocador.
Nº 14	Os gerentes públicos são mais propensos a convocar a governança colaborativa quando ocupam uma posição mais central na rede.
Nº 15	Os gestores públicos são mais propensos a encorajar a governança colaborativa na medida em que se posicionam como corretores de rede.
Nº 16	Os gestores públicos são mais propensos a encorajar a governança colaborativa quando a instituição colaborativa reduz os pontos de contato para o incentivador.
Nº 17	Os gerentes públicos são mais propensos a encorajar a governança colaborativa na medida em que podem ter certeza de como -ou com que propósito -seus recursos serão usados.
Nº 18	Os gestores públicos são mais propensos a seguir a governança colaborativa quando estas se sobrepõem a sua agenda.
Nº 19	Os gestores públicos são mais propensos a aproveitar os esforços de governança colaborativa na medida em que seus objetivos sejam compatíveis/semelhantes com os do incentivador e/ou líder.
Nº 20	Os gestores públicos são mais propensos a seguir a governança colaborativa na medida em que já participam de outros locais de colaboração e/ou estão densamente inseridos em uma rede organizacional.

Fonte: Adaptado de Scott e Thomas (2016).

Depreendendo-se a partir das proposições acima destacadas pelos autores, que existem várias estratégias que a governança colaborativa se vale, diante dos variados papéis que os gestores podem realizar, salientando que é importante neste tipo de governança a colaboração mútua, pois isto é determinante para seu progresso e sucesso (DAL MORO, 2021).

Natividade (2020) faz uma importante distinção entre governança pública e governança colaborativa conforme mostra o Quadro 8.

Quadro 8 - Divergências entre governança pública e governança colaborativa

<b>DIVERGÊNCIAS ENTRE GOVERNANÇA PÚBLICA E GOVERNANÇA COLABORATIVA ASPECTOS</b>	<b>GOVERNANÇA PÚBLICA</b>	<b>GOVERNANÇA COLABORATIVA</b>
<b>O PAPEL DO ESTADO</b>	É de grande poder, ainda que se apresente alguns atores, a presença do Estado suplanta a de todos como coordenador e legislador, determinando os limites e as regras aos demais atores envolvidos, sem contar que estes atores não buscam o consenso, não são homogêneos.	A governança colaborativa, busca a colaboração de todos os atores envolvidos. O Estado não se sobrepõe diante dos outros atores. Se enquadra como mais um dos atores.
<b>RESPONSABILIDADE DOS ATORES</b>	As responsabilidades perante a governança pública não ficam claras nem bem definidas.	Na governança colaborativa os limites e fronteiras são permeáveis, podendo, assim, se estabelecer uma relação de colaboração através dessas fronteiras, que geralmente podem ocorrer entre órgãos públicos, níveis de governo e, ainda, entre as esferas públicas e privadas.
<b>REGRAS DO JOGO</b>	Não se percebe a estrutura formal	Possui modelo de gestão formal, desenvolvida em fórum organizado, composto pelos atores de cada local.
<b>FOCO DO PROCESSO DECISÓRIO</b>	A tomada de decisões não busca o consenso, embora tenha envolvimento de outros atores, o viés é de verticalização partindo as decisões oriundas de um único ator, o Estado, condutor de todo o processo	Busca-se o consenso para a tomada de decisões. Deste modo, na governança colaborativa, o Estado é apenas mais um ator.

Fonte: Natividade (2020, p.39)

Conforme depreende-se do quadro acima, os dois modelos de Governança são bastante distintos, e basicamente o que os diferenciam, é a integração da sociedade seja de forma direta ou por intermédio de atores públicos ou privados que promovem este elo, pois caso as decisões, e responsabilidades não sejam claras e o Estado coloca-se em uma posição hierarquicamente superior, estamos diante da Governança Pública, por outro lado, se ocorre a clareza das

responsabilidades e participação de outros atores (*Stakeholders*) nas tomadas de decisão e o Estado integra o processo colaborativo na qualidade de autor assim como os demais, estamos diante da Governança Colaborativa (NATIVIDADE, 2020).

Na próxima seção será apresentado de maneira individual, cada construto do fluxograma acima, a explicação será acompanhada de ilustrações para o melhor entendimento de cada um.

#### **2.2.4 Construtos Teóricos**

O estudo das dimensões relacionadas à governança colaborativa busca auxiliar na compreensão dos seus fundamentos. Este capítulo é baseado nos estudos de Kellas (2010), Ansell e Gash (2008), são estes os autores mais citados quando aborda-se acerca desta temática.

Kellas (2010), destaca-se por ser um dos notáveis pesquisadores no Projeto Internacional Novos Consórcios Públicos para Governança Metropolitana (NPC). O referido projeto se deu em função dos amplos estudos realizados efetuados sobre a governança colaborativa no Brasil e no Canadá, e estipula algumas dimensões para que esta seja reconhecida.

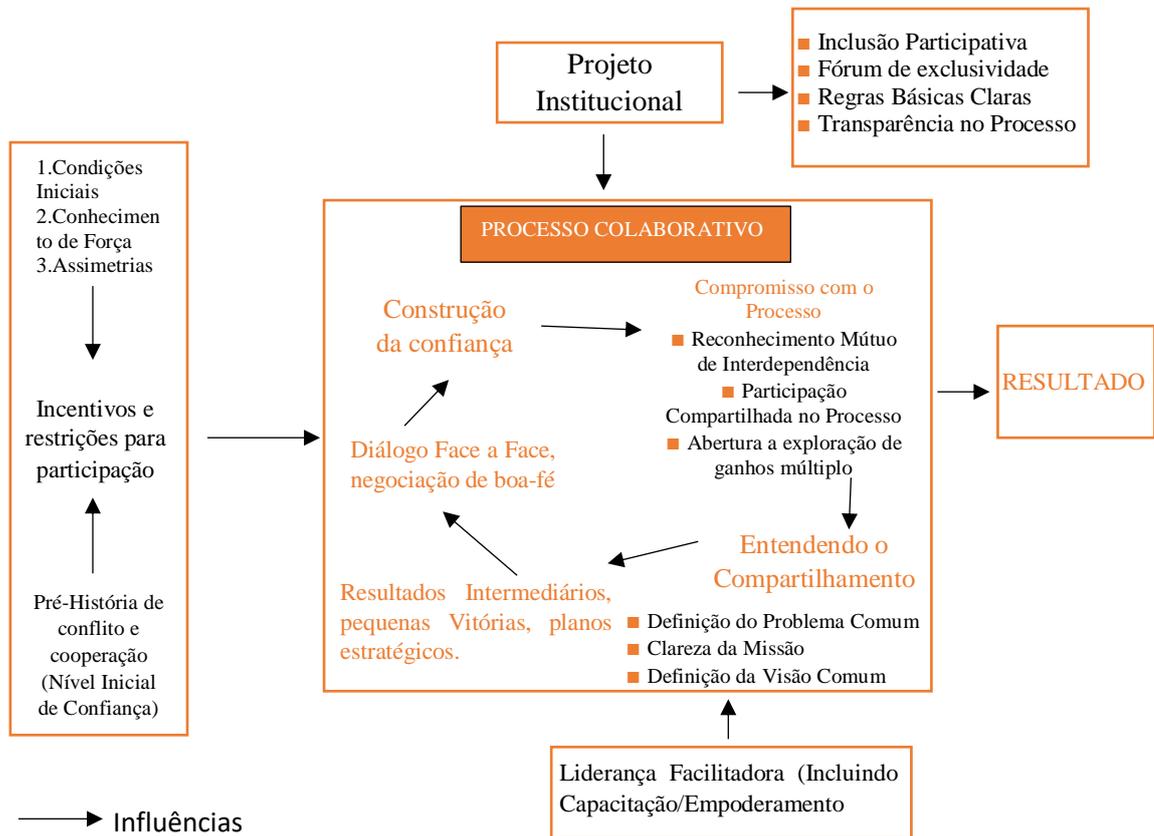
Ao passo que Ansell e Gash (2008) também possuem sua margem importante de contribuição para a temática pois foram responsáveis por conduzirem um exaustivo estudo sobre 137 casos de governança colaborativa, no setor público Americano especificamente na sua parte norte, para que fosse possível a partir disto criarem um modelo de análise e identificação de uma governança colaborativa pautada na confiança entre os atores e no desenvolvimento de uma postura mais alinhada ao intuito cooperativo.

##### **2.2.4.1 Construtos teóricos de Ansell e Gash (2008)**

Inicialmente, apresenta-se na Figura 1 o modelo original proposto por Ansell e Gash (2008), modelo que descreve por meio de fluxograma, as etapas do processo colaborativo, este modelo foi criado a partir de um exaustivo estudo sobre 137 casos de governança colaborativa, no setor público Americano especificamente na sua parte norte, para que fosse possível a partir disto criarem um modelo de análise e identificação de uma governança colaborativa pautada na confiança entre os atores e no desenvolvimento de uma postura mais alinhada ao intuito cooperativo.

É demonstrado na figura 1 o Modelo Geral de GC segundo Ansell e Gash (2008), neste modelo é demonstrado por meio de um processo, com início, meio e fim, e cada etapa é fundamental para a afetividade da colaboração.

Figura 1 - Modelo Geral de GC segundo Ansell e Gash (2008)

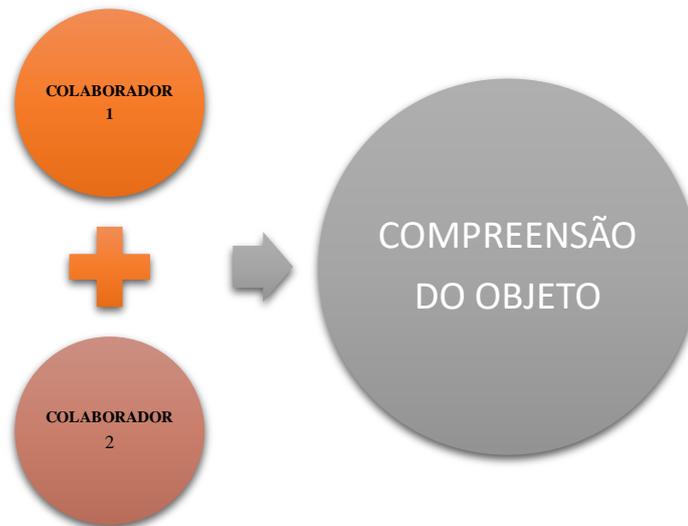


Fonte: Ansell e Gash (2008)

A partir desta apresentação será abordado acerca do modelo estabelecido pelos autores Ansell e Gash (2008), estes, não destacam dimensões, mais estabeleceram um modelo do processo colaborativo (núcleo do processo), que deve ser seguido para a configuração deste modelo de governança, e este é formado cinco construtos teóricos apresentados como fatores essenciais, e de acordo com estes, inicialmente o processo colaborativo precisa ter logo em sua fase embrionária um diálogo face a face, conforme figura 1 que traz um esquema do construto teórico: Diálogo face a face, nota-se que colaborador 1 e colaborador 2, juntos partem para a compreensão do objeto da colaboração, pois a partir deste diálogo é que se inicia uma construção de confiança, o que revela-se de suma importância para as demais fases, tendo em vista que o respeito mútuo, a compreensão de ambas as partes sobre aquilo que se pretende

proporcionar e o compromisso com o processo colaborativo, conforme depreende-se na figura 2.

Figura 2 - Esquema construto teórico: Diálogo face a face



Fonte: Adaptado de Ansell e Gash (2008).

Em sequência é necessário que haja a construção da confiança, porém não se trata de algo que se obtém de forma célere no decorrer do processo, trata-se de uma etapa que precisa de compromisso em um longo período de tempo, conforme se ilustra na figura 3 que trata do esquema do construto teórico: Confiança, cada etapa funciona como um degrau que proporciona o fortalecimento deste construto teórico, e por conta disto se relaciona com as demais etapas do processo, pois após vários estudos verificou-se que quando já existe um contexto de inimizade, ou certa disputa entre os agentes colaboradores, pode tornar-se difícil obter confiança (ANSELL e GASH, 2008), conforme depreende-se na figura 3.

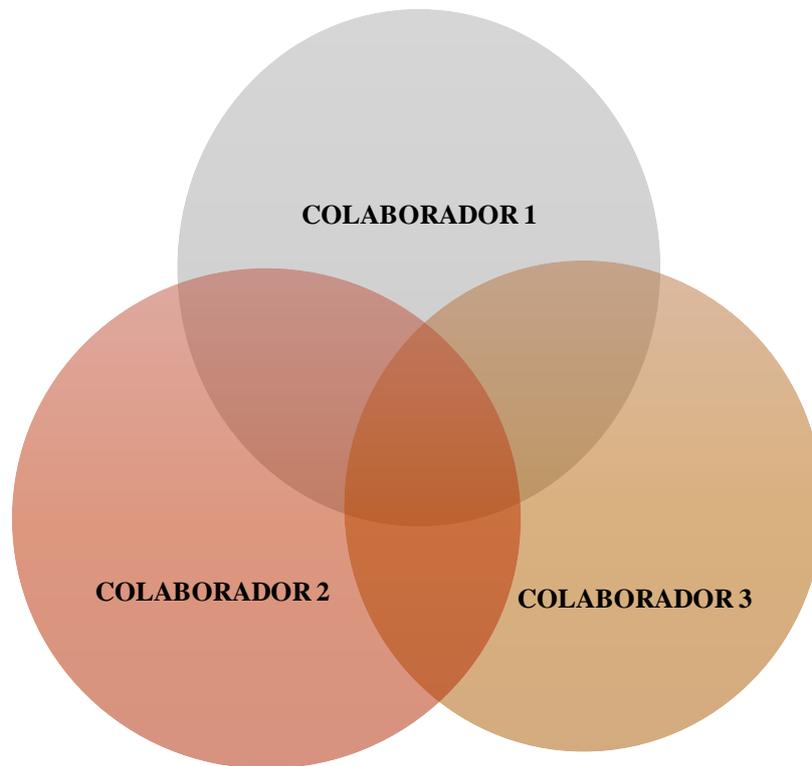
Figura 3 - Esquema construto teórico: Confiança



Fonte: Adaptado de Ansell e Gash (2008).

Além disto asseveram que é necessário o compromisso com o processo, que trata-se de um requisito fundamental, para definir o êxito ou o declínio do processo colaborativo, é necessário que exista apreciação por parte de todos os envolvidos, em relação aquilo que se pretende, conforme se mostra na Figura 3 que traz o esquema do construto teórico: Compromisso com o processo, todos os colaboradores tem que estar interligados juntos, precisam ter o compromisso com o processo colaborativo, compreendendo sempre o interesses envolvidos como um todo, para insto é necessário que se tenha também procedimentos nítidos, para que se tenha a correta e justa compreensão (ANSELL e GASH, 2008), é o que pode-se observar na Figura 4.

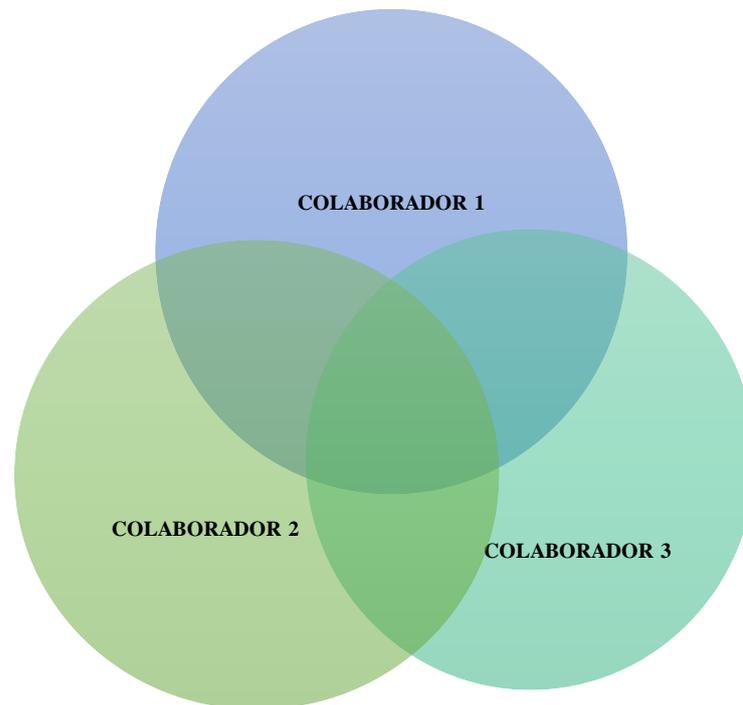
Figura 4 - Esquema construto teórico: Compromisso com o processo



Fonte: Adaptado de Ansell e Gash (2008).

Entendimento compartilhado dos interessados trata-se da quarta fase do processo proposto, etapa em que deve ser desenvolvido uma compreensão compartilhada dos benefícios que a colaboração pode levar para a coletividade, os todos os colaboradores devem estar interligados e terem juntos o entendimento compartilhado dos benefícios da colaboração, e assim como as demais etapas do processo, esta etapa ocorre ao longo do tempo, quando se tem o entendimento compartilhado juntamente com a confiança e o compromisso, possibilita que os envolvidos ultrapassem seus interesses subjetivos, passando a almejar não somente os seus valores (ANSELL e GASH, 2008), é o que depende-se da figura 5.

Figura 5 - Esquema construto teórico: Entendimento Compartilhado



Fonte: Adaptado de Ansell e Gash (2008).

Por último Ansell e Gash (2008) destacam que é necessário que haja resultados intermediários, tendo em vista que em vários casos, que foram alvo de estudo evidenciaram que a colaboração é propensa a nascer e se fortalecer quando os objetivos e benefícios são possíveis de serem concretizados. A Figura 6 ilustra os possíveis objetivos e benefícios advindos das colaborações realizadas a partir do modelo de Governança Colaborativa.

Figura 6 - Esquema construto teórico: Resultados Intermediários



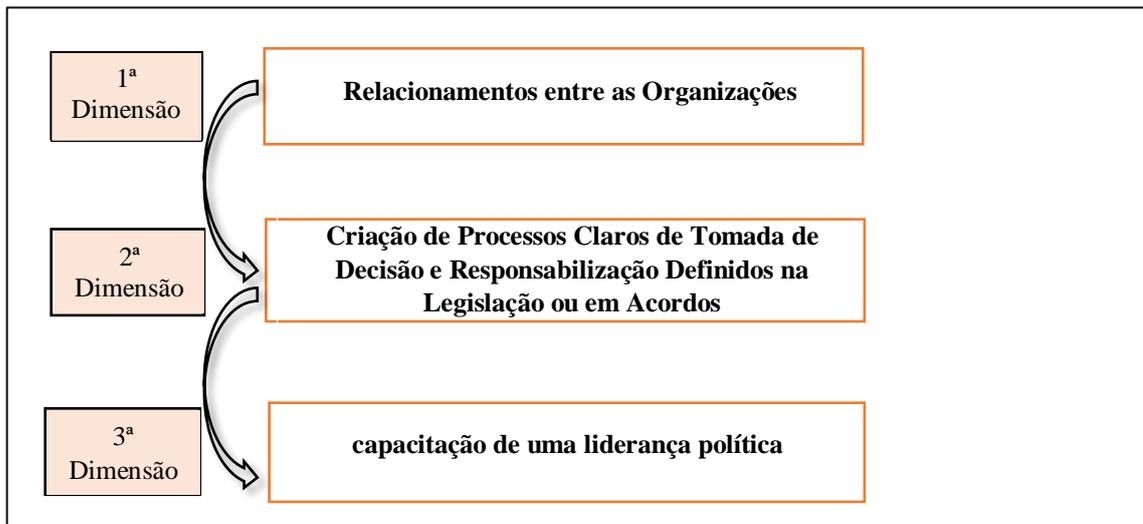
Fonte: Adaptado de Ansell e Gash (2008).

A seguir serão explicados os construtos teóricos de Kellas (2010), este trata os construtos como dimensões, a desta que a Governança Colaborativa deve apresentar 3 dimensões.

#### **2.2.4.2 Construtos Teóricos de Kellas (2010)**

A seguir serão apresentados os construtos teóricos de Kellas (2010), este os nomeia como dimensões, pois é necessário a configuração de cada uma para que seja identificada uma Governança Colaborativa, na figura 7, apresenta-se uma síntese.

Figura 7 - Dimensões de Kellas (2010)



Fonte: Adaptado de Kellas (2010).

Apresentando dimensões na forma de construtos teóricos, estes servem de maneira complementar para a presente pesquisa, desta forma fortalecendo a fundamentação teórica para configuração da Governança Colaborativa.

Desta forma, Kellas (2010), apresenta como primeiro construto teórico, para a configuração deste modelo de Governança, que faz necessário a construção de relacionamentos entre as organizações, de forma que aqueles que estão inseridos no processo colaborativo devem optar por isto, não deve ser algo imposto, pois a partir do momento que um dos envolvidos passa a perder a capacidade de decidir-se em prol do processo, perde-se a configuração de colaboração, desta forma a conservação dos relacionamentos, sem divergências que comprometam o poder decisão de uma das partes envolvidas, é inevitavelmente, quando aborda acerca de relacionamentos, entra também no campo político tendo em vista que o ente governamental envolvido, necessita investir neste campo, conforme se ilustra na figura 8.

Figura 8 - Esquema do construto teórico: Construção de Relacionamentos entre as Organizações



Fonte: Adaptado de Kellas (2010).

A segunda dimensão para a configuração deste tipo de colaboração trata-se da criação de processos claros de tomada de decisão e responsabilização definidos na legislação ou em acordos, pois é necessário condicionamento aos ditames legais ou aos termos dos acordos firmados, daquilo que se está implementando com a colaboração, tendo em vista que algumas podem prolongar-se no tempo, e acabam prejudicando a tomada de decisão no curso do processo colaborativo, este construto possibilita uma tendência para que seja mantido o foco da discussão, e fortalece a disciplina nas colaborações, para que se obtenha resultados concretos (KELLAS, 2010), conforme pode-se observar na figura 9.

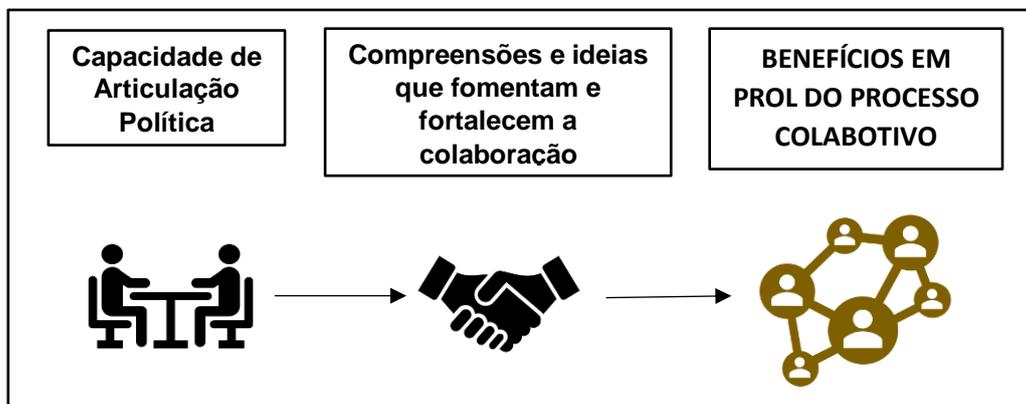
Figura 9 - Esquema do construto teórico: Processos Claros de Tomada de Decisão e Responsabilização



Fonte: Adaptado de Kellas (2010).

Adiante, a Figura 10 apresenta como terceira dimensão (Construto Teórico), a necessidade de capacitação de uma liderança política, tendo em vista que este tipo de colaboração pode envolver diversos atores sociais, é necessário que cada um fomente a colaboração com ideias e compreensões dos problemas distintos referentes ao objeto do processo colaborativo, sendo que esta dimensão é enfatizada, pois ela é capaz de unificar as distintas esferas de governo, em nível Federal, Estadual e Municipal (KELLAS, 2010).

Figura 10 - Esquema do construto teórico: capacitação de uma liderança política



Fonte: Adaptado de Kellas (2010)

Após a explanação acerca dos construtos dos autores que servem como sustentáculo da presente pesquisa, serão apresentadas pesquisas na área da Governança Colaborativa, que utilizaram os construtos teóricos criados por Ansell e Gash (2008) e Kellas (2010).

## 2.2.5 Aplicabilidade dos Construtos Teóricos Ansell e Gash (2008) e Kellas (2010)

Nesta seção será abordado como se deu a utilização dos construtos teóricos elaborados pelos autores destaques nesta temática, destacando a contribuição que estes possibilitaram para cada tipo de pesquisa.

### 2.2.5.1 Aplicações práticas de Ansell e Gash (2008)

Em sua dissertação de mestrado Natividade (2020), citando o estudo na Rede de governança colaborativa no Estado da Bahia realizado por Ansell e Gash (2008), este ressalta que a maioria dos estudos sobre o tema, são estudos de caso, depreendendo-se que tais atores são referências na área, após vários estudos de casos realizados.

Ansell e Gash (2008) realizaram análises, e buscaram identificar os desafios para a construção de um sistema de redes em políticas públicas multicêntricas nas cidades do Estado e investigaram as diretrizes para a construção de um sistema de redes de governança colaborativa em políticas públicas multicêntricas, voltado para resultados em pequenas e médias cidades do Estado da Bahia, que foi realizada através em duas etapas, e em sua análise, em seus resultados Natividade (2020) comprovou a validade da investigação, indicando que a participação dos vários atores é de fundamental importância provocar e impulsionar a fomentação de uma rede de governança colaborativa para pressionar e influenciar a implantação de rede de governança colaborativa, fundamentando sua pesquisa nas diretrizes estabelecidas por Ansell e Gash, (2008).

Com o propósito de ampliar o horizonte de análise da relação estabelecida entre universidades, empresas privadas e o governo para além dos pressupostos, Doin (2016) buscou analisar como ocorreu a governança colaborativa nesta relação, por meio de um estudo de caso, e sua pesquisa realizou uma análise da “experiência da parceria para a concepção e execução do Programa de Cooperação educacional, para a transferência de conhecimento em tecnologia naval”, e envolveu *stakeholders* locais.

Para realizá-la Doin (2016) utilizou como sustentáculo teórico, as abordagens da governança pública e da governança colaborativa, com ênfase no modelo estabelecido por Ansell e Gash (2008), para subsidiar a análise no nível microsociológico da relação, e como resultado das análises realizadas o autor atestou que a governança colaborativa ocorre de maneira satisfatória, mas fragmentada por estar concentrada na alta gestão (DOIN, 2016).

E nos argumentos de Doin (2016, p.8) isto se deu por conta de dois fatores fundamentais “Isso ocorreu em função do baixo reconhecimento da interdependência e do grau de confiança oscilar devido às falhas de comunicação apontadas e da não inclusão participativa dos professores acarretarem, de certa forma, o distanciamento do compromisso com o processo”.

Atendo-se a pandemia do Coronavírus que iniciou-se em 2019 (COVID-2019), Rosa *et al.* (2020), observou que esta exigiu diversos movimentos em prol de sua contenção em nível mundial, e que os contextos de crise, apesar de apresentarem graves dificuldades, também podem proporcionar soluções inovativas para diversas dinâmicas da sociedade, contribuindo para o desenvolvimento regional, e precisam envolver ação coordenada e horizontal de agentes estatais, quadros empresariais, representações da sociedade civil e instituições de ensino superior, que pode ser materializada pela prática da governança colaborativa.

Diante disto, Rosa *et al.* (2020, p.1) realizou estudo no com o seguinte objetivo:

analisar a materialização da governança colaborativa no contexto de enfrentamento da pandemia do COVID-19 em um município gaúcho, a partir da noção de Hélice Quádrupla. Realizou-se um estudo de caso em um município localizado no noroeste gaúcho. Os dados foram obtidos a partir de aplicação de um roteiro de entrevista com representantes de cada hélice e pesquisa documental.

Fundamentando-se no modelo estabelecido por Ansell e Gash (2008) acerca da governança colaborativa, os resultados da pesquisa apontaram que, apesar de ter sido criado o Comitê de Enfrentamento do Novo Coronavírus no âmbito do Poder Executivo e com participação de representantes de vários segmentos do setor público e privado, não se pode afirmar que houve a concretização da governança colaborativa nesse processo, pois não se observou uma atuação integrada de todas as hélices na busca pelo consenso na gestão da pandemia (ROSA, *et al.* 2020).

Importante destacar que a maioria destes estudos empíricos trazem à tona convergências que colocam a governança como um instrumento extremamente relevante para fomentar os alicerces dos princípios democráticos de um Estado, assim como possibilita também a eficiência das políticas públicas, da cidadania e dos direitos fundamentais consagrados na constituição federal de 88 (RONCONI, 2008).

Em sua tese de doutorado, Câmara (2018, p.6) buscou investigar as condições políticas que de alguma forma implicaram no fomento ou dificultaram a governança metropolitana colaborativa em algumas áreas metropolitanas, especificamente em três, que apresentaram um:

O rápido crescimento da população, assim como um aumento da demanda por serviços públicos, mobilidade urbana, ameaça aos recursos naturais e médio ambiente, problemas de coordenação e articulação da região metropolitana com o nível federal e estadual, bem como da governança urbana necessária para o desenvolvimento sustentável do território.

Em sua metodologia, utilizou de forma predominante, o modelo de governança colaborativa criado por Ansell e Gash (2007) propondo uma avaliação das políticas urbanas, que ainda estavam em processo de institucionalização, afim de instigar a discussão sobre a questão da colaboração metropolitana, bem como instigar o aprimoramento do modelo de análise utilizado.

Em seguida para melhor elucidação segue o resumo das aplicações práticas referente a Ansell e Gash (2008).

Quadro 9 - resumo das aplicações práticas de Ansell e Gash (2007 e 2008)

AUTORES	PESQUISAS
Natividade (2020)	comprovou a validade da investigação, indicando que a participação dos vários atores é de fundamental importância provocar e impulsionar a fomentação de uma rede de governança colaborativa para pressionar e influenciar a

	implantação de rede de governança colaborativa, fundamentando sua pesquisa nas diretrizes estabelecidas por Ansell e Gash, (2008).
Doin (2016)	buscou analisar como ocorreu a governança colaborativa nesta relação, por meio de um estudo de caso, e sua pesquisa realizou uma análise da “experiência da parceria para a concepção e execução do Programa de Cooperação educacional, para a transferência de conhecimento em tecnologia naval”, e envolveu <i>stakeholders</i> locais.
Rosa et al. (2020)	observou que esta exigiu diversos movimentos em prol de sua contenção em nível mundial, e que os contextos de crise, apesar de apresentarem graves dificuldades, também podem proporcionar soluções inovativas para diversas dinâmicas da sociedade, contribuindo para o desenvolvimento regional, e precisam envolver ação coordenada e horizontal de agentes estatais, quadros empresariais, representações da sociedade civil e instituições de ensino superior, que pode ser materializada pela prática da governança colaborativa.
Câmara (2018, p.6)	Propôs uma avaliação das políticas urbanas, que ainda estavam em processo de institucionalização, afim de instigar a discussão sobre a questão da colaboração metropolitana, bem como instigar o aprimoramento do modelo de análise utilizado. utilizou de forma predominante, o modelo de governança colaborativa criado por Ansell e Gash (2007)

Fonte: Elaborado pelo autor

Depreende-se que cada estudo que fundamentou-se nos construtos teóricos de Ansell e Gash (2008), conseguiram alcançar relevantes análises e resultados, gerando discursões e aprofundamentos no objeto de estudo, em sequência, o próximo autor a ser demonstrado suas aplicações práticas, teve parte delas concentradas na região norte do Brasil.

#### **2.2.5.2 Aplicações dos Construtos Teóricos de Kellas (2010)**

Almeida *et al.* (2020) diante do contexto que foi vivenciado na pandemia provocada pelo novo coronavírus, verificou-se que vários Governos adotaram medidas para a prevenção e combate ao vírus, e neste cenário, diversos atores sociais apresentaram contribuições para o enfrentamento da doença, e entre as ações, os autores evidenciaram as ações adotadas pelas universidades públicas brasileiras. Tendo em vista que o conhecimento científico produzido se tornou o principal fundamento para as estratégias de enfrentamento implementadas por governos estaduais e municipais no Brasil, apresentando os objetivos de sua pesquisa da seguinte forma:

compreender a atuação das universidades públicas no Brasil no contexto de pandemia provocada pela Covid-19, com destaque para a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), em razão da sua intensa atuação, apoio e, principalmente, parcerias efetivadas com o poder público estadual (Almeida *et. al.*, 2020, p.2)

Na sua pesquisa Almeida *et al.* (2020) destacou as ações implementadas pelas universidades de forma sistemática em especial, da UFRN, realizando uma análise com base

nas dimensões estabelecidas por Kellas (2010) para a identificação de uma governança colaborativa realizada entre as Universidades e outros atores governamentais.

E de acordo com os seus resultados estes constatam que, a partir da relação estabelecida entre o governo do Estado do Rio Grande do Norte e a UFRN, houve a configuração de elementos que ressaltaram o estabelecimento deste modelo de governança (ALMEIDA *et al.* 2020).

No Rio Grande do Norte, a tomada de decisão correspondente a crise do covid-19 foi feita, na maioria das vezes, à luz dos especialistas da saúde que estão pesquisando e são vinculados a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (ALMEIDA *et al.* 2020). Sendo assim, é possível identificar os elementos indicativos da governança colaborativa considerando as dimensões de Kellas (2010), levando em consideração o governo do estado do RN e a UFRN.

E realizando um estudo também no Rio Grande do Norte, como este adotou as estratégias para combate a pandemia da Covid-19, foi realizada análise de conteúdo nos portais eletrônicos criados pelo próprio governo do estado do Rio Grande do Norte para explanar os dados da crise epidemiológica no período de 2019 a 2021, foi possível concluir que o Rio Grande do Norte adotou a governança colaborativa em todos os aspectos relacionados a recursos, tecnologia, comunicação, organização da infraestrutura, controle, regulação, participação pública, *compliance* e colaboração, a partir do modelo analítico de Hugh Kellas (2010), pois o referido modelo, teve todas suas etapas, configuradas, diante disto foi capaz de possibilitar ao governo do Estado a tomada de decisão rápida e assertiva, como também analisar a capacidade de gestão da crise pandêmica e munir o governo federal de informações (SILVA, 2022).

Luzardo (2015) em sua dissertação de mestrado, tratou sobre governança colaborativa, bem como políticas públicas e participação social no contexto de projetos urbanos que foram implementados na Copa FIFA Brasil 2014, e para isto foram selecionados como casos os projetos municipais de mobilidade urbana e o projeto do Aeroporto Internacional de São Gonçalo do Amarante, ambos anunciados como obras da Copa do Mundo FIFA Brasil 2014 no Rio Grande do Norte.

A análise destas experiências fez surgir interesse de Luzardo (2015) em avaliar se as mudanças operacionalizadas na gestão pública brasileira, proporcionou transformações na gestão de políticas públicas que tendam a consolidar um modelo claro de ação estatal pautado na governança colaborativa, destaca-se que o foco da pesquisa em comento foi analisar como o processo de governança se apresentou em formatos diferentes a depender do projeto urbano,

mesmo quando essas intervenções pertencem a uma mesma conjuntura política e econômica (LUZARDO, 2015).

A base teórico-metodológica da pesquisa de Luzardo (2015), que sustentou à análise da pesquisa, utilizou como referência o esquema analítico de governança colaborativa apresentado por Kellas (2010), e como conclusão de sua pesquisa o autor verificou que a complexidade de atender as diversas agendas em detrimento dos impactos esperados apresenta um alto custo político de gerenciamento, tornando esse processo uma barreira para a ação colaborativa, sendo que toda sua análise utilizou como sustentáculo teórico metodológico o autor Kellas (2010).

Em seguida para melhor elucidação segue o resumo das aplicações práticas referente aos estudos que utilizaram como sustentáculo de suas pesquisas Kellas (2010).

Quadro 10 - resumo das aplicações práticas de Kellas (2010)

AUTORES	PESQUISAS
Almeida et al. (2020)	verificou-se que vários Governos adotaram medidas para a prevenção e combate ao vírus, e neste cenário, diversos atores sociais apresentaram contribuições para o enfrentamento da doença, e entre as ações, os autores evidenciaram as ações adotadas pelas universidades públicas brasileiras. Tendo em vista que o conhecimento científico produzido se tornou o principal fundamento para as estratégias de enfrentamento implementadas por governos estaduais e municipais no Brasil
SILVA, 2022	estudo no Rio Grande do Norte, este adotou as estratégias para combate a pandemia da Covid-19, foi realizada análise de conteúdo nos portais eletrônicos criados pelo próprio governo do estado do Rio Grande do Norte para explanar os dados da crise epidemiológica no período de 2019 a 2021, foi possível concluir que o Rio Grande do Norte adotou a governança colaborativa em todos os aspectos relacionados a recursos, tecnologia, comunicação, organização da infraestrutura, controle, regulação, participação pública, compliance e colaboração, a partir do modelo analítico de Hugh Kellas (2010)
Luzardo (2015)	em sua dissertação de mestrado, tratou sobre governança colaborativa, bem como políticas públicas e participação social no contexto de projetos urbanos que foram implementados na Copa FIFA Brasil 2014, e para isto foram selecionados como casos os projetos municipais de mobilidade urbana e o projeto do Aeroporto Internacional de São Gonçalo do Amarante, ambos anunciados como obras da Copa do Mundo FIFA Brasil 2014 no Rio Grande do Norte. Teve o foco em avaliar se as mudanças operacionalizadas na gestão pública brasileira, proporcionou transformações na gestão de políticas públicas que tendam a consolidar um modelo claro de ação estatal pautado na governança colaborativa, destaca-se que o foco da pesquisa em comento foi analisar como o processo de governança se apresentou em formatos diferentes a depender do projeto urbano, mesmo quando essas intervenções pertencem a uma mesma conjuntura política e econômica

Fonte: Elaborado pelo autor

Na próxima seção iniciou-se a abordagem acerca da colaboração, tema importante para o entendimento do modelo de Governança (G.C) alvo da presente pesquisa.

## 2.3 Colaboração

Inicialmente, é importante frisar a correta definição para “colaboração”, pois esta pode ser definida de acordo com Chun *et al.* (2012, p.4) como “um processo ou conjunto de atividades em que dois ou mais agentes trabalham juntos para atingir objetivos comuns”. A colaboração possui como princípio norteador, o mesmo objetivo, pois a partir do momento em que os atores envolvidos destoam de seus propósitos, quebra-se a colaboração, não importando o tipo de vínculo.

Ao passo que no contexto do governo, Harrison *et al.* (2012, p.85) definem colaboração como “o compartilhamento de responsabilidade e autoridade para decisões sobre operações, políticas ou ações do governo para mais de um conjunto de partes interessadas”. Quando trata-se de uma colaboração que possui como uma das partes o Governo, este tipo tem como característica a descentralização de determinadas obrigações ou responsabilidades, tendo em vista que o Governo cuida dos interesses da sociedade como um todo, e este fator é determinante para se modificar as obrigações estabelecidas quando se está diante de uma colaboração estabelecida com um ente federativo, podendo ser, União, Estados ou Municípios.

Sabe-se que o “cenário empírico é um fator determinante para o surgimento de colaborações” Pereira *et al.*, (2017, p.532), pois quando se está diante de um cenário político, econômico e social, delicado, estas áreas requerem a interação de vários atores para o devido controle.

### 2.3.1 Definição de Colaboração

Referente a definição de colaboração, salienta-se que trata-se de uma difícil tarefa se chegar ao conceito ou definição deste termo, trata-se de um termo profundo e polissêmico, e dependendo do contexto e do contexto que se discute, sua definição se modifica (HEEMANN *et al.*, 2010).

Porém trazendo a definição para o campo científico, esta pode ser definida como uma estratégia adotada pelos pesquisadores, que de certa forma engloba uma atividade voltada para o meio social, e sua finalidade é proporcionar o fortalecimento do meio científico (GRÁCIO, 2018).

### 2.3.2 Modelos de Colaboração

Dentro da temática da presente pesquisa, se mostra importante apresentarmos, os modelos que a temática pode abranger, desta forma por meio do Quadro 11 que ressalta os tipos de colaboração de acordo com Ferolla (2013), este demonstra uma síntese dos principais modelos de colaboração, que auxiliará na compreensão do tema, pontuando as principais características de cada uma e destacando ainda estudos de exemplos brasileiros para cada caso.

Quadro 11 - Tipos de Colaboração

TIPO DE COLABORAÇÃO		PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	EXEMPLOS BRASILEIROS
INTRAGOVERNAMENTAL	Entre Agentes	Diz respeito à quebra da perspectiva <i>topdown</i> , pelo reconhecimento de que implementação e formulação influenciam-se mutuamente, portanto deve haver diálogo entre os atores de cada estágio.	Programa Saúde da Família (VIANA e POZ, 1998); experiências premiadas pelo Programa Gestão Pública e Cidadania (FARAH, 1997; TENÓRIO e ROZENBERG, 1997).
	Entre Setores	Também chamado de intersectorialidade, transversalidade, coordenação horizontal. Refere-se à articulação entre diversas áreas (ministérios, secretarias) cujos programas atendem aos mesmos beneficiários.	Bolsa Família (BRESEER PEREIRA, 2010), Prefeitura de Fortaleza (JUNQUEIRA <i>et al.</i> , 1997).
INTERGOVERNAMENTAL	Vertical	Coordenação entre os diversos níveis hierárquicos governamentais (federal, estadual e municipal), especialmente importante em sistemas federativos, pela descentralização administrativa.	Exemplos brasileiros: Sistema Único de Saúde (SUS) (TEIXEIRA e PAIM, 2000), Sistema de Educação Básica (ARAÚJO, 2010);
	Horizontal	São as parcerias entre estados ou entre municípios, normalmente formalizadas por meio dos consórcios públicos, regulamentados pela Lei 11.107/2005	Consórcios intermunicipais como o Consórcio Tietê-Paraná e o do Grande ABC Paulista (CUNHA, 2004).
EXTRAGOVERNAMENTAL	Com Organizações	Relações formais entre governo e organizações privadas ou do terceiro setor. Na reforma gerencial foi denominado “publicização”.	Parcerias público-privadas (BRITO, 2005); assistência social na maioria dos municípios (FISCHER e FALCONER, 1998).

	Com Cidadãos	Refere-se à inclusão dos cidadãos na formulação, implementação e avaliação das políticas públicas, por processos que estimulam e formalizam a participação deliberativa.	Fóruns temáticos, conselhos gestores, orçamento participativo TATAGIBA, 2005; WAMPLER e AVRITZER, 2004).
--	--------------	--	--

Fonte: Ferolla (2013, p.68)

Uma observação importante é que a literatura contemplada neste trabalho foca-se majoritariamente nas relações entre Estado e entidades do terceiro setor, portanto algumas características parecem mais voltadas para estas situações. No entanto, os aspectos identificados em cada dimensão são considerados válidos para todos os tipos de colaboração, resguardadas suas devidas proporções. Por exemplo: a importância da legitimidade da representação se mostra mais claramente na dimensão da colaboração com cidadãos (6), mas não é descartável no caso das colaborações intergovernamentais (3 e 4), quando os indivíduos destacados para participar dos diálogos interorganizacionais devam ser empoderados adequada e suficientemente para fazer valer o acordado nas negociações (FEROLLA, 2013).

### 2.3.2.1 Colaboração Intragovernamental

A primeira colaboração estabelecida entre agentes diz respeito à quebra da perspectiva reconhecimento de que implementação e formulação influenciam e estão intimamente relacionadas, portanto, deve haver diálogo entre os atores esta é menos institucionalizada que os demais tipos, mas não menos importante. A existência e intensidade desse tipo de com a instância e com o setor em que se estabelece, se existem um ou mais dos demais tipos apresentados, é mais provável que haja também espaço para este, por haver uma cultura de cooperação já estabelecida. A colaboração entre agentes colaboração varia consideravelmente de acordo a política pública (LUNDIN, 2007).

Um exemplo de colaboração entre agentes, diz respeito ao Programa Saúde da Família (PSF) que teve início quando o Ministério da Saúde formulou em 1991 o Programa de Agentes Comunitários de Saúde (PACS) tendo como finalidade a necessidade de se contribuir para a redução das mortalidades infantil e materna, principalmente nas regiões Norte e Nordeste que estavam ocorrendo de forma demasiada, através da extensão de cobertura dos serviços de saúde para as áreas mais pobres e desvalidas. E foi a partir da experiência acumulada no Ceará com o Programa de Agentes Comunitários de Saúde (PACS), que o Ministério da Saúde percebeu a importância dos Agentes nos serviços básicos de saúde nos Municípios e começou a focar a

família como unidade de ação programática de saúde, não mais enfocando somente o indivíduo, mas introduzindo a noção de cobertura por família (ROSA, 2005).

Abordando acerca da colaboração entre agentes no campo econômico Silva (2016, p.14-15) destaca ainda que este tipo de colaboração não surgiu recentemente e diz:

“A colaboração entre agentes econômicos para a obtenção de um fim comum não é fenômeno novo no direito comercial. Ao contrário, acordos associativos encontram-se na origem da criação da sociedade personificada”. Ainda hoje, é frequente a utilização de sociedades não personificadas para a estruturação de empreendimentos conjuntos. A análise concorrencial da colaboração entre concorrentes deve, em primeiro lugar, investigar os dois principais meios de formalização da relação associativa: o contrato e a sociedade personificada. O estudo das duas principais opções de estruturação de acordos de colaboração auxiliará o entendimento das motivações econômicas de rivais que decidem cooperar entre si pela via contratual”

Um dos registros mais remotos de colaborações, se deu neste tipo de colaboração entre agentes, na área econômica, surgindo no período do feudalismo, período em que eram criadas sociedades que possuíam representatividade de uma coletividade, para que pudesse ocorrer a perpetuação do negócio até mesmo após o falecimento daquele que originou o negócio, desta forma os herdeiros do comerciante inicial podiam manter o negócio, por tratar-se de um ente coletivo (SILVA, 2016).

Tratando-se da colaboração estabelecida entre setores, a implementação desta depende da circulação e interação que valorizam pessoas e os vínculos que estas construíram, mas que não deve se restringir a isso, de modo que este tipo de colaboração consiga garantir um funcionamento organizacional com constância e eficiência (BORYSOW e FURTADO, 2014).

Ocasionar o impacto em toda a coletividade de acordo com Spezza e Borbely (2013, p.13) trata-se do primordial objetivo da colaboração entre setores e este processo deve passar por “uma agenda comum, comunicação contínua, avaliação compartilhada, atividades de reforço mútuo e organizações de suporte”.

É necessário ainda perceber e analisar todas as partes interessadas (denominadas por *stakeholders*), pois este tipo de colaboração apresenta características peculiares, conforme aponta os mesmos autores (2013, p.13) “uma vez que, a colaboração entre setores exige uma coordenação mais rigorosa entre os diversos *stakeholders* (partes interessadas). Cada um realiza as atividades para as quais são destacados, de maneira a complementarem as ações uns dos outros”.

Spezza e Borbely (2013) ainda propõem alguns passos comuns, que todas as organizações que pretendam promover a colaboração entre setores, devem seguir o Quadro 12.

Quadro 12 - Passos Comuns Para Colaboração Entre Setores

<b>PASSO 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir um plano estratégico: inicialmente, deve definir-se um plano estratégico formal para iniciar o processo de colaboração. Este plano estratégico pode, ao longo do tempo, ser adaptado às necessidades das organizações. Porém, deve ser continuamente utilizado para garantir que todas as atividades e objetivos definidos são implementados com sucesso. Um exemplo de uma ação, que contribui para a implementação deste passo, consiste em reuniões contínuas entre as organizações (estabelecidas entre as mesas);</li> </ul>
<b>PASSO 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partilha de objetivos e agendas: as partilhas de objetivos, metas e prazos são definidas, claramente, no plano estratégico. A sua função é fornecer um sistema, onde os membros inseridos conseguem ter acesso às atividades que são mais relevantes, para cada um;</li> </ul>
<b>PASSO 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicação contínua: devem existir reuniões regulares entre membros da administração, gestores e equipas multidisciplinares, pertencentes às várias organizações, de forma a contribuir para a confiança e colaboração entre as mesmas;</li> </ul>
<b>PASSO 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilização das especialidades dos vários setores: se para cada organização, de cada setor, forem identificadas as atividades ou processos em que cada um é especialista, isto faz com que, se existir uma organização a trabalhar numa estratégia específica, os seus colaboradores têm a oportunidade de, rapidamente, pedir ajuda a outra organização que seja especialista naquela área;</li> </ul>
<b>PASSO 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partilha de fundos: ao existirem colaborações entre setores, os investidores compreendem que muitas das soluções, para determinados setores, passam pela interação de várias organizações e, como tal, existe a partilha de fundos e de investimentos entre organizações.</li> </ul>

Fonte: Spezza e Borbely (2013, p.14)

Para que ocorra o avanço, neste tipo de colaboração, deve-se delinear um conjunto de atos claros, e também analisadas perspectivas distintas, quais os recursos disponíveis para cada setor, pois desta forma se pode alcançar um significativo impacto em toda a coletividade, e não somente em setores isolados, quando se tenta destinar os recursos para a totalidade, desta forma este tipo de colaboração poderá fomentar o surgimento de elos entre vários parceiros (SPEZZA e BORBELY, 2013).

### 2.3.2.2 Colaboração Intergovernamental

Este tipo de colaboração trata-se de uma coordenação estabelecida entre os entes federativos, ou seja, União, Estados e Municípios, tendo como princípio norteador, a descentralização (FEROLLA, 2013).

Exemplo deste modelo, vale ressaltar o Programa Paes que foi instituído no Estado do Espírito Santo, por meio da Lei Estadual no 10.631/2017, com o objetivo de viabilizar e fomentar este modelo de colaboração, através de um regime de colaboração entre Estado e Municípios (SCHWARTZ *et al.*, 2020).

E esta colaboração é tem sua previsão delineada no artigo 1º da Lei, que dispõe que ela se efetivará “[...] a partir do diálogo permanente e ações conjuntas voltadas ao fortalecimento

da aprendizagem e à melhoria dos indicadores educacionais dos alunos, das unidades de ensino e das referidas redes da educação básica no Espírito Santo [...]” (ESPÍRITO SANTO, 2017b).

Desse modo, o programa acima mencionado criado pelo Estado do Espírito Santo atua neste modelo de colaboração com a finalidade de “solucionar problemas de aprendizagem e de gestão da educação tanto em nível estadual como municipal. [...] esse tipo de colaboração vertical cerceia a autonomia administrativa e pedagógica das gestões” (SCHWARTZ *et al.*, 2020, p.207).

Porém quando trata-se da colaboração horizontal a literatura existente sobre este tipo de colaboração, é bastante pequena, e as que existem evidenciam ou quantificam potenciais ganhos através de simulações de estudos e através do reporte limitado de número de casos implementados com sucesso (LEITNER *et al.* 2011).

Tratando sobre este tipo de colaboração especificamente entre empresas privadas está se configura entre empresas que estão no mesmo nível da cadeia de suprimentos, podendo haver compartilhamento de pedidos, ou seja, quando os atores envolvidos ficam em pé de igualdade (POMPONI *et al.* 2013).

No raciocínio de Frohlich e Westbrook (2001) a colaboração horizontal é uma forma de igualar os objetivos, com o objetivo de compartilhamento de suas redes de informações ou de recursos privados.

### **2.3.2.3 Colaboração Extragovernamental**

Tratando-se da colaboração estabelecida entre governo e organizações, nos ateremos as colaborações estabelecidas com instituições públicas de ensino superior, por ser o foco do presente trabalho. E sobre esta temática, inicialmente trazemos a colaboração extragovernamental com organizações, pois esta revela-se como uma das que mais se destaca, por conta da grande importância dos movimentos organizados, porém, necessita aperfeiçoamento em muitos pontos, conforme aponta Ferolla (2013, p.180):

ainda precisa ser aprimorada em vários aspectos: a representatividade é falha em todos os critérios de análise, enquanto a participação está bem institucionalizada, mas carece de melhorias em relação ao contexto e à abrangência dos conteúdos abordados. Essa situação demanda mudanças tanto da parte governamental (conferindo maior credibilidade aos processos) quanto do lado das organizações sociais (estreitando o relacionamento com a comunidade), além de exigir articulação e equilíbrio entre os diversos órgãos representativos da população campesina, altamente heterogênea.

Ao passo que na colaboração extragovernamental com cidadãos, esta ocorre de forma geral nos locais de se sua implementação, através dos seus agentes responsáveis, os indivíduos de determinada comunidade local, auxiliam na avaliação das políticas públicas implementadas (FEROLLA,2013).

Trazendo o contexto africano para este tipo de colaboração, Corrigan (2015), afirma que na África, e em grande parte do mundo, este tipo de colaboração tem sido bastante difícil, a integração regional continua a ser um esforço centrado no estado. Na maioria das vezes, para que ocorra um colaboração significativa, sabe-se que é necessário que ambos desempenhem uma função significativa para o contexto em que vivem, no caso da África, somente o Estado que tem conseguido desempenhar este papel, estes problemas possuem como uma das suas causas a falta de organização entre cidadãos e empresas, elas geralmente não têm fomento e recursos para afirmar-se como parte do processo. Isto é uma capacidade que deve ser construída.

Ao passo que Hacıyakupoglu (2018, p.16), destaca este tipo de colaboração, ocorrida para combater notícias falsas, em Kyiv Escola de Jornalismo Mohyla no projeto KMA “*Digital Future of Journalism*” em 2014 na Ucrânia, e diz que “As colaborações para combater as notícias falsas podem incluir: (i) compromissos; (ii) esforços colaborativos não governamentais; e (iii) parcerias governo-indústria.” No projeto “KMA” o autor destaca que para que este ocorra com a devida eficiência neste modelo de colaboração para combater notícias falsas, tem que haver compromisso de todos os envolvidos, bem como proatividade além do governo, e envolvimento do Estado, com as indústrias da África, sendo que as entidades envolvidas devem acordar as regras de engajamento, ações que devem ser tomadas em um determinado cronograma, e as responsabilidades de cada parte. (HACIYAKUPOGLU, 2018)

Hacıyakupoglu (2018), afirma ainda que as alianças extragovernamentais devem fazer parte do quadro para combater notícias falsas. *StopFake*, por exemplo, que foi uma iniciativa multifacetada criada por Kyiv Escola de Jornalismo Mohyla e o projeto KMA Digital Future of Journalism em 2014 na Ucrânia, foi apoiado pelos esforços de profissionais de TI, tradutores, jornalistas e outros preocupados com informações imprecisas. E seu principal objetivo foi combater as operações de desinformação russas e avaliar o impacto da falsificação notícias na Ucrânia e outros países. (HACIYAKUPOGLU, 2018).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos de uma pesquisa podem ser traduzidos como o planejamento inicial que idealiza quais passos serão seguidos para que os objetivos propostos no trabalho sejam alcançados. A definição desses procedimentos é essencial ao desenvolvimento do trabalho. Gil (2018, p. 8) compreende a metodologia como “forma de chegar a um determinado conhecimento”. Essa forma é determinada pelo tipo de objeto investigado e pelo que o estudo se propõe a encontrar.

Neste tópico, foram abordados os procedimentos metodológicos que orientam a execução da pesquisa. Trata-se da classificação da pesquisa, do seu lócus, dos sujeitos participantes e a amostra, do instrumento de coleta e da forma como estes foram analisados.

#### 3.1 Caracterização da Pesquisa

Inicialmente destaca-se de acordo com Silveira e Córdova (2009) que existem dois tipos de pesquisa quanto a sua natureza, sendo a primeira a pesquisa básica, que objetiva gerar conhecimentos novos, que revelam-se úteis para o avanço da Ciência, sem aplicação prática prevista, a partir de informações verídicas e que são de interesse universal. Ao passo que a segunda, pesquisa aplicada busca gerar conhecimentos para aplicação prática, direcionados à resolução de problemas específicos, e surge a partir de interesses locais.

Quanto a sua **natureza**, esta pesquisa classificou-se como **aplicada**, por ter como objetivo a construção de conhecimento para ser aplicado, podendo ser utilizada para melhoria das colaborações os atores governamentais e sociais em prol da educação no Estado do Amapá, e ainda objetivou gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos de colaboração dentro das Instituições públicas de Ensino Superior no Estado, neste sentido Prodanov e Freitas (2013, p. 51). Asseveram que a pesquisa aplicada tem como característica fundamental:

[...]o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos. Sua preocupação está menos voltada para o desenvolvimento de teorias de valor universal que para a aplicação imediata numa realidade circunstancial. De modo geral é este o tipo de pesquisa a que mais se dedicam [...] pesquisadores sociais.

Para Gil (2007), com base nos objetivos, é possível classificar as pesquisas em três grupos: pesquisa exploratória, pesquisa descritiva e pesquisa explicativa.

A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com o objetivo de torná-la mais explícito ou a construir hipóteses. Envolvendo em sua grande maioria: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2007).

Ao passo que a pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987), demonstrando-se como exemplos: estudos de caso, análise documental, pesquisa ex-post-facto.

Na pesquisa explicativa o pesquisador busca identificar os fatores que determinam ou que influenciaram para a ocorrência dos fenômenos (GIL, 2007). Ou seja, busca-se explicar o porquê das coisas através dos resultados oferecidos. Segundo Gil (2007, p. 43), uma pesquisa explicativa pode ser a “continuação de outra descritiva, tendo em vista que a identificação de fatores que determinam um fenômeno exige que este esteja suficientemente descrito e detalhado”, podendo esta ser classificada como experimentais e ex-postfacto.

Quanto aos seus **objetivos**, esta pesquisa classificou-se como **descritiva**, considerando que buscou descrever e levantar as ações implementadas por meio de colaboração efetivadas entre Estado (Prefeituras Municipais do Estado do Amapá, IES Públicas, Governo do Estado do Amapá e Governo Federal), e demais atores sociais voltadas em prol da educação e no enfrentamento a pandemia do Covid-19, neste sentido Vieira (2002, p.65) destaca que neste tipo de pesquisa “pode-se dizer que ela está interessada em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los”.

Tratando-se da pesquisa quanto a sua abordagem Goldenberg, 1997, p. 34), destaca que esta pode ser classificada como qualitativa quando “não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.” ou quantitativa de acordo com Fonseca (2002, p.20) este assevera que neste tipo de pesquisa “os resultados [...] podem ser quantificados [...] se centra na objetividade, Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos”

Quanto à **abordagem** do problema, a presente pesquisa classificou-se como **qualitativa**, e no tocante a este tipo de abordagem, Ganga (2011) destaca que os estudos

qualitativos baseiam-se, principalmente, em análises qualitativas, porém, o uso de uma abordagem qualitativa não exclui a possibilidade de análises quantitativas dos dados qualitativos, na presente pesquisa foi analisado de forma específica três ações colaborativas que foram estabelecidas entre Governo e IES públicas de ensino superior do Amapá.

Tratando-se da classificação da pesquisa quanto aos seus **procedimentos técnicos** de coleta de dados, (GIL, 2002) destaca-se que esta pode ser dividida em dois grupos: aqueles que utilizam dados existentes e os que utilizam dados fornecidos por pessoas, no primeiro grupo, estão a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. No segundo grupo, estão a pesquisa experimental, a pesquisa ex-post facto, o levantamento, e o estudo de caso. Silveira e Córdova (2009) ainda destacam ainda outros tipos como a pesquisa com *survey*, pesquisa de campo, pesquisa participante, pesquisa-ação, pesquisa etnográfica, pesquisa etnometodológica.

A presente pesquisa classificou-se como **documental**, neste sentido nos ensinamentos de Marconi e Lakatos (2012), assevera que a pesquisa documental tem como característica a utilização de documentos, denominados de fontes primárias, podendo ser escritos ou não, atuais ou retrospectivos. Estão incluídos nesse grupo, documentos de arquivos e publicações parlamentares e trabalho de campo de auxiliares administrativas, e na presente pesquisa foi realizada a pesquisa documental referentes aos Relatórios de gestão das IES Públicas do Estado do Amapá em seus portais e Relatório Anual de atividades do governo federal e do Amapá, bem como do Município de Santana, e também classificou-se como **bibliográfica e pesquisa de campo** tendo em vista que para o desenvolvimento da pesquisa houve a necessidade de tratativas para as entrevistas realizadas por meio da aplicação de questionário com perguntas discursivas utilizando-se a plataforma *Google Forms*, com o objetivo de coletar respostas subjetivas dos participantes (*stakeholders*) que estavam inseridos nas Instituições de Ensino Superior Públicas do Amapá e que acompanharam todo o processo colaboração, para avaliar a configuração da governança colaborativa.

E a **coleta de dados** se deu com **dados secundários**, coletados a partir dos portais do Governo do Estado do Amapá e suas secretarias, bem como de suas Prefeituras, e nos Portais das IES Públicas do Estado do Amapá, buscando identificar as ações implementadas por meio de colaboração em prol da Sociedade Amapaense no contexto da pandemia na área da educação e saúde, bem como houve a realização de **entrevista estruturada**, a partir da aplicação de questionário com os *stakeholders* envolvidos nas ações colaborativas.

### 3.2 Locus da Pesquisa

O *Locus* da presente pesquisa, concentrou-se nas Instituições de ensino superior públicas do Estado do Amapá, bem como no Governo do Estado do Amapá (GEA Governo Federal e Prefeitura do Municipal de Santana), incluindo suas secretarias, a fim de se levantar dados por meio dos relatórios de gestão para identificação e análise das colaborações realizadas que apresentaram indícios de Governança Colaborativa.

Para identificação da amostra censitária da população a ser estudada, definiram-se critérios de inclusão dentro do universo de instituições públicas de educação superior do Estado do Amapá cadastradas no MEC, regulamentado pela Portaria Normativa nº 21, de 21/12/2017, base de dados oficial dos cursos e das Instituições de Educação Superior (IES). E para isto selecionaram-se as instituições da categoria “Pública Federal”, “Pública Estadual” e “Institutos Federais”. Desta forma, consultou-se o cadastro e-MEC aplicando-se este filtro.

Por meio da busca ao Portal Eletrônico do Ministério da Educação (MEC), (<https://emec.mec.gov.br/emec/nova>) identificaram-se 3 (três) Instituições Públicas de Ensino Superior, correspondendo à amostra censitária deste estudo, importante destacar também os Municípios de abrangência das 3 (três) instituições com seus respectivos links de acesso dos seus portais, estas estão distribuídas pelos seguintes Municípios do Estado do Amapá conforme a seguir no Quadro 13 demonstra a amostra censitária.

Quadro 13 - Instituições Públicas de Ensino Superior do Amapá

Nº	IEPS	Sigla	Municípios	Endereço eletrônico
1	Universidade Federal do Amapá	UNIFAP	1. Campus Marco Zero 2. Campus Santana 3. Campus Binacional – Oiapoque 4. Campus Mazagão	<a href="http://www.unifap.br/">http://www.unifap.br/</a>
2	Instituto Federal do Amapá	INFAP	1. Campus Laranjal do Jari 2. Campus Macapá 3. Campus Agrícola Porto Grande 4. Campus Santana 5. Campus Avançado Oiapoque 6. Centro de Referência em EaD Pedra Branca do Amapari	<a href="https://ifap.edu.br/">https://ifap.edu.br/</a>
3	Universidade do Estado do Amapá	UEAP	1. Macapá	<a href="http://www2.ueap.edu.br/">http://www2.ueap.edu.br/</a>

Fonte: elaborado pelo autor (2023)

Porém a governança colaborativa foi evidenciada apenas nos seguintes campus: Campus Marco Zero (UNIFAP), Campus Macapá e Campus Santana (IFAP) e Campus Macapá Universidade Estadual do Amapá (UNIFAP) bem como foi revelada em relação aos *stakeholders*, o interesse nos 3 (três) níveis da federação (Federal, Estadual e Municipal). Diante disto o *locus* da pesquisa também concentra-se nos seguintes entes federativos, pois as colaborações implementadas envolveu tais entes conforme síntese no Quadro 14.

Quadro 14 - Links de acesso dos entes públicos do Estado do Amapá

Entes Federativos - AP	Link de acesso
Governo Federal	<a href="https://www.gov.br/sobre/">https://www.gov.br/sobre/</a>
Governo do Estado do Amapá	<a href="https://www.portal.ap.gov.br/">https://www.portal.ap.gov.br/</a>
Prefeitura de Santana	<a href="https://www.santana.ap.gov.br">https://www.santana.ap.gov.br</a>

Fonte: elaborado pelo autor (2023)

Desta forma, após análises realizadas nos portais das Instituições Públicas de ensino superior do Estado do Amapá, foi identificado que houveram colaborações realizadas no período de 1º de março de 2020 á Janeiro de 2023, neste período evidenciaram-se 3 ações colaborativas que apresentaram fortes indícios deste modelo de governança, sendo uma ação em cada instituição, são elas: Qualifica Mais Progredir do Instituto Federal do Amapá (IFAP), colaboração realizada entre Governo Federal, Prefeitura do Amapá e Prefeitura do município de Santana, Amapá Jovem Universitário, trata-se de colaboração realizada entre Governo do Estado do Amapá e Universidade Estadual do Amapá (UEAP), e colaboração realizada para construção do hospital universitário da Universidade Federal do Amapá – (UNIFAP) e Governo do Estado do Amapá, desta forma foram alvo da presente pesquisa, as seguintes ações/programas, demonstradas no Quadro 15, com a descrição de cada colaboração e sua finalidade.

Quadro 15 - Programas e Ações que evidenciaram indícios de Governança Colaborativa no Estado do Amapá

PROGRAMA	DESCRIÇÃO	IES
	Trata-se de é uma linha de fomento para a oferta de cursos de qualificação profissional de Microempreendedor Individual (MEI) voltado à beneficiários do Programa Auxílio Brasil. A iniciativa é uma parceria entre o Ministério da Educação e o Ministério da Cidadania e atende aos objetivos do Plano Progredir, que busca a inclusão produtiva e a ampliação de renda do público que recebe o auxílio financeiro.	

<p><b>QUALIFICA MAIS PROGREDIR</b></p>	<p>A oferta foi desenhada a partir do alinhamento entre o perfil do beneficiário do Auxílio Brasil e o perfil produzido pelo Data Sebrae do Microempreendedor Individual (MEI) no país, e tem como público-alvo o beneficiário com idade de 18 anos ou mais e é uma linha de fomento para a oferta de cursos de qualificação profissional de Microempreendedor Individual (MEI) voltado à beneficiários do Programa Auxílio Brasil.</p> <p>A iniciativa é uma parceria entre o Ministério da Educação e o Ministério da Cidadania e atende aos objetivos do Plano Progredir, que busca a inclusão produtiva e a ampliação de renda do público que recebe o auxílio financeiro.</p> <p>A oferta foi desenhada a partir do alinhamento entre o perfil do beneficiário do Auxílio Brasil e o perfil produzido pelo Data Sebrae do Microempreendedor Individual (MEI) no país, e tem como público-alvo o beneficiário com idade de 18 anos ou mais e que tenha concluído o ensino fundamental. Em janeiro de 2022</p>	<p><b>INSTITUTO FEDERAL DO AMAPÁ (IFAP)</b></p>
<p><b>AMAPÁ JOVEM UNIVERSITÁRIO PELO GOVERNO DO ESTADO</b></p>	<p>Trata-se de bolsas de estudo ofertadas pelo Governo do Estado do Amapá, que beneficiou 700 acadêmicos da Universidade Estadual, com bolsas de estudo, para isto foi assinado o acordo de colaboração técnica entre Universidade do Estado do Amapá e Secretaria Extraordinária de Políticas Públicas em abril de 2021.</p>	<p><b>UNIVERSIDADE ESTADUAL DO AMAPÁ (UEAP)</b></p>
<p><b>PARCERIA DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO- UNIFAP E ESTADO DO AMAPÁ</b></p>	<p>Foi Assinado Termo de Cessão do uso do espaço físico, foi assinado pelo reitor, Prof. Dr. Júlio Sá, e o governador Waldez Góes, houve uma destinação de verba estadual para a conclusão da obra do Hospital, pois quando inicio a pandemia, este ainda não estava concluído, e foi necessário o auxílio do governo do Estado do Amapá para concluí-lo.</p>	<p><b>UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ (UNIFAP)</b></p>

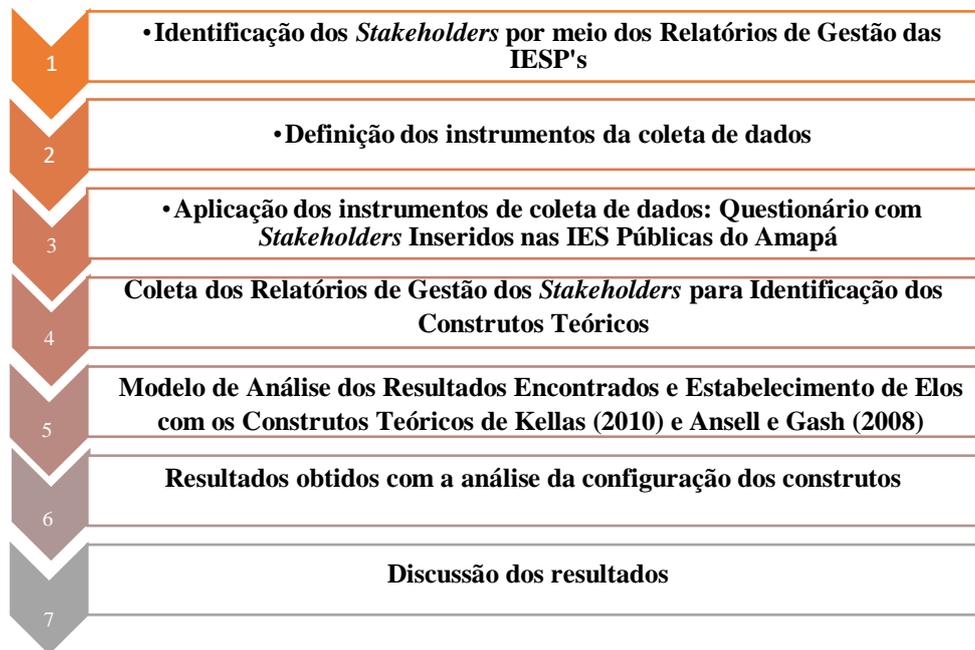
Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

Tais ações foram identificadas e selecionadas a partir da análise dos relatórios de gestão de cada instituição pública de ensino superior do Estado do Amapá, após a constatação da configuração do construto de Kellas (2010), o que sinalizou o início de um processo colaborativo nestas três ações, conforme se demonstrou na seção a seguir.

### 3.3 Método Proposto: Etapas do Método

As etapas da pesquisa mostram-se interligadas e consecutivas, de modo que as etapas posteriores dependam da realização das etapas anteriores. Com a aplicação do método, buscou-se chegar com sucesso aos objetivos finais da pesquisa. Nos tópicos a seguir, os modos de desenvolvimento de cada etapa serão detalhados conforme figura 11.

Figura 11 - Etapas da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

As etapas e métodos da pesquisa foram baseadas em teses e dissertações que tiveram semelhante objetivo de pesquisa. Kellas (2010) propôs a identificação de três construtos para este modelo de Governança, ao passo que Ansell e Gash (2008), apresentam 5 construtos teóricos para a configuração, tais autores são as maiores referências na temática, estes criaram construtos determinantes para a configuração e identificação de uma Governança Colaborativa a partir de estudos de diversos casos que adotaram este modelo, e o método escolhido para servir de base para a análise abordou os construtos teóricos de ambos autores, tendo em vista serem os construtos solidificados que apresentam uma ordem sequencial.

### 3.3.1 Identificação dos *Stakeholders* por meio dos Relatórios de Gestão das IESP's

Na primeira análise do conteúdo coletado, foram identificados os *Stakeholders* (Partes interessadas), os participantes da colaboração, para que seja delimitada a pesquisa dos relatórios de gestão, pois foram analisados e estudados apenas os que envolveram-se no processo colaborativo, bem como houve a identificação e classificação das colaborações realizadas por estes, a partir dos Relatórios de Gestão das IES Públicas do Estado do Amapá, etapa inicial imprescindível para que fossem realizados posteriormente os delineamentos da classificação identificada nas ações colaborativas, pois a classificação da colaboração,

(Intragovernamental, Intergovernamental ou Extragovernamental) de acordo com a as partes envolvidas, é modificada.

Diante disto foi inicialmente descrita a classificação das ações colaborativas alvo da presente pesquisa (item 3.2 *Locus* da pesquisa), bem como seus objetivos e metas, mediante análise documental dos relatórios de gestão das IES Públicas, foi identificado os *Stakeholders* (Partes interessadas), após isto foi possível classificar cada ação, conforme o quadro 16 (Modelo Teórico Metodológico de Identificação dos *Stakeholders*) para compreensão desta primeira etapa.

Quadro 16 - Modelo Metodológico de Identificação dos Stakeholders

TIPO DE COLABORAÇÃO		PROGRAMA	STEKHOLDERS (Partes Envolvidas)	FINALIDADE
INTRAGOVERNAMENTAL	Entre Agentes	X	Ente federativo, entidades autárquicas, sociedade, ongs etc.	X
	Entre Setores	X	Ente federativo, entidades autárquicas, sociedade, ongs etc.	X
INTERGOVERNAMENTAL	Vertical	X	Ente federativo, entidades autárquicas, sociedade, ongs etc.	X
	Horizontal	X	Ente federativo, entidades autárquicas, sociedade, ongs etc.	X
EXTRAGOVERNAMENTAL	Com Organizações	X	Ente federativo, entidades autárquicas, sociedade, ongs etc.	X
	Com Cidadãos	X	Ente federativo, entidades autárquicas, sociedade, ongs etc.	X

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

Esta definição inicial, destacou, quem participou do início ao fim no processo colaborativo, de forma a contribuir em todas as etapas, para se alcançar o resultado almejado e pré-estabelecidos.

### 3.3.2 Coleta de Dados

Nesta seção apresenta-se os instrumentos utilizados na pesquisa, bem como, a forma de sua aplicação no decorrer do seu desenvolvimento.

### 3.3.2.1 Definição dos Instrumentos da Coleta de Dados

Inicialmente destaca-se que o ato de fazer pesquisa surge da necessidade de buscar respostas a indagações determinadas, conforme aponta Gil (2018, p. 17): “a pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema”.

Diante disto, pertinente a presente pesquisa, salienta-se que de acordo com Oliveira (2016, p.8) “questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”, na presente pesquisa, conforme demonstração a seguir a estrutura do questionário no item 3.6, optou-se por esta técnica como instrumento, sem, contudo, abrir mão da pesquisa documental, pelo fato desta ser uma forte aliada na identificação de fenômenos, a partir de observações e percepções obtidas por meio de documentos, conforme aponta Kripka *et al.*, (2015, p.244):

“produzir novos conhecimentos, criar novas formas de compreender os fenômenos e dar a conhecer a forma como estes têm sido desenvolvidos. Ela pode ser utilizada no ensino na perspectiva de que o investigador “mergulhe” no campo de estudo procurando captar o fenômeno a partir das perspectivas contidas nos documentos, contribuindo com a área na qual ele se insere, seja na área da educação, saúde, ciências exatas e biológicas ou humanas.”

A segunda técnica utilizada na pesquisa para coleta de dados foi a documental, neste sentido a coleta de dados pode ser considerada um dos momentos mais importantes da realização de uma pesquisa, pois é nesta fase que o pesquisador obtém as informações necessárias para o desenvolvimento do seu estudo.

Classificando-se desta forma os dados da pesquisa obtidos pelos documentos segundo a sua originalidade como secundários, pois trata-se de dados obtidos por meio de documentos oriundos dos portais das IES públicas do Estado do Amapá, bem como dos entes federativos (Governo do Amapá, Prefeitura de Santana) que foram analisados, por meio dos relatórios de gestão fornecidos por estes, bem como houve a análise documental dos relatórios de gestão das IES Públicas (UNIFAP, IFAP E UEAP).

Em tais documentos foram coletados informações referentes aos programas/ações que foram realizados em colaboração entre tais entes federativos e Instituições Públicas de Ensino Superior do Amapá, para analisar a configuração dos construtos teóricos de Kellas (2010) e Ansell e Gash (2008), para a configuração da governança colaborativa.

### 3.3.2.2. Aplicação dos Instrumentos de Coleta de Dados

Na coleta de dados houve a aplicação de questionário com os *Stakeholders* que estavam inseridos no quadro de servidores das IES Públicas do Estado do Amapá, e acompanharam de forma imersiva as ações colaborativas implementadas, a aplicação do questionário foi realizada com o auxílio do aplicativo de gerenciamento de pesquisas “*Google Forms*” (Apêndice A), a partir desta ferramenta houve a coleta de informações sobre o processo colaborativo, utilizando-se perguntas estratégicas que tiveram suas raízes de motivação e seus objetivos almejados com base nos construtos teóricos da literatura solidificada de Kellas (2010) e Ansel e Gash (2008), tal aplicação ocorreu no período de janeiro a junho de 2023, com duração de 6 (Seis) meses, o Quadro 17 destaca as perguntas que foram aplicadas, juntamente com a motivação de cada uma, seu construto teórico que as originaram, e os objetivos almejados com cada uma.

Quadro 17 - Perguntas aplicadas aos entrevistados

MOTIVO	Nº	PERGUNTA	OBJETIVO
Fundamenta-se pelo construto teórico criado por Ansell e Gash (2008), que determina que para que ocorra a configuração da governança colaborativa é necessário o “Diálogo face a face”, necessidade de compreensão mútua entre os envolvidos.	1	Nas atividades que requerem a participação de dois ou mais colaboradores, as reuniões foram realizadas: Na realização das reuniões, o líder apresenta, de forma clara, o objetivo principal das da colaboração para os envolvidos? Houve a participação de todos os envolvidos nas reuniões realizadas?  Houve resultados positivos após a realização de cada reunião?	Coletar informações acerca do entendimento que os envolvidos tiveram em relação a ação colaborativa, se de fato houve clareza do objeto da colaboração e demonstração de compromisso.
Fundamenta-se pelo construto teórico criado por Ansell e Gash (2008), que determina que para que ocorra a configuração da governança colaborativa é necessário o “Construção de confiança”, pois um contexto de antagonismo pode interferir no sucesso do processo.	2	Quando ocorreram divergências de ideias ou conflitos durante o processo colaborativo, os envolvidos conseguiram entrar em um consenso?  As divergências impactaram no processo colaborativo?	Coletar informações acerca do contexto anterior a realização da colaboração, e informações relacionadas a possíveis pré-história de antagonismo entre os envolvidos.
Fundamenta-se pelo construto teórico criado por Ansell e Gash (2008), que determina que para que ocorra a configuração da governança colaborativa é necessário o “Compromisso com o processo” bem como o construto “Entendimento compartilhado dos interessados” que trata-se da quarta fase do processo proposto, etapa em que deve ser desenvolvido uma compreensão compartilhada dos benefícios que a	3	Houve o comprometimento de toda a equipe com o processo colaborativo?	Coletar informações acerca da dedicação e disposição que os envolvidos tiveram com processo colaborativo.

colaboração pode levar para a coletividade.			
Fundamenta-se pelo construto teórico criado por Ansell e Gash (2008), que determina que para que ocorra a configuração da governança colaborativa é necessário o “Resultados intermediários”.	4	A colaboração proporcionou uma resposta rápida em prol dos beneficiários? A colaboração influenciou na tomada de decisão para o objetivo da colaboração?	Coletar informações acerca dos resultados obtidos com o processo colaborativo, a curto, médio, e longo prazo do processo colaborativo.
Fundamenta-se pelo construto teórico criado por Kellas (2010), que determina que para que ocorra a configuração da governança colaborativa é necessário o “Capacitação de uma liderança política”.	5	Houveram influências políticas para o sucesso da colaboração?	Coletar informações acerca da articulação política para o desenvolvimento do processo colaborativo.
Fundamenta-se pelo construto teórico criado por Kellas (2010), que determina que para que ocorra a configuração da governança colaborativa é necessário o “relacionamento entre as organizações”.	6	A participação na colaboração de todos os envolvidos se deu por vontade alheia?	Coletar informações acerca do motivo que fez participar no processo colaborativo, se ocorreu de forma livre e por motivação própria sem vícios de consentimento.
Fundamenta-se pelo construto teórico criado por Kellas (2010), que determina que para que ocorra a configuração da governança colaborativa é necessário o “processos claros de tomada de decisão e responsabilização”.	7	Houve documentos assinados para a formalização da colaboração?	Coletar informações acerca da documentação que respaldou a colaboração.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Os *Stakeholders* que foram alvo das entrevistas por meio das perguntas destacadas acima, trataram-se de participantes primordiais nas ações colaborativas estabelecidas entre as Instituições Públicas de Ensino Superior e Estado do Amapá e Estado (ente federativo), que participaram do início ao fim das ações colaborativas, e estavam profundamente inseridos no quadro das Instituições, e possuíam total conhecimento sobre as perguntas que lhes foram aplicadas, o que possibilitou assim uma maior riqueza de informações coletadas para o sucesso da pesquisa, desta forma que o Quadro 18 segue os *Stakeholders* que foram entrevistados, e seus respectivos cargos.

Quadro 18 - *Stakeholders* que serão alvo das perguntas aplicadas

<b>PROGRAMA</b>	Qualifica Mais Progredir	Amapá jovem universitário	Implantação do H.U, e disponibilização de leitos ao Governo do
-----------------	--------------------------	---------------------------	--

			Estado do Amapá
<b>INSTITUIÇÃO</b>	IFAP	UEAP	UNIFAP
<b>CARGO</b>	Presidente da Comissão de Seleção de Docentes e Equipe Multidisciplinar	Reitora da Universidade	Superintendente do Hospital Universitário (UNIFAP)

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Estes *stakeholders*, foram selecionados para aplicação das perguntas, tendo em vista que para que fossem coletadas, foi necessário um conhecimento empírico aprofundado de todo o processo colaborativo, e estes iniciaram e concluíram as ações implementadas em colaboração, de forma que adquiriram conhecimentos que possibilitaram a coleta de respostas precisas aos questionários aplicados.

### 3.3.2.3 Coleta dos Relatórios de Gestão dos *Stakeholders* para Identificação dos Construtos Teóricos

A partir dos relatórios de Gestão do IFAP (2020 e 2021), UEAP (2020 e 2021) e UNIFAP (2020 e 2021) além da identificação dos *stakeholders* e classificação das colaborações, também foi analisado de forma complementar os elementos (informações) que evidenciaram a configuração dos construtos teóricos.

## 3.4 Modelo de Análise dos Resultados Encontrados e Estabelecimento de Elos com os Construtos Teóricos de Kellas (2010) e Ansell e Gash (2008)

Após a aplicação de questionário e coleta dos relatórios com os *Stakeholders* houve a identificação dos elementos (pontos da documentação que explicitam a configuração dos construtos teóricos) encontrados na documentação (Relatórios de Gestão das IES Públicas), bem como nos questionários aplicados, e foram apontadas as relações dos construtos teóricos com os elementos (informações) encontrados.

Adotou-se para o modelo de análise, os construtos teóricos de Ansell e Gash (2007), pois tais autores foram responsáveis por conduzirem um exaustivo estudo sobre 137 casos de governança colaborativa, no setor público Americano especificamente na sua parte norte, para que fosse possível a partir disto criarem um conjunto de construtos teóricos para análise e

identificação de uma governança colaborativa pautada na confiança entre os atores e no desenvolvimento de uma postura mais alinhada ao intuito cooperativo.

Bem como adotou-se de forma complementar os construtos teóricos elaborados por Kellas (2010), que destaca-se por ser um dos notáveis pesquisadores no Projeto Internacional Novos Consórcios Públicos para Governança Metropolitana (NPC). O referido projeto se deu em função dos amplos estudos realizados sobre a governança colaborativa no Brasil e no Canadá, e criou a partir deste estudo 3 construtos teóricos para que esta seja configurada, no Quadro 19 de “motivação da escolha dos construtos”, segue a explicação acerca da motivação da escolha de cada construto teórico para o modelo de análise de dados.

Quadro 19 - Motivação da Escolha dos Construtos

<b>Construto teórico utilizado</b>	<b>Nº</b>	<b>Motivo</b>
<p><b>Diálogo Face a Face</b></p> <p>Construto teórico criado por Ansell e Gash (2008), que determina que para que ocorra a configuração da governança colaborativa é necessário compreensão mútua entre os envolvidos</p>	<b>1</b>	O construto auxiliou na elaboração de perguntas aplicadas no questionário aos envolvidos no processo colaborativo, com o objetivo de coletar informações acerca do entendimento que os envolvidos tiveram em relação a ação colaborativa, se de fato houve clareza do objeto da colaboração e demonstração de compromisso durante o processo colaborativo, bem como na análise dos dados coletados dos relatórios de gestão dos envolvidos que apresentaram evidências da sua configuração no processo colaborativo
<p><b>Construção de Confiança</b></p> <p>Construto teórico criado por Ansell e Gash (2008), que determina que para que ocorra a configuração da governança colaborativa é necessário que seja identificada confiança recíproca entre os envolvidos no processo colaborativo.</p>	<b>2</b>	O construto auxiliou na elaboração de perguntas aplicadas no questionário aos envolvidos no processo colaborativo, com o objetivo de coletar informações acerca do contexto anterior a realização da colaboração, e informações relacionadas a possíveis pré-história de antagonismo entre os envolvidos bem como durante todo o processo colaborativo, pois um contexto de antagonismo pode interferir no sucesso do processo. Bem como na análise dos dados coletados dos relatórios de gestão dos envolvidos que apresentaram evidências da sua configuração no processo colaborativo
<p><b>Compromisso com o Processo</b></p> <p>O construto teórico criado por Ansell e Gash (2008), que determina que para que ocorra a configuração da governança colaborativa é necessário o Compromisso de todos os envolvidos no processo colaborativo.</p>	<b>3</b>	O construto auxiliou na elaboração de perguntas aplicadas no questionário aos envolvidos no processo colaborativo, com o objetivo de coletar informações acerca do comprometimento de toda a equipe com o processo colaborativo, dedicação e disposição que os envolvidos tiveram com processo colaborativo. Bem como na análise dos dados coletados dos relatórios de gestão dos envolvidos que apresentaram evidências da sua configuração no processo colaborativo.
<p><b>Resultados Intermediários</b></p>	<b>4</b>	O construto auxiliou na elaboração de perguntas aplicadas no questionário aos envolvidos no processo colaborativo, com o objetivo de coletar informações

<p>Construto teórico criado por Ansell e Gash (2008), que determina que para que ocorra a configuração da governança colaborativa é necessário o a possibilidade de concretização dos resultados, pois caso não sejam possíveis, tornaria o processo colaborativo apenas um instrumento de ilusão para os beneficiários.</p>		<p>acerca dos resultados obtidos com a colaboração, a curto, médio, e longo prazo do processo colaborativo. Bem como na análise dos dados coletados que dos relatórios de gestão dos envolvidos que apresentaram evidências da sua configuração.</p>
<p><b>Entendimento Compartilhado</b></p>		
<p>O construto criado por (Ansell e Gash (2008) estabelece que deve ser desenvolvido uma compreensão compartilhada dos benefícios que a colaboração pode levar para a coletividade, pois quando se tem o entendimento compartilhado juntamente com a confiança e o compromisso, possibilita que os envolvidos ultrapassem seus interesses subjetivos, passando a almejar não somente os seus valores</p>	5	<p>O construto auxiliou na elaboração de perguntas aplicadas no questionário aos envolvidos no processo colaborativo, com o objetivo de coletar informações acerca da compreensão dos envolvidos no processo colaborativo, sobre a importância dos resultados da colaboração, e o impacto de seus benefícios aos beneficiários. Bem como auxiliou na análise dos dados coletados dos relatórios de gestão dos envolvidos que apresentaram evidências da sua configuração.</p>
<p><b>Capacitação de uma Liderança Política</b></p>		
<p>O construto teórico criado por Kellas (2010), que determina que para que ocorra a configuração da governança colaborativa é necessário o a influência de uma liderança política em algum momento da colaboração.</p>	6	<p>O construto auxiliou na elaboração de perguntas aplicadas no questionário aos envolvidos no processo colaborativo, com o objetivo de coletar informações acerca da articulação política para o desenvolvimento do processo colaborativo, se houve em algum momento a sua necessidade, para o sucesso da colaboração. Bem como auxiliou na análise dos dados coletados dos relatórios de gestão dos envolvidos que apresentaram evidências da sua configuração.</p>
<p><b>Relacionamento entre as Organizações</b></p>		
<p>Construto teórico criado por Kellas (2010), que determina que para que ocorra a configuração da governança colaborativa é necessário que a inserção de todos os envolvidos na colaboração ocorra de forma espontânea e por motivação própria sem vícios de consentimento.</p>	7	<p>O construto auxiliou na elaboração de perguntas aplicadas no questionário aos envolvidos no processo colaborativo, com o objetivo de coletar informações acerca da participação na colaboração de todos os envolvidos, se está se deu por vontade alheia, com o intuito de identificar vícios de consentimento na colaboração. Bem como auxiliou na análise dos dados coletados dos relatórios de gestão dos envolvidos que apresentaram evidências da sua configuração.</p>
<p><b>Processos Claros de Tomada de Decisão e Responsabilização</b></p>		
<p>Construto teórico criado por Kellas (2010), que determina que para que ocorra a configuração da governança colaborativa é necessário o que haja documentação que tenha a previsão de responsabilização dos envolvidos na colaboração.</p>	8	<p>O construto auxiliou na elaboração de perguntas aplicadas no questionário aos envolvidos no processo colaborativo, com o objetivo de coletar informações acerca da documentação que respaldou a colaboração implementada. Bem como auxiliou na análise dos dados coletados dos relatórios de gestão dos envolvidos que apresentaram evidências da sua configuração.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Momento em que tais elementos foram analisados de forma esquemática, também de posse das respostas coletadas após as entrevistas com os envolvidos mediante aplicação de questionário, e se pôde obter com mais clareza a configuração e identificação de cada construto teórico, inicialmente foi ressaltado qual programa ou ação estudada, e em seguida houve o destaque do construto teórico analisado, em seguida, após ocorreu o direcionamento para a análise individual de cada construto teórico, tanto na documentação encontrada como na entrevista realizada com os envolvidos, momento em que foi apontado, em cada um, os elementos e pontos de evidências que o destacaram em cada coleta, seja documental ou questionário.

Desta forma segue o seguinte esquema no Quadro 20, para compreensão e síntese da forma que foi analisado cada construto.

Quadro 20 - Modelo de Análise e estabelecimento de elo com os construtos teóricos

<b>ANÁLISE DO CONSTRUTO TEÓRICO</b>			
<b>PROGRAMA: X</b>			
<b>CONSTRUTO TEÓRICO SUBMETIDO A ANÁLISE: X</b>			
<b>DOCUMENTOS EM ANÁLISE: X E Y</b>			
<b>ENTREVISTADOS ENVOLVIDOS: X E Y</b>			
<b>ANÁLISE INICIAL:</b>		<b>Nº</b>	<b>RELAÇÃO COM CONSTRUTO</b>
<b>ELEMENTO DE IDENTIFICAÇÃO DO CONSTRUTO NA ENTREVISTA</b>			<b>Apontar a relação.</b>
<b>PONTOS DE EVIDÊNCIA DO CONSTRUTO NO RELATÓRIO ANALISADO</b>			<b>Apontar a relação.</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Para a interpretação dos resultados, foi adotada análise qualitativa com interpretação dos significados do conteúdo coletado. Segundo Lüdke e André (1986, p. 45), “analisar os dados qualitativos significa `trabalhar` todo o material obtido durante a pesquisa, ou seja, os relatos das observações, as transcrições de entrevistas, as análises de documentos e as demais informações disponíveis”.

Desta forma a pesquisa iniciou-se a partir da identificação de comportamentos colaborativos de entes federativos do Estado do Amapá e Instituições Públicas de ensino Superior, o que sinalizou o início de um processo colaborativo, e a partir do construto de Kellas (2010), foi possível identificar o início de um novo modelo de Governança (Governança Colaborativa) no Estado do Amapá em meio a pandemia da covid 19, mediante análise dos

relatórios de gestão dos envolvidos, em 3 ações colaborativas que foram estudadas, a assinatura dos termos de cooperação, e cada ação partiu de uma Instituição Pública de Ensino Superior (IFAP, UEAP e UNIFAP) estas foram estabelecidas em parceria com o Governo do Estado e Prefeitura do Município de Santana.

Requisito este exigido para o início de um processo colaborativo de acordo com Kellas (2010), autor que destaca que para a configuração da governança colaborativa é necessário que haja documentação que tenha a previsão de responsabilização dos envolvidos na colaboração, com todas as regras pertinentes, e prazos para sua implementação, a este requisito o autor nomeou como o construto de “Processos Claros de Tomada de Decisão e Responsabilização”.

Então em seguida, para responder ao problema da pesquisa metodologicamente, a pesquisa conforme já tratado acima, utilizou-se dos construtos criados pela literatura consolidada sobre o tema “Governança Colaborativa”, fundamentando-se dos construtos teóricos para análise de Ansell e Gash (2007) e também de forma complementar os construtos teóricos propostos pelo autor Kellas (2010), para a análise da configuração da governança colaborativa nas ações destacadas no quadro 18, houve então o levantamento documental (Relatórios de Gestão de todos os Envolvidos) com a finalidade de analisar a configuração dos outros construtos teóricos exigidos para a identificação da Governança Colaborativa, conforme detalhamento no quadro 21 que detalha os relatórios analisados de cada ação colaborativa e suas Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) responsável.

Quadro 21 - Documentação levantada das ações colaborativas

AÇÃO COLABORATIVA	PROCESSOS CLAROS DE TOMADA DE DECISÃO E RESPONSABILIZAÇÃO (Kellas, 2010)	IPES
	Construto Identificado Mediante assinatura de Termo de Cooperação destacado nos relatórios	
<b>QUALIFICA MAIS PROGREDIR (DOCUMENTAÇÃO)</b>	RELATÓRIO DE GESTÃO - IFAP (2023)	<b>INSTITUTO FEDERAL DO AMAPÁ (IFAP)</b>
<b>AMAPÁ JOVEM UNIVERSITÁRIO PELO GOVERNO DO ESTADO (DOCUMENTAÇÃO)</b>	RELATÓRIO DE GESTÃO-UEAP (2020 e 2021)	<b>UNIVERSIDADE ESTADUAL DO AMAPÁ (UEAP)</b>
<b>PARCERIA DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO-UNIFAP E ESTADO DO AMAPÁ (DOCUMENTAÇÃO)</b>	RELATÓRIO DE GESTÃO-UNIFAP (2020 e 2021)	<b>UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ (UNIFAP)</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

E a partir disto foi possível identificar juntamente com a aplicação de questionário aos *stakeholders*, se ocorreu a configuração de todos os construtos teóricos exigidos pela literatura consolidada nas ações implementadas de forma colaborativa bem como as dificuldades enfrentadas para a configuração de cada construto teórico em cada ação colaborativa, e conseqüentemente a confirmação se houve a configuração de uma Governança Colaborativa, conforme Quadro 22.

Quadro 22 - Configuração dos construtos e Dificuldades Enfrentadas para não configuração

<b>CONFIGURAÇÃO DOS CONSTRUTOS E DIFICULDADES ENFRENTADAS PARA NÃO CONFIGURAÇÃO</b>			
<b>PROGRAMA:</b>			
<b>GOVERNANÇA COLABORATIVA</b>	<b>CONFIGURADA</b>	<b>Construto Configurado</b>	<b>Construto não Configurado por Dificuldades enfrentadas</b>
	<b>NÃO CONFIGURADA</b>		
<b>CONSTRUTOS TEÓRICOS</b>	1. Ansell e Gash (2008) Diálogo face a face		
	2. Ansell e Gash (2008), Construção de confiança		
	3. Ansell e Gash (2008), Compromisso com o processo		
	4. Ansell e Gash (2008), Resultados intermediários		
	5. Ansell e Gash (2008), entendimento compartilhado		
	6. Kellas (2010), Capacitação de uma liderança política		
	7. Kellas (2010), relacionamento entre as organizações		
	8. Kellas (2010), processos claros de tomada de decisão e responsabilização		

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Em seguida foi demonstrado os resultados obtidos com a metodologia aplicada em cada programa, obedecendo a sequência apresentada nas seções anteriores.

## **4. RESULTADOS OBTIDOS COM A ANÁLISE DA CONFIGURAÇÃO DOS CONSTRUTOS TEÓRICOS NOS PROGRAMAS DAS IES PÚBLICAS**

Neste capítulo para cada um dos três programas selecionados primeiro foram identificados os *stakeholders* na colaboração, seguido pela análise da configuração dos Construtos Teóricos de Ansell e Gash (2008) e Kellas (2010).

### **4.1 Análise do Programa Qualifica Mais Progredir – IFAP**

O Instituto Federal do Amapá (IFAP) foi criado pela Lei nº 11.892/2008, que institui a Rede Federal de Educação Profissional, vinculado ao Ministério da Educação, sendo uma autarquia de regime especial de base educacional humanística e técnico-científica, cuja autonomia reflete explicitamente a sua natureza jurídica, a sua prerrogativa de criação e extinção de cursos e a emissão de diplomas nos limites de sua área de atuação territorial. O IFAP é uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com sua prática pedagógica. Para efeito da incidência das disposições que regem a regulação, avaliação e supervisão da instituição e dos cursos de educação superior, é equiparado às universidades federais.

#### **4.1.1 Stakeholders Identificados na Colaboração**

Tratando-se do programa Qualifica Mais Progredir, implementado nesta IES Pública, destaca-se inicialmente que foram oferecidas 1.000 vagas para o curso FIC de Microempreendedor Individual, para a capacitação de beneficiários do Programa Auxílio Brasil, com bolsa-auxílio permanência no valor de R\$ 636, com 500 vagas em Macapá e 500 vagas em Santana. Em Macapá o curso MEI foi ofertado em dois polos, no Campus Macapá e na Escola Eunice Picanço, para facilitar o acesso aos alunos da zona norte e zona sul da capital.

Em análise inicial, houve a configuração de dois tipos de colaboração, conforme análise do relatório de gestão 2023, verificou-se a colaboração Intergovernamental, Horizontal que trata-se de parcerias entre Estados ou entre Municípios, normalmente formalizadas por meio dos consórcios públicos (não trata-se deste caso), pois como parte do planejamento pedagógico foi elaborado o cronograma geral de oferta das mil vagas para o curso de Microempreendedor

Individual (MEI), sendo quinhentas vagas em Macapá e quinhentas vagas no Município de Santana. O planejamento foi realizado de acordo com a disponibilidade de espaço físico e do corpo docente, pois haviam algumas limitações, e para a oferta inicial em Macapá contou-se com quatro salas de aulas na Escola Municipal Eunice Picanço (Escola do Município de Macapá), três salas de aulas no IFAP - campus Macapá e três salas de aulas no IFAP – campus Santana. Após diálogos entre a equipe multidisciplinar (coordenações) (RELATÓRIO DE GESTÃO - PROGRAMA QUALIFICA MAIS PROGREDIR, 2023).

À princípio foi realizado o planejamento contando com a disponibilidade de sete salas de aulas na Escola Municipal Eunice Picanço, então as sete primeiras turmas de Macapá seriam nesta escola, sendo o Grupo 1 com quatro turmas e o Grupo 2 com três turmas.

Porém, só foram disponibilizadas quatro salas de aula, então houve o adiantamento da oferta das turmas no IFAP - campus Macapá, que inicialmente foi planejado ofertar apenas no segundo semestre de 2022, quando a oferta na Escola Municipal Eunice Picanço fosse encerrada, para evitar o deslocamento da equipe para os dois polos (Polo Macapá e Polo Santana) no mesmo período (RELATÓRIO DE GESTÃO - PROGRAMA QUALIFICA MAIS PROGREDIR, 2023).

A oferta na Escola Municipal Prof<sup>a</sup> Maria Inah de Souza (Escola do Município de Santana) Almeida também precisou ser reorganizada (período de oferta e número de vagas) algumas vezes por dificuldades relacionadas à formalização da cooperação técnica entre o Município de Santana e o Instituto Federal do Amapá (RELATÓRIO DE GESTÃO - PROGRAMA QUALIFICA MAIS PROGREDIR, 2023).

Como segunda classificação foi possível identificar a colaboração Intragovernamental, entre agentes que diz respeito à quebra da perspectiva *topdown*, pelo reconhecimento de que implementação e formulação influenciam-se mutuamente, portanto deve haver diálogo entre os atores de cada estágio, e no presente caso houve um diálogo eficiente e intenso entre o Coordenador Geral do programa, Coordenador Adjunto do Município de Santana-AP, Coordenador Adjunto do Município de Macapá, Coordenação Administrativa, Coordenador de Tecnologia da Informação, Coordenador de Curso do polo Santana, Coordenador de Curso do polo Macapá, Coordenador de Comunicação e Coordenador de Assistência Estudantil.

Então após análise do relatório de Gestão do Programa Qualifica, foi possível resumir a seguinte classificação da colaboração, conforme quadro 23.

Quadro 23 - Classificação da colaboração de acordo com *Stakeholders* envolvidos no programa Qualifica Mais Progredir

TIPO DE COLABORAÇÃO		DESCRIÇÃO	STAKEHOLDERS ENVOLVIDOS
INTRAGOVERNAMENTAL	Entre Agentes	Diz respeito à quebra da perspectiva <i>topdown</i> , pelo reconhecimento de que implementação e formulação influenciam-se mutuamente, portanto deve haver diálogo. Entre os atores de cada estágio.	Coordenador Geral; Coordenador Adjunto Santana; Coordenador Adjunto Macapá; Coordenação Administrativa; Coordenador TI; Coordenador de Curso Santana; Coordenador de Curso Macapá; Coordenador de Comunicação; Coordenador de Assistência Estudantil.
	Entre Setores	Também chamado de intersetorialidade, transversalidade, coordenação horizontal. Refere-se à articulação entre diversas áreas (ministérios, secretarias) cujos programas atendem aos mesmos beneficiários.	Sem configuração
INTERGOVERNAMENTAL	Vertical	Coordenação entre os diversos níveis hierárquicos governamentais (federal, estadual e municipal), especialmente importante em sistemas federativos, pela descentralização administrativa.	Sem configuração
	Horizontal	São as parcerias entre estados ou entre municípios, normalmente formalizadas por meio dos consórcios públicos, regulamentados pela Lei 11.107/2005	Escola Municipal Eunice Picanço (Escola do Municípios de Macapá); Ifap - campus Macapá; Escola Municipal Profª Maria Inah de Souza Almeida (Escola do Município de Santana); Ifap – campus Santana.
EXTRAGOVERNAMENTAL	Com Organizações	Relações formais entre governo e organizações privadas ou do terceiro setor. Na reforma gerencial foi denominado “publicização”.	Sem configuração
	Com Cidadãos	Refere-se à inclusão dos cidadãos na formulação, implementação e avaliação das políticas pública, por processos que estimulam e formalizam a participação deliberativa.	Sem configuração

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

Nesta primeira análise, houve a classificação da colaboração, de forma a tornar mais fácil a compreensão, organização e entendimento das informações e elementos na seção a seguir.

#### **4.1.2 Análise da Configuração dos Construtos Teóricos de Ansell e Gash (2008) e Kellas (2010)**

Nesta seção foram identificados os construtos teóricos, estabelecidos por Ansel e Gash (2008) e Kellas (2010), no programa Qualifica Mais Progredir, foi analisado a seguir individualmente cada um na ordem de apresentação na parte teórica (capítulo 2.3), desta forma o primeiro construto alvo da análise foi o construto Diálogo face a face de Ansel e Gash, (2008), construto este que exige a compreensão do objeto da colaboração pelos *stakeholders*, pois a partir deste diálogo é que se inicia uma construção de confiança, o que revela-se de suma importância para as demais fases, tendo em vista que o respeito mútuo, a compreensão de ambas as partes sobre aquilo que se pretende proporcionar e o compromisso com o processo colaborativo.

Construto este que foi possível ser identificado a partir da aplicação de questionário ao coordenador de polo do Município de Santana, quando o coordenador foi questionado acerca da realização das reuniões, se foram apresentadas, de forma clara, o objetivo principal da colaboração para os envolvidos, este respondeu positivamente, destacando que foram apresentadas as pautas das reuniões de forma antecipada, e bem definidas, assim como foi aberto espaço para que os envolvidos apresentassem novas sugestões de pautas. O Quadro 24 apresenta detalhadamente a síntese da análise do construto face a face realizada com a pesquisa no Programa Qualifica Mais Progredir.

Quadro 24 - Síntese da Análise do Construto Diálogo face a face de Ansell e Gash (2008) no Programa Qualifica Mais Progredir

<b>ANÁLISE DO CONSTRUTO TEÓRICO</b>		
<b>PROGRAMA:</b> Qualifica Mais Progredir		
<b>CONSTRUTO TEÓRICO SUBMETIDO A ANÁLISE:</b> Diálogo face a face		
<b>DOCUMENTOS EM ANÁLISE:</b> Relatório de Gestão 2023 do Programa Qualifica Mais Progredir		
<b>ENTREVISTADOS ENVOLVIDOS:</b> COORDENADOR DO POLO SANTANA		
	<b>CONSTRUTO CONFIGURADO</b>	<b>Nº</b>   <b>RELAÇÃO COM CONSTRUTO</b>

ELEMENTO DE IDENTIFICAÇÃO DO CONSTRUTO NA APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO AO COORDENADOR DO POLO SANTANA	Resposta positiva do Coordenador de polo, destacando que foram apresentadas as pautas das reuniões de forma antecipada, e bem definidas, assim como foi aberto espaço para que os envolvidos apresentassem novas sugestões de pautas, a partir da aplicação de questionário, quando este foi questionado acerca da realização das reuniões, se foram apresentadas, de forma clara, o objetivo principal da colaboração para os envolvidos.	1	o construto exige a compreensão do objeto da colaboração pelos <i>stakeholders</i> , bem como a correta explicação do objeto da colaboração, pois a partir deste diálogo é que se inicia uma construção de confiança, compreensão esta que se tornou possível identificar a partir da resposta apresentada.
PONTOS DE EVIDÊNCIA DO CONSTRUTO NO DOCUMENTO RELATÓRIO DE GESTÃO DO PROGRAMA QUALIFICA 2023	Sem identificação de elementos no documento que evidenciam a configuração do construto	2	Sem relação com o construto, diante da ausência de evidências na documentação analisada

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Referente ao construto de Confiança de Ansel e Gash (2008), trata-se de uma etapa que precisa de compromisso em um longo período de tempo, e se relaciona com as demais etapas do processo, pois quando já existe um contexto de inimizade entre os *stakeholders*, ou certa disputa entre os agentes colaboradores, pode tornar-se difícil obter confiança e acarreta no resultado final da colaboração, e no decorrer do processo colaborativo houveram convocações da equipe multidisciplinar (pedagogos e apoio administrativo) foi realizada uma reunião de orientação acerca de questões administrativas e pedagógicas do Programa (RELATÓRIO DE GESTÃO - PROGRAMA QUALIFICA MAIS PROGREDIR, 2023). A Figura 12 mostra um registro da reunião de orientação acerca de questões administrativas e pedagógicas no programa Qualifica Mais Progredir.

Figura 12 - Registro da Reunião de Orientação Sobre Questões Administrativas e Pedagógicas no Programa Qualifica Mais Progredir



Fonte: Acervo próprio da coordenadora pedagógica do Programa (2022).

Após a reunião de orientações a coordenação pedagógica encaminhou aos novos membros da equipe multidisciplinar um e-mail reforçando as orientações repassadas na reunião e contendo documentos do Programa para subsidiar o desenvolvimento das atividades nos respectivos polos (RELATÓRIO DE GESTÃO - PROGRAMA QUALIFICA MAIS PROGREDIR, 2023).

Houve ainda reunião de orientação pedagógica com equipe docente e equipe de coordenação, da mesma maneira que aconteceu com a equipe multidisciplinar, também foram realizadas reuniões de acolhimento e orientações pedagógicas e administrativas para os professores formadores convocados para o Programa. Foram realizadas reuniões em Macapá e em Santana, conforme a necessidade e de acordo com as convocações realizadas ao longo de 2022, conforme evidencia imagem a seguir:

A Figura 13 mostra um registro da reunião de acolhimento e orientações no campus Santana no programa Qualifica Mais Progredir.

Figura 13 - Registro da Reunião de Acolhimento e Orientações no Campus Santana no Programa Qualifica Mais Progredir



Fonte: Acervo próprio da coordenadora pedagógica do Programa (2022).

E quando questionado o Coordenador de polo, sobre as atividades que exigiram a participação de dois ou mais colaboradores, a forma que as reuniões foram realizadas, este respondeu que foram realizadas *online* através do *google meet*, ou seja, além destas reuniões ocorreram reuniões de forma contínua, o que contribuiu para a construção de confiança entre os envolvidos, e da mesma forma quando indagado sobre o surgimento de divergências ideias ou conflitos durante o processo colaborativo, se os envolvidos conseguiram entrar em um consenso, e que as divergências foram resolvidas com a ideia aprovada pela maioria, sendo está a ideal para a continuidade do projeto, o que demonstra que todos tiveram espaço para interação, desta forma, havendo a construção, bem como o fortalecimento do construto teórico da confiança no processo colaborativo, desta forma restando o construto configurado, conforme síntese a seguir no Quadro 25 que apresenta a Síntese da Análise do Construto Confiança de Ansell e Gash (2008) no Programa Qualifica Mais Progredir.

Quadro 25 - Síntese da Análise do Construto Confiança de Ansell e Gash (2008) no Programa Qualifica Mais Progredir

ANÁLISE DO CONSTRUTO TEÓRICO
<b>PROGRAMA:</b> Qualifica Mais Progredir
<b>CONSTRUTO TEÓRICO SUBMETIDO A ANÁLISE:</b> Confiança
<b>DOCUMENTOS EM ANÁLISE:</b> Relatório de Gestão 2023 do Programa Qualifica Mais Progredir
<b>ENTREVISTADOS ENVOLVIDOS:</b> COORDENADOR DO POLO SANTANA

	<b>CONSTRUTO CONFIGURADO</b>	<b>Nº</b>	<b>RELAÇÃO COM CONSTRUTO</b>
<b>ELEMENTO DE IDENTIFICAÇÃO DO CONSTRUTO NA APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO AO COORDENADOR DO POLO SANTANA</b>	Houve resposta positiva do coordenador quanto as perguntas aplicadas, restando confirmado a configuração do construto diante das atividades que exigiram a participação de dois ou mais colaboradores, terem sido realizadas via <i>google meet</i>	<b>1</b>	o construto exige um clima de cordialidade, entre os <i>stakeholders</i> pois, quando já existe um contexto de inimizade, ou certa disputa entre os agentes colaboradores, pode tornar-se difícil obter confiança, e a foi notada a construção desta confiança a partir da resposta apresentada, bem como informações coletadas no relatório (2023) do programa.
<b>PONTOS DE EVIDÊNCIA DO CONSTRUTO NO DOCUMENTO RELATÓRIO DE GESTÃO DO PROGRAMA QUALIFICA 2023</b>	E em análise do Relatório de Gestão do Programa foi realizada uma reunião de orientação acerca de questões administrativas e pedagógicas do Programa. Houve ainda reunião de orientação pedagógica com equipe docente e equipe de coordenação, da mesma maneira que aconteceu com a equipe multidisciplinar, também foram realizadas reuniões de acolhimento e orientações pedagógicas e administrativas para os professores formadores convocados para o Programa. Foram realizadas reuniões no polo Macapá e no polo Santana.	<b>2</b>	Foi ratificada a configuração do construto mediante análise da documentação, identificou-se o contexto cordial e harmonia entre os envolvidos, o que possibilitou o êxito do programa.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Posteriormente analisou-se o construto teórico do compromisso com o processo, de Ansel e Gash (2008), que trata-se de um requisito fundamental, para definir o êxito ou o declínio do processo colaborativo, e revela-se necessário exista a apreciação por parte de todos os envolvidos, em relação aquilo que se pretende, pois todos os colaboradores tem que estar interligados juntos, precisam ter o compromisso com o processo colaborativo, compreendendo sempre o interesses envolvidos como um todo, para isto é necessário que se tenha também procedimentos nítidos, para que se tenha a correta e justa compreensão.

Em análise do Relatório de Gestão do Programa, foi constatado que para montar os cronogramas de oferta dos componentes por turmas para os municípios de Macapá e Santana, a coordenação pedagógica realizou contatos telefônicos com os docentes para consulta de interesse e disponibilidade para ministrar as aulas no Programa. E posteriormente para formalização dos convites foram encaminhados e-mails aos docentes, sempre com cópia para a coordenação geral do programa e para os membros interessados dos polos.

Diante disto depreendeu-se que em todas as etapas do processo colaborativo, houve a cópia para a coordenação geral do programa e para os membros interessados dos polos, fator

este que demonstra o fortalecimento do compromisso com o processo de todos os envolvidos, e mediante aplicação de questionário para o coordenador de polo, este foi questionado acerca do comprometimento de todos os envolvidos com o processo colaborativo, este respondeu positivamente ao relatar que houve um excelente engajamento de toda a equipe, todos comprometidos e responsáveis por cada dever recebido para que o programa de desenvolvesse de maneira satisfatória, restando assim configurado este construto teórico, conforme síntese no Quadro 26 que apresenta Síntese da Análise do Construto Confiança de Ansell e Gash (2008) no Programa Qualifica Mais Progredir.

Quadro 26 - Síntese da Análise do Construto Confiança de Ansell e Gash (2008) no Programa Qualifica Mais Progredir

<b>ANÁLISE DO CONSTRUTO TEÓRICO</b>			
<b>PROGRAMA:</b> Qualifica Mais Progredir			
<b>CONSTRUTO TEÓRICO SUBMETIDO A ANÁLISE:</b> compromisso com o processo			
<b>DOCUMENTOS EM ANÁLISE:</b> Relatório de Gestão 2023 do Programa Qualifica Mais Progredir			
<b>ENTREVISTADOS ENVOLVIDOS:</b> COORDENADOR DO POLO SANTANA			
	<b>CONSTRUTO CONFIGURADO</b>	<b>Nº</b>	<b>RELAÇÃO COM CONSTRUTO</b>
<b>ELEMENTO DE IDENTIFICAÇÃO DO CONSTRUTO NA APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO AO COORDENADOR DO POLO SANTANA</b>	Houve resposta positiva mediante aplicação de questionário ao coordenador de polo, este foi questionado acerca do comprometimento de todos os envolvidos com o processo colaborativo, este respondeu positivamente ao relatar que houve um excelente engajamento de toda a equipe, todos comprometidos e responsáveis por cada dever recebido para que o programa de desenvolvesse de maneira satisfatória	<b>1</b>	o construto exige uma comunicação e demonstração de compromisso por parte de toda a equipe, e verificou-se que a coordenação pedagógica realizou contatos telefônicos com os docentes para consulta de interesse e disponibilidade para ministrar as aulas no Programa. E posteriormente para formalização dos convites foram encaminhados e-mails aos docentes, sempre com cópia para a coordenação geral do programa e para os membros interessados dos polos, demonstrando assim, o envolvimento de todos os envolvidos.

<p>PONTOS DE EVIDÊNCIA DO CONSTRUTO NO DOCUMENTO RELATÓRIO DE GESTÃO DO PROGRAMA QUALIFICA 2023</p>	<p>De acordo com o Relatório de Gestão do Programa, foi constatado que para montar os cronogramas de oferta dos componentes por turmas para os municípios de Macapá e Santana, a coordenação pedagógica realizou contatos telefônicos com os docentes para consulta de interesse e disponibilidade para ministrar as aulas no Programa. E posteriormente para formalização dos convites foram encaminhados e-mails aos docentes, sempre com cópia para a coordenação geral do programa e para os membros interessados dos polos.</p>	<p>2</p>	<p>Foi ratificada a configuração do construto mediante análise da documentação, confirmou-se o compromisso com o processo colaborativo entre todos os envolvidos, o que possibilitou o êxito do programa.</p>
---	--	----------	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Em seqüência o entendimento compartilhado dos interessados trata-se da quarta fase do processo proposto, etapa em que foi desenvolvido uma compreensão compartilhada dos benefícios que a colaboração pode levar para a coletividade, os todos os colaboradores devem estar interligados e terem juntos o entendimento compartilhado dos benefícios da colaboração, e assim como as demais etapas do processo, esta etapa ocorre ao longo do tempo, quando se tem o entendimento compartilhado juntamente com a confiança e o compromisso, possibilita que os envolvidos ultrapassem seus interesses subjetivos, passando a almejar não somente os seus valores (ANSELL e GASH, 2008).

Foi destacado nas reuniões realizadas em análise do relatório de gestão, que o programa ofertou cerca de 500 vagas gratuitas em cursos de Microempreendedor Individuais voltadas à inclusão produtiva dos beneficiários do Programa Auxílio Brasil.

Os cursos foram realizados durante o ano de 2022, na modalidade presencial, na cidade de Santana/AP por adesão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. Beneficiários do Programa Auxílio Brasil, para os que tinham 18 anos ou mais, ensino fundamental completo e residam na cidade de Santana/AP.

No polo Macapá houve a oferta de oferta de 1.000 vagas gratuitas em cursos de Microempreendedor Individual voltadas à inclusão produtiva dos beneficiários do Programa Auxílio Brasil. Foram realizados durante o ano de 2022, na modalidade presencial, nas cidades de Macapá/AP e de Santana/AP por adesão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia.

Na aplicação do questionário ao Coordenador de polo, este quando foi questionado acerca da realização das reuniões, se na realização destas, foi apresentada de forma clara de forma clara, o objetivo principal da colaboração para os envolvidos, este respondeu positivamente, que foram apresentados as pautas antecipadamente definidas e disponibilizado também oportunidade aos envolvidos espaço para adicionar novas pautas, para abordagem, o

que demonstra a configuração do construto diante da demonstração de ocorrência de uma compreensão mútua coletiva, conforme quadro 27 que apresenta uma Síntese da Análise do Construto Entendimento Compartilhado de Ansell e Gash (2008) no Programa Qualifica Mais Progredir.

Quadro 27 - Síntese da Análise do Construto Entendimento Compartilhado de Ansell e Gash (2008) no Programa Qualifica Mais Progredir

<b>ANÁLISE DO CONSTRUTO TEÓRICO</b>			
<b>PROGRAMA:</b> Qualifica Mais Progredir			
<b>CONSTRUTO TEÓRICO SUBMETIDO A ANÁLISE:</b> entendimento compartilhado			
<b>DOCUMENTOS EM ANÁLISE:</b> Relatório de Gestão 2023 do Programa Qualifica Mais Progredir			
<b>ENTREVISTADOS ENVOLVIDOS:</b> COORDENADOR DO POLO SANTANA			
	<b>CONSTRUTO CONFIGURADO</b>	<b>Nº</b>	<b>RELAÇÃO COM CONSTRUTO</b>
<b>ELEMENTO DE IDENTIFICAÇÃO DO CONSTRUTO NA APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO AO COORDENADOR DO POLO SANTANA</b>	Coordenador de polo, quando foi questionado acerca da realização das reuniões, se na realização destas, foi apresentada de forma clara de forma clara, o objetivo principal da colaboração para os envolvidos, este respondeu positivamente, que foram apresentadas as pautas antecipadamente definidas e disponibilizado também oportunidade aos envolvidos espaço para adicionar novas pautas, para abordagem	<b>1</b>	Diante do fato de tal construto estabelecer que deve ser desenvolvido uma compreensão compartilhada dos benefícios que a colaboração pode levar para a coletividade, verificou-se sua configuração a partir resposta do coordenador de polo Santana-AP, bem como.
<b>PONTOS DE EVIDÊNCIA DO CONSTRUTO NO DOCUMENTO RELATÓRIO DE GESTÃO DO PROGRAMA QUALIFICA 2023</b>	Destaque dos benefícios e número de vagas, nas reuniões realizadas.	<b>2</b>	Foi ratificada a configuração do construto mediante análise da documentação, confirmou-se o Entendimento dos benefícios almejados com a colaboração entre todos os envolvidos, o que possibilitou o êxito do programa.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Adiante referente ao construto resultados intermediários de Ansell e Gash (2008), construto que ressalta que é necessário que haja resultados possíveis de concretização, tendo em vista que em vários casos, que foram alvo de estudo evidenciaram que a colaboração é propensa a nascer e se fortalecer quando os objetivos e benefícios são possíveis de serem concretizados.

No presente caso em análise do relatório de gestão do programa 2022, verificou-se que houve a demonstração clara do objetivo de apoiar a permanência do discente de baixa renda no curso de Microempreendedor Individual, foi destinado o valor de R\$ 636,00 (seiscentos e trinta e seis reais), referente a 53 dias presenciais de curso com a premissa de subsídio ao auxílio-transporte.

O benefício está relacionado a presença dos discentes durante o período letivo de formação de Microempreendedor Individual, com carga horária de 160 horas equivalentes a 3 meses de curso. Fará jus ao valor total do auxílio o discente que não apresentar faltas no decorrer do curso, mesmo que justificadas. O Instituto Federal do Amapá – polo Santana efetivou o total de 13 (treze) turmas presenciais do curso MEI, os valores faturados para cada turma estão representados na figura 06, totalizando o incentivo de R\$ 204.948,00 (Duzentos e quatro mil novecentos e quarenta e oito reais) em assistência estudantil ao ano de 2022.9 e O Instituto Federal do Amapá–polo Macapá efetivou o total de 13 (treze) turmas presenciais do curso MEI, os valores faturados para cada turma totalizaram R\$ 228.942,00 (Duzentos e vinte e oito mil e novecentos e quarenta e dois reais) em assistência estudantil ao ano de 2022.

Na aplicação do questionário ao coordenador de polo este quando foi questionado acerca da realização das reuniões, se houve clareza na exposição do objetivo principal da colaboração para os envolvidos, bem como das benefícios que a colaboração deveria alcançar, respondeu de forma positiva ao relatar que foram apresentados as pautas de discussão de forma antecipada a todos os envolvidos, assim como, foi também disponibilizado espaço a todos, para que fosse adicionado novas pautas pertinentes ao interesse da colaboração.

Ao ser questionado acerca do envolvimento e participação de todos os envolvidos nas reuniões realizadas, relatou que todos os envolvidos apresentaram sugestões de pautas, mesmo as que eram de igual interesse, estas foram mescladas e esclarecidas. Da mesma forma, ao ser questionado em relação aos resultados obtidos após a realização das reuniões, este informou que, após cada reunião realizada relatou que houve resultados positivos, e a cada reunião foram estabelecidas metas a serem atingidas por cada colaborador bem como a data de seu início e término, mediante repasse do cronograma de execução da colaboração. O quadro 28 apresenta a síntese da análise do construto resultados intermediários de Ansell e Gash (2008) no Programa Qualifica Mais Progredir.

Quadro 28 - Síntese da Análise do Construto resultados intermediários de Ansell e Gash (2008) no Programa Qualifica Mais Progredir

<b>PROGRAMA:</b> Qualifica Mais Progredir			
<b>CONSTRUTO TEÓRICO SUBMETIDO A ANÁLISE:</b> Resultados Intermediários			
<b>DOCUMENTOS EM ANÁLISE:</b> Relatório de Gestão 2023 do Programa Qualifica Mais Progredir			
<b>ENTREVISTADOS ENVOLVIDOS:</b> COORDENADOR DO POLO SANTANA			
	<b>CONSTRUTO CONFIGURADO</b>	<b>Nº</b>	<b>RELAÇÃO COM CONSTRUTO</b>
<b>ELEMENTO DE IDENTIFICAÇÃO DO CONSTRUTO NA APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO AO COORDENADOR DO POLO SANTANA</b>	Coordenador de polo, respondeu de forma satisfatória acerca do estabelecimento de metas e benefícios do programa ao destacar esta pauta nas reuniões realizadas.	<b>1</b>	O construto que ressalta que é necessário que haja resultados intermediários, tendo em vista que em vários casos, que foram alvo de estudo evidenciaram que a colaboração é propensa a nascer e se fortalecer quando os objetivos e benefícios são possíveis de serem concretizados, o que evidenciou-se pela confirmação na aplicação do questionário ao coordenador de polo.
<b>PONTOS DE EVIDÊNCIA DO CONSTRUTO NO DOCUMENTO RELATÓRIO DE GESTÃO DO PROGRAMA QUALIFICA 2023</b>	Em análise do relatório, verificou-se nas reuniões realizadas foi ressaltado no decorrer da colaboração, os benefícios do programa, tanto no polo localizado no Município de Macapá, como no Município de Santana	<b>2</b>	Foi ratificada a configuração do construto mediante análise da documentação, confirmou-se que os resultados almejados pela colaboração, seriam possíveis de serem concretizados e implementados por toda a equipe.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Em seguida para a configuração deste modelo de Governança, se faz necessário a construção de relacionamentos entre as organizações, de forma que aqueles que estão inseridos no processo colaborativo devem optar por isto, não deve ser algo imposto, pois a partir do momento que um dos envolvidos passa a perder a capacidade de decidir-se em prol do processo, perde-se a configuração de colaboração, desta forma a conservação dos relacionamentos, sem divergências que comprometam o poder decisão de uma das partes envolvidas, é inevitavelmente, quando aborda acerca de relacionamentos, entra também no campo político tendo em vista que o ente governamental envolvido, necessita investir neste campo.

Mediante análise do Relatório do Programa, verificou-se que o planejamento foi realizado de acordo com a disponibilidade de espaço físico e do corpo docente, pois haviam algumas limitações, e para a oferta inicial em Macapá contou-se com quatro salas de aulas na Escola Municipal Eunice Picanço (Escola do Município de Macapá), três salas de aulas no IFAP - campus Macapá e três salas de aulas no IFAP – campus Santana. Após diálogos entre a equipe multidisciplinar (coordenações) (RELATÓRIO DE GESTÃO - PROGRAMA QUALIFICA MAIS PROGREDIR, 2023).

À princípio foi realizado o planejamento contando com a disponibilidade de sete salas de aulas na Escola Municipal Eunice Picanço, então as sete primeiras turmas de Macapá seriam nesta escola, sendo o Grupo 1 com quatro turmas e o Grupo 2 com três turmas.

Porém, só foram disponibilizadas quatro salas de aula, então houve o adiantamento da oferta das turmas no Ifap - campus Macapá, que inicialmente foi planejado ofertar apenas no segundo semestre de 2022, quando a oferta na Escola Municipal Eunice Picanço fosse encerrada, para evitar o deslocamento da equipe para os dois polos (Polo Macapá e Polo Santana) no mesmo período (RELATÓRIO DE GESTÃO - PROGRAMA QUALIFICA MAIS PROGREDIR, 2023).

A oferta na Escola Municipal Profª Maria Inah de Souza (Escola do Município de Santana) Almeida também precisou ser reorganizada (período de oferta e número de vagas) algumas vezes por dificuldades relacionadas à formalização da cooperação técnica entre o Município de Santana e o Instituto Federal do Amapá (RELATÓRIO DE GESTÃO - PROGRAMA QUALIFICA MAIS PROGREDIR, 2023).

Em resposta ao questionário o Coordenador de polo, ao ser questionado acerca da participação na colaboração de todos os envolvidos, se esta ocorreu por vontade alheia, este relatou que a colaboração originou-se em decorrência do impacto do projeto a população do Município de Santana-AP e Município de Macapá-AP (Municípios com maior índice populacional do Estado do Amapá) e devido a isto, houve a necessidade da participação dos representantes Municipais da educação dos dois Municípios com ciência do Governador do Estado e dos Prefeito de ambos Municípios.

Depreende-se desta forma que o ingresso na ação colaborativa, dos do Município de Santana e Município de Macapá, não ocorreu por vontade do Instituto Federal do Amapá (IFAP), mais sim pela identificação de uma necessidade social, pois tal colaboração se deu no contexto da pandemia da covid-19, momento em que foi necessário a união de esforços para diminuir a evasão escolar no IFAP, e não houve perda da capacidade de decidir-se em prol do processo de nenhuma das partes, e conseqüentemente houve a conservação dos relacionamentos

no decorrer do processo, sem divergências que acarretaram no comprometimento do poder decisão de qualquer um dos *stakeholders* (partes interessadas) envolvidos, restando assim configurado a presença de tal construto, no programa Qualifica Mais Progredir (RELATÓRIO DE GESTÃO - PROGRAMA QUALIFICA MAIS PROGREDIR, 2023). O quadro 29 apresenta a síntese da análise do construto na construção de relacionamentos entre as organizações no Programa Qualifica Mais Progredir.

Quadro 29 - Síntese do Construto Construção de Relacionamentos entre as Organizações de Kellas (2010) no Programa Qualifica Mais Progredir

<b>ANÁLISE DO CONSTRUTO TEÓRICO</b>			
<b>PROGRAMA:</b> Qualifica Mais Progredir			
<b>CONSTRUTO TEÓRICO SUBMETIDO A ANÁLISE:</b> Relacionamentos entre as Organizações			
<b>DOCUMENTOS EM ANÁLISE:</b> Relatório de Gestão 2023 do Programa Qualifica Mais Progredir			
<b>ENTREVISTADOS ENVOLVIDOS:</b> COORDENADOR DO POLO SANTANA			
	<b>CONSTRUTO CONFIGURADO</b>	<b>Nº</b>	<b>RELAÇÃO COM CONSTRUTO</b>
<b>ELEMENTO DE IDENTIFICAÇÃO DO CONSTRUTO NA APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO AO COORDENADOR DO POLO SANTANA</b>	Coordenador de polo, respondeu de forma satisfatório acerca da decisão dos envolvidos em ingressar na colaboração ao afirmar que o projeto foi apresentado aos representantes Municipais de Santana e Macapá, e foi identificado o impacto do projeto em ambos os municípios.	<b>1</b>	O construto que ressalta que aqueles que estão inseridos no processo colaborativo devem optar por isto, não deve ser algo imposto, pois a partir do momento que um dos envolvidos passa a perder a capacidade de decidir-se em prol do processo, perde-se a configuração de colaboração, desta forma a conservação dos relacionamentos, sem divergências que comprometam o poder decisão de uma das partes envolvidas, é inevitavelmente, e no presente caso a decisão dos envolvidos em ingressar na colaboração originou-se da identificação da necessidade e o impacto do projeto em ambos Municípios.
<b>PONTOS DE EVIDÊNCIA DO CONSTRUTO NO DOCUMENTO RELATÓRIO DE GESTÃO DO PROGRAMA QUALIFICA 2023</b>	No Relatório é evidenciado acerca da necessidade de salas para implementação do projeto, bem como o impacto do projeto na população de Santana e Macapá.	<b>2</b>	Foi ratificada a configuração do construto mediante análise da documentação, confirmou-se que os resultados almejados pela colaboração, seriam possíveis de serem concretizados e implementados por toda a equipe.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

A seguir o construto da criação de processos claros de tomada de decisão e responsabilização definidos na legislação ou em acordos, destaca que é necessário condicionamento aos ditames legais ou aos termos dos acordos firmados, daquilo que se está

implementando com a colaboração, tendo em vista que algumas podem prolongar-se no tempo, e acabam prejudicando a tomada de decisão no curso do processo colaborativo, esta dimensão (Construto) possibilita uma tendência para que seja mantido o foco da discussão, e fortalece a disciplina nas colaborações, para que se obtenha resultados concretos.

A elaboração do projeto pedagógico de Curso PPC deu-se com base no termo de adesão e de orientações a serem seguidas para execução do Programa Qualifica Mais Progredir documento de apresentação das Linhas de fomento Bolsa-Formação 2021 entre outros) (RELATÓRIO DE GESTÃO - PROGRAMA QUALIFICA MAIS PROGREDIR, 2023).

E em resposta ao questionário aplicado, quando questionado o Coordenador de Polo acerca da formalização da colaboração, se houveram documentos assinados para tanto, este respondeu positivamente relatando ainda que foi celebrado um contrato e uma cerimônia de abertura para a assinatura com todos os membros (*Stakeholders*) participantes do projeto.

Diante disto, tal construto revelou-se configurado, diante das devida formalização realizada, para o aperfeiçoamento da colaboração entre todos os participantes, desta forma verifica-se que houve responsabilização definidos no teor do contrato assinado, tendo em vista as orientações definidas para a devida execução do Programa Mais Qualifica, ou seja, houve o condicionamento aos termos legais firmados, daquilo que se buscou implementar com a colaboração, o que possibilitou conforme se verá mais adiante, a conquista de resultados concretos.

Segue no Quadro 30 uma síntese da configuração do construto criação de processos claros de tomada de decisão e responsabilização.

Quadro 30 - Síntese do Construto de Criação de Processos Claros de Tomada de Decisão e Responsabilização de Kellas (2010) do Programa Qualifica Mais Progredir

<b>ANÁLISE DO CONSTRUTO TEÓRICO</b>			
<b>PROGRAMA:</b> Qualifica Mais Progredir			
<b>CONSTRUTO TEÓRICO SUBMETIDO A ANÁLISE:</b> criação de processos claros de tomada de decisão e responsabilização definidos na legislação ou em acordos			
<b>DOCUMENTOS EM ANÁLISE:</b> Relatório de Gestão 2023 do Programa Qualifica Mais Progredir			
<b>ENTREVISTADOS ENVOLVIDOS:</b> COORDENADOR DO POLO SANTANA			
	<b>CONSTRUTO CONFIGURADO</b>	<b>Nº</b>	<b>RELAÇÃO COM CONSTRUTO</b>
<b>ELEMENTO DE IDENTIFICAÇÃO DO CONSTRUTO NA APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO</b>	Coordenador de polo, respondeu de forma satisfatório acerca da formalização da colaboração, se houveram documentos assinados para tanto, relatando ainda que foi celebrado um contrato e uma cerimônia de abertura para a assinatura com todos os	<b>1</b>	o construto da criação de processos claros de tomada de decisão e responsabilização definidos na legislação ou em acordos, destaca que é necessário condicionamento aos ditames legais ou aos termos dos acordos firmados, daquilo que se está

AO COORDENADOR DO POLO SANTANA	membros ( <i>Stakeholders</i> ) participantes do projeto.		implementando com a colaboração, exigência esta que foi identificada, a partir da formalização da colaboração, mediante documentos assinados que condicionaram limites temporais (Início e Término), responsabilização.
PONTOS DE EVIDÊNCIA DO CONSTRUTO NO DOCUMENTO RELATÓRIO DE GESTÃO DO PROGRAMA QUALIFICA 2023	No Relatório foi evidenciada a formalização realizada, para o aperfeiçoamento da colaboração entre todos os participantes, trazendo a devida responsabilização definidas no teor do contrato assinado, para a execução do Programa Qualifica, ocorrendo com isto o condicionamento aos termos legais firmados, daquilo que se buscou implementar com a colaboração.	2	Foi ratificada a configuração do construto mediante análise da documentação, confirmou-se a existência de documentação que respaldou o processo colaborativo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Por fim, em análise do construto da capacitação de uma liderança política de Kellas (2010), construto este que determina que para que ocorra a Governança Colaborativa é necessário que cada um fomente a colaboração com ideias e compreensões dos problemas distintos referentes ao objeto do processo colaborativo.

Exigência esta que foi identificada a partir da aplicação do questionário ao coordenador de polo, oportunidade em que este foi questionado acerca das influências políticas no decorrer da colaboração, se estas foram necessária para o sucesso da colaboração, este relatou que, no momentos que houveram necessidade, as lideranças políticas apresentaram-se para o contato, e tais contatos ocasionaram o aperfeiçoamento do processo colaborativa, mediante articulação com os membros da Prefeitura e definição de prazos e locais cedidos.

Fator este que pode ser notado também quando foi questionado acerca da realização das reuniões, se houve clareza na exposição do objetivo principal da colaboração para os envolvidos, bem como das benefícios que a colaboração deveria alcançar, respondeu de forma positiva ao relatar que foram apresentados as pautas de discursão de forma antecipada a todos os envolvidos, assim como, foi também disponibilizado espaço a todos, para que fosse adicionado novas pautas pertinentes ao interesse da colaboração.

Ao ser questionado acerca do envolvimento e participação de todos os envolvidos nas reuniões realizadas, relatou que todos os envolvidos apresentaram sugestões de pautas, mesmo as que eram de igual interesse, estas foram mescladas e esclarecidas. Da mesma forma, ao ser questionado em relação aos resultados obtidos após a realização das reuniões, este informou que, após cada reunião realizada relatou que houve resultados positivos, e a cada reunião foram

estabelecidas metas a serem atingidas por cada colaborador bem como a data de seu início e término, mediante repasse do cronograma de execução da colaboração. E na aplicação do questionário ao coordenador de polo este quando foi questionado acerca da realização das reuniões, se houve clareza na exposição do objetivo principal da colaboração para os envolvidos, bem como das benefícios que a colaboração deveria alcançar, respondeu de forma positiva ao relatar que foram apresentados as pautas de discussão de forma antecipada a todos os envolvidos, assim como, foi também disponibilizado espaço a todos, para que fosse adicionado novas pautas pertinentes ao interesse da colaboração.

Verificando-se que cada parte envolvida apresentou suas ideias e compreensões dos problemas distintos referentes ao objeto do processo colaborativo, restando assim configurado o construto da capacitação de uma liderança política, pessoas responsáveis pela colaboração, que fizeram frente quando necessário, perante as lideranças políticas do Município de Macapá e Município de Santana, para que houvesse o aperfeiçoamento do programa. O quadro 31 apresenta a síntese da análise do construto sobre capacitação de uma liderança política.

Quadro 31 - síntese da análise do construto sobre capacitação de uma liderança política de Kellas (2010) do Programa Qualifica Mais Progredir

<b>ANÁLISE DO CONSTRUTO TEÓRICO</b>			
<b>PROGRAMA:</b> Qualifica Mais Progredir			
<b>CONSTRUTO TEÓRICO SUBMETIDO A ANÁLISE:</b> capacitação de uma liderança política			
<b>DOCUMENTOS EM ANÁLISE:</b> Relatório de Gestão 2023 do Programa Qualifica Mais Progredir			
<b>ENTREVISTADOS ENVOLVIDOS:</b> COORDENADOR DO POLO SANTANA			
	<b>CONSTRUTO CONFIGURADO</b>	<b>Nº</b>	<b>RELAÇÃO COM CONSTRUTO</b>
<b>ELEMENTO DE IDENTIFICAÇÃO DO CONSTRUTO NA APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO AO COORDENADOR DO POLO SANTANA</b>	Coordenador de polo, respondeu de forma satisfatório acerca da do construto quando afirmou que as lideranças políticas apresentaram-se para o contato, e tais contatos ocasionaram o aperfeiçoamento do processo colaborativa, mediante articulação com os membros da Prefeitura e definição de prazos e locais cedidos	<b>1</b>	o construto da capacitação de uma liderança política de Kellas (2010), construto que determina que para que ocorra a Governança Colaborativa é necessário que cada um fomente a colaboração com ideias e compreensões dos problemas distintos referentes ao objeto do processo colaborativo, exigência esta que configurou-se diante das tratativas quando necessárias, informadas pelo coordenador de polo, na aplicação de questionário.
<b>PONTOS DE EVIDÊNCIA DO CONSTRUTO NO DOCUMENTO RELATÓRIO DE GESTÃO DO</b>	Sem evidência no Relatório do Construto	<b>2</b>	Sem relação com o construto, diante da ausência de evidências na documentação analisada

PROGRAMA QUALIFICA 2023			
----------------------------	--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Em seguida será analisado o programa Amapá Jovem Universitário, programa que apresentou indícios de Governança Colaborativa no contexto da Pandemia da Covid-19, no Estado do Amapá, como forma de diminuir o impacto do contexto gerado, na evasão escolar.

## **4.2 Análise da configuração dos Construtos de Ansell e Gash (2008) e Kellas (2010) no Programa Amapá Jovem Universitário – UEAP**

### **4.2.1 Stakeholders Identificados na Colaboração**

Inicialmente cumpre destacar que a Universidade do Estado do Amapá (UEAP) é uma Instituição de Ensino Superior (IES), autorizada pela Lei n° 0969, de 31 de março de 2006, instituída pela Lei n° 0996, de 31 de maio de 2006, tem por missão promover o acesso ao conhecimento, estimulando a produção, integração e divulgação dos saberes, com a responsabilidade de formar cidadãos comprometidos com a ética, o desenvolvimento humano e sustentável dos recursos naturais, que possam contribuir para a geração de uma sociedade justa e democrática.

Conforme estabelecido no Artigo 2° de seu Estatuto, a UEAP tem as seguintes atribuições:

- Promover a educação superior, desenvolvendo o conhecimento universal. com especial atenção para o Estado do Amapá e para Amazônia, por intermédio de cursos de graduação e de pós-graduação, assim como de ações especiais, de forma a expandir o conhecimento e a cultura em todo o território do Estado do Amapá, concorrendo para a implementação das finalidades gerais da educação superior, previstas no artigo 43 da Lei Federal n° 9394/1996, que fixa as diretrizes e bases da educação nacional.
- Ministrar o ensino superior visando à formação de pessoas capacitadas ao exercício da docência e da investigação científica, bem como à qualificação para atividades profissionais:
  - Realizar pesquisas e estimular atividades, valorizando o indivíduo no processo evolutivo, incentivando o conhecimento científico relacionado ao homem e ao meio ambiente, isoladamente e/ou em cooperação com outras Universidades e Instituições científicas. culturais e educacionais brasileiras ou estrangeiras:
  - Participar na elaboração. execução e acompanhamento das políticas de desenvolvimento governamentais, inclusive com a prestação de serviços:
  - Estender à sociedade os serviços indissociáveis das atividades de ensino. pesquisa e extensão, e prestar serviços especializados às Instituições públicas e privadas. inclusive a realização de concursos. (RELATÓRIO DE GESTÃO- UEAP, 2021).

Tratando-se então do programa Amapá Jovem, destaca-se que esta ação foi implementada como ação externa, em parceria com empresas parceiras em meio a pandemia, pois a UEAP buscou parcerias com a OELA-Oficina Escola de Lutheria da Amazônia e a Petrobras, e assim garantiu a entrega de mais de cinquenta (50) cesta básica aos acadêmicos em situação de vulnerabilidade socioeconômica desta IES.

Além da parceria com o governo do Estado do Amapá por meio da Secretaria Extraordinária de Políticas para a Juventude (SEJUV) a assinatura do Termo de Cooperação entre as instituições garantiu a oferta de 700 vagas no Programa Amapá Jovem Universitário, visando garantir a permanência no ensino superior com bolsa incentivo no valor R\$150,00 durante o período previsto no Projeto Pedagógico do Curso para conclusão, para que jovens universitários em vulnerabilidade social, matriculados na instituição permaneçam estudando, ou seja, ação que visou combater a evasão escolar no período da pandemia (RELATÓRIO DE GESTÃO- UEAP, 2021).

Diante disto depreende-se que, na colaboração realizada, evidenciou-se a colaboração Intergovernamental, na forma vertical, tendo em vista que esta configura-se quando há ação coordenada entre os diversos níveis hierárquicos governamentais (Federal, Estadual e Municipal), houve na ação em análise, parceria entre Governo do Estado do Amapá por meio da Secretaria Extraordinária de Políticas para a Juventude (SEJUV) e Universidade Estadual do Amapá, por meio de assinatura do Termo de Cooperação.

A seguir apresenta-se a síntese da classificação mencionada, juntamente com os *stakeholders* envolvidos, conforme quadro 32:

Quadro 32 - Classificação da colaboração e *Stakeholders* Envolvidos no programa Amapá Jovem Universitário

TIPO DE COLABORAÇÃO		DESCRIÇÃO	STAKEHOLDERS ENVOLVIDOS
INTRAGOVERNAMENTAL	Entre Agentes	Diz respeito à quebra da perspectiva <i>topdown</i> , pelo reconhecimento de que implementação e formulação influenciam-se mutuamente, portanto deve haver diálogo Entre os atores de cada estágio.	
	Entre Setores	Também chamado de intersectorialidade, transversalidade, coordenação horizontal. Refere-se à articulação entre diversas áreas (ministérios, secretarias) cujos programas	

		Atendem aos mesmos beneficiários.	
INTERGOVERNAMENTAL	Vertical	Coordenação entre os diversos níveis hierárquicos governamentais (federal, estadual e municipal).	Governo do Estado do Amapá por meio da Secretaria Extraordinária de Políticas para a Juventude (SEJUV) e Universidade Estadual do Amapá, por meio de termo de cooperação.
	Horizontal	São as parcerias entre estados ou entre municípios, normalmente formalizadas por meio dos consórcios públicos, regulamentados pela Lei 11.107/2005	
EXTRAGOVERNAMENTAL	Com Organizações	Relações formais entre governo e organizações privadas ou do terceiro setor. Na reforma gerencial foi denominado “publicização”.	
	Com Cidadãos	Refere-se à inclusão dos cidadãos na formulação, implementação e avaliação das políticas pública, por processos que estimulam e formalizam a participação deliberativa.	

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

Nesta primeira análise, houve a classificação da colaboração, de forma a tornar mais fácil a compreensão, organização e entendimento das informações e elementos na seção a seguir.

#### 4.2.2 Análise da Configuração dos Construtos Teóricos de Ansell e Gash (2008) e Kellas (2010) na Colaboração

Inicialmente na identificação dos construtos teóricos, estabelecidos por Ansell e Gash (2008) e Kellas (2010), na ação Amapá Jovem Universitário, foi analisado a seguir individualmente cada um na ordem de apresentação na parte teórica (capítulo 2.3), desta forma o primeiro construto alvo da análise foi o construto Diálogo face a face (Ansell e Gash, 2008), construto que exige a compreensão do objeto da colaboração pelos *stakeholders*, pois a partir

deste diálogo é que se inicia uma construção de confiança, tendo em vista que o respeito mútuo, a compreensão de ambas as partes sobre aquilo que se pretende proporcionar e o compromisso com o processo colaborativo.

O referido construto foi possível ser identificado a partir da aplicação de questionário a Reitora da Universidade Estadual do Amapá, quando esta foi questionada acerca da realização das reuniões, se foram apresentadas, de forma clara, o objetivo principal da colaboração para os envolvidos, esta respondeu positivamente, em contrapartida, mediante análise dos relatórios de gestão dos *stakeholders* envolvidos não foi possível encontrar informações que corroboraram com a afirmação da Reitora da Universidade, em seguida apresenta-se a síntese do construto no Quadro 33.

Quadro 33 - Síntese da Análise do Construto Diálogo face a face de Ansell e Gash (2008) no Programa Amapá Jovem Universitário

<b>ANÁLISE DO CONSTRUTO TEÓRICO</b>			
<b>PROGRAMA: AMAPÁ JOVEM UNIVERSITÁRIO</b>			
<b>CONSTRUTO TEÓRICO SUBMETIDO A ANÁLISE:</b> Diálogo face a face			
<b>DOCUMENTOS EM ANÁLISE:</b> Relatório de Gestão 2020 e 21 e da UEAP e RELATÓRIO DO GEA (Governo o Estado do Amapá) exercício 2021 e 2022.			
<b>ENTREVISTADOS ENVOLVIDOS:</b> REITORA DA UNIVEERSIDADE ESTADUAL DO AMAPÁ			
	<b>CONSTRUTO CONFIGURADO</b>	<b>Nº</b>	<b>RELAÇÃO COM CONSTRUTO</b>
<b>ELEMENTO DE IDENTIFICAÇÃO DO CONSTRUTO NA APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO</b>	Houve resposta positiva da Reitora da Universidade, ao ser questionada acerca da realização das reuniões, se na realização destas, foram apresentadas, de forma clara, o objetivo principal da colaboração para os envolvidos, bem como seus benefícios.	<b>1</b>	o construto exige a compreensão do objeto da colaboração pelos <i>stakeholders</i> , bem como a correta explicação do objeto da colaboração, pois a partir deste diálogo é que se inicia uma construção de confiança, compreensão esta que se tornou possível identificar a partir da resposta apresentada.
<b>(RELATÓRIO DE GESTÃO 2021 (UEAP) E RELATÓRIO DE GESTÃO DO GOVERNO DO ESTADO DO AMAPÁ (2020 E 2021)</b>	Sem identificação de elementos no documento que evidenciam a configuração do construto	<b>2</b>	Sem estabelecimento de elo com o construto, diante da ausência de evidências na documentação analisada

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Referente ao construto de Confiança Ansel e Gash (2008), este ressalta que quando já existe um contexto de inimizade entre os *stakeholders*, ou certa disputa entre os agentes colaboradores, pode tornar-se difícil obter confiança e acarreta no resultado final da colaboração, e no decorrer do processo colaborativo, em análise inicial dos relatórios dos envolvidos na colaboração (Governo do Estado do Amapá e Universidade Estadual do Amapá), não foi possível identificar elementos que evidenciaram a configuração do construto teórico.

Em contrapartida, quando questionado a Reitora da Universidade Estadual do Amapá, sobre as divergências que surgiram no curso da colaboração, como interesses divergentes ou conflitos em geral, se estes conseguiram entrar em um consenso, esta destacou de forma positiva, bem como em relação ao impacto que estas divergências implicaram no processo colaborativo, relatando que estas divergências não impactaram na colaboração, o que demonstra que não houve contexto de inimizade no ambiente colaborativo, pelo contrário, após cada reunião realizada houveram resultados positivos havendo com isto a construção e o fortalecimento do construto teórico da confiança restando assim configurado, conforme síntese no Quadro 34.

Quadro 34 - Síntese da Análise do Construto Confiança de Ansell e Gash (2008) no Programa Amapá Jovem Universitário

<b>ANÁLISE DO CONSTRUTO TEÓRICO</b>			
<b>PROGRAMA:</b> Amapá Jovem Universitário			
<b>CONSTRUTO TEÓRICO SUBMETIDO A ANÁLISE:</b> Confiança			
<b>DOCUMENTOS EM ANÁLISE:</b> Relatório de Gestão 2020 e 2121 e da UEAP e RELATÓRIO DO GEA (Governo o Estado do Amapá) exercício 2021 e 2022			
<b>ENTREVISTADOS ENVOLVIDOS:</b> REITORA DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO AMAPÁ			
<b>ELEMENTO DE IDENTIFICAÇÃO DO CONSTRUTO NA APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO</b>	<b>CONSTRUTO CONFIGURADO</b>	<b>Nº</b>	<b>RELAÇÃO COM CONSTRUTO</b>
	Houve resposta positiva da Reitora da Universidade do Estado do Amapá, referente ao contexto da colaboração,	<b>1</b>	o construto exige um clima de cordialidade, entre os <i>stakeholders</i> pois, quando já existe um contexto de inimizade, ou certa disputa entre os agentes colaboradores, pode tornar-se difícil obter confiança, e a foi notada a construção desta confiança a partir da resposta apresentada.

(RELATÓRIO DE GESTÃO 2021 (UEAP) E RELATÓRIO DE GESTÃO DO GOVERNO DO ESTADO DO AMAPÁ (2020 E 2021))	Não houveram evidências no relatório dos <i>Stakeholders</i> , que evidenciaram a configuração do construto teórico.	2	Sem estabelecimento de elo com o construto, diante da ausência de evidências na documentação analisada
---	--	---	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Posteriormente analisou-se o construto teórico do compromisso com o processo, de Ansel e Gash (2008), que trata-se de um requisito fundamental, para definir o êxito ou o declínio do processo colaborativo, e revela-se necessário que exista a apreciação por parte de todos os envolvidos, em relação aquilo que se pretende, pois todos os colaboradores tem que estar interligados juntos, precisam ter o compromisso com o processo colaborativo, compreendendo sempre o interesses envolvidos como um todo, para isto é necessário que se tenha também procedimentos nítidos, para que se tenha a correta e justa compreensão.

Em análise do Relatório de Gestão do Programa do Estado do Amapá e UEAP, exercício 2020 e 2021, não foi possível constatar atos que, nos fizessem compreender como um elemento que evidenciou o referido construto teórico.

Por outro lado, na realização da aplicação de questionário com a Reitora da Universidade Estadual do Amapá, esta quando questionada acerca do comprometimento de todos os *stakeholders* com o processo colaborativo, esta respondeu positivamente. Diante disto depreendeu-se que restando assim configurado este construto teórico, conforme síntese no Quadro 35.

Quadro 35 - Síntese da Análise do Construto compromisso com o processo de Ansell e Gash (2008) no Programa Amapá Jovem Universitário

ANÁLISE DO CONSTRUTO TEÓRICO			
<b>PROGRAMA:</b> AMAPÁ JOVEM UNIVERSITÁRIO			
<b>CONSTRUTO TEÓRICO SUBMETIDO A ANÁLISE:</b> Compromisso com o processo.			
<b>DOCUMENTOS EM ANÁLISE:</b> Relatório de Gestão 2020 e 21 e da UEAP e RELATÓRIO DO GEA (Governo o Estado do Amapá) exercício 2021 e 2022			
<b>ENTREVISTADOS ENVOLVIDOS:</b> REITORA DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAPÁ			
	<b>CONSTRUTO CONFIGURADO</b>	Nº	<b>RELAÇÃO COM CONSTRUTO</b>

ELEMENTO DE IDENTIFICAÇÃO DO CONSTRUTO NA APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO	Houve resposta positiva mediante aplicação de questionário acerca do comprometimento dos envolvidos com o processo colaborativo.	1	o construto exige uma comunicação e demonstração de compromisso por parte de toda a equipe, em análise dos relatórios disponibilizados pelos envolvidos, não foi possível identificar elementos que evidenciassem o construto, porém, em aplicação do questionário a reitora da universidade, quando foi questionada acerca do compromisso e envolvimento os <i>stakeholders</i> com o processo, esta confirmou.
(RELATÓRIO DE GESTÃO 2021 (UEAP) E RELATÓRIO DE GESTÃO DO GOVERNO DO ESTADO DO AMAPÁ (2020 E 2021))	Sem evidências, nos relatórios disponibilizados pelos envolvidos.	2	Sem estabelecimento de elo com o construto, diante da ausência de evidências na documentação analisada.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Em sequência o entendimento compartilhado dos interessados trata-se da quarta fase do processo proposto, etapa em que deve ser desenvolvida uma compreensão compartilhada dos benefícios que a colaboração pode levar para a coletividade, todos os colaboradores devem estar interligados e terem juntos o entendimento compartilhado dos benefícios da colaboração, e assim como as demais etapas do processo, esta etapa ocorre ao longo do tempo, quando se tem o entendimento compartilhado juntamente com a confiança e o compromisso, possibilita que os envolvidos ultrapassem seus interesses subjetivos, passando a almejar não somente os seus valores (ANSELL e GASH, 2008),

Não foi possível identificar nos relatórios dos envolvidos na colaboração, elementos que evidenciaram o construto, como reuniões realizadas, porém na aplicação do questionário a reitora da Universidade Estadual do Amapá, esta quando foi questionado acerca da realização das reuniões, se na realização destas, foi apresentada de forma clara de forma clara, o objetivo principal da colaboração para os envolvidos, esta respondeu positivamente, o que demonstra uma configuração parcial do construto diante deste elemento coletado, demonstrando uma sutil ocorrência de uma compreensão mútua coletiva dos colaboradores.

Quadro 36 - Síntese da Análise do Construto Entendimento Compartilhado de Ansell e Gash (2008) no Programa Amapá Jovem Universitário

<b>ANÁLISE DO CONSTRUTO TEÓRICO</b>
<b>PROGRAMA:</b> Amapá Jovem Universitário

<b>CONSTRUTO TEÓRICO SUBMETIDO A ANÁLISE:</b> Entendimento Compartilhado.			
<b>DOCUMENTOS EM ANÁLISE:</b> Relatório de Gestão 2020 e 21 e da UEAP e RELATÓRIO DO GEA (Governo o Estado do Amapá) exercício 2021 e 2022			
<b>ENTREVISTADOS ENVOLVIDOS:</b> Reitora da Universidade do Estado do Amapá			
	<b>CONSTRUTO CONFIGURADO</b>	<b>Nº</b>	<b>RELAÇÃO COM CONSTRUTO</b>
<b>ELEMENTO DE IDENTIFICAÇÃO DO CONSTRUTO NA APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO</b>	A participante da aplicação do questionário confirmou a configuração do construto quando questionada acerca da compreensão mútua entre os envolvidos, respondendo de forma positiva.	<b>1</b>	Diante do fato de tal construto estabelecer que deve ser desenvolvido uma compreensão compartilhada dos benefícios que a colaboração pode levar para a coletividade, verificou-se sua configuração a partir resposta da reitora da universidade do Estado do Amapá.
<b>(RELATÓRIO DE GESTÃO 2021 (UEAP) E RELATÓRIO DE GESTÃO DO GOVERNO DO ESTADO DO AMAPÁ (2020 E 2021))</b>	Sem elementos que evidenciaram o construto		Sem estabelecimento de elo com o construto, diante da ausência de evidências na documentação analisada

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Adiante referente ao construto resultados intermediários de Ansell e Gash (2008), construto que ressalta que é necessário que haja resultados intermediários, tendo em vista que em vários casos, que foram alvo de estudo evidenciaram que a colaboração é propensa a nascer e se fortalecer quando os objetivos e benefícios são possíveis de serem concretizados.

No presente caso em análise do relatório de gestão do programa 2022, verificou-se que houve a assinatura do Termo de Cooperação entre SEJUVE SIAC, garantindo a qualificação profissional para os jovens bolsistas. O termo teve validade o por 18 meses e garantiu cursos de qualificação para os bolsistas do Programa Amapá Jovem. Além da teoria, os jovens tiveram a oportunidade de praticar o que aprendeu no próprio Super Fácil do Estado do Amapá.

E na aplicação do questionário a reitora da UEAP, quando esta foi questionada acerca da colaboração se esta proporcionou uma resposta rápida em prol dos beneficiários, bem como se esta influenciou na tomada de decisão para o objetivo do processo colaborativo, esta respondeu positivamente, o que ressalta a configuração do construto, evidenciando que os resultados foram todos possíveis de concretização, juntamente com as informações obtidas nos relatórios de Gestão do Governo do Estado (2020 e 2021) e Relatório de Gestão da UEAP (2021), a baixo segue a síntese do construto no Quadro 37.

Quadro 37 - Síntese da Análise do Construto resultados intermediários de Ansell e Gash (2008) no Programa Amapá Jovem Universitário

ANÁLISE DO CONSTRUTO TEÓRICO			
<b>PROGRAMA:</b> Amapá Jovem Universitário			
<b>CONSTRUTO TEÓRICO SUBMETIDO A ANÁLISE:</b> Resultados Intermediários			
<b>DOCUMENTOS EM ANÁLISE:</b> Relatório de Gestão do Estado do Amapá (2020 e 2021) e da UEAP e exercício 2021.			
<b>ENTREVISTADOS ENVOLVIDOS:</b> Reitora da Universidade Estadual do Amapá			
ELEMENTO DE IDENTIFICAÇÃO DO CONSTRUTO NA APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO	CONSTRUTO CONFIGURADO	Nº	RELAÇÃO COM CONSTRUTO
	A reitora da UEAP respondeu de forma positiva ao ser questionada sobre os resultados obtidos no processo colaborativo, esta respondeu positivamente.	1	Tal construto ressalta que é necessário que haja resultados intermediários, tendo em vista que em vários casos, que foram alvo de estudo evidenciaram que a colaboração é propensa a nascer e se fortalecer quando os objetivos e benefícios são possíveis de serem concretizados, o que evidenciou-se pela confirmação na aplicação do questionário a reitora da UEAP.
(RELATÓRIO DE GESTÃO 2021 (UEAP) E RELATÓRIO DE GESTÃO DO GOVERNO DO ESTADO DO AMAPÁ (2020 E 2021))	Em análise dos relatórios, verificou-se resultados significativos alcançados na implementação da colaboração, e foram possíveis de serem concretizados, desta forma, obedecendo o que requer o construto, ao estabelecer que toda a Governança colaborativa necessita de resultados que podem ser alcançados, pois caso não seja, estaria diante apenas de especulações que não traria benefício algum ao público beneficiado.		Foi ratificada a configuração do construto mediante análise da documentação, confirmou-se que os resultados almejados pela colaboração, seriam possíveis de serem concretizados e implementados por toda a equipe.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Em seguida para a configuração deste modelo de Governança, se fez necessário a construção de relacionamentos entre as organizações, de forma que aqueles que estão inseridos no processo colaborativo devem optar por isto, não deve ser algo imposto, pois a partir do momento que um dos envolvidos passa a perder a capacidade de decidir-se em prol do processo, perde-se a configuração de colaboração, desta forma a conservação dos relacionamentos, sem divergências que comprometam o poder decisão de uma das partes envolvidas.

Mediante análise dos relatórios dos *Stakeholders* (Relatório de Gestão 2021 (UEAP) E RELATÓRIO DE GESTÃO DO GOVERNO DO ESTADO DO AMAPÁ (2020 e 2021)). Em nenhum momento verificou-se elementos que evidenciaram a configuração do construto, como informações acerca da motivação da inserção dos envolvidos no processo colaborativo.

E em aplicação de questionário a reitora da Universidade Estadual do Amapá, quando questionada acerca da participação na colaboração de todos os envolvidos, se esta ocorreu por vontade alheia, a reitora informou que “não”.

Diante disto, de posse de tais informações, tem-se indícios de que não houve perda da capacidade de decisão em prol do processo entre as partes, e conseqüentemente houve a conservação dos relacionamentos no decorrer do processo, restando assim configurado a presença de tal construto, na colaboração analisada, segue a síntese da análise do construto, no quadro 38.

Quadro 38 - Síntese do Construto Construção de Relacionamentos entre as Organizações de Kellas (2010) no Programa Amapá Jovem Universitário

<b>ANÁLISE DO CONSTRUTO TEÓRICO</b>			
<b>PROGRAMA:</b> AMAPÁ JOVEM UNIVERSITÁRIO			
<b>CONSTRUTO TEÓRICO SUBMETIDO A ANÁLISE:</b> Relacionamentos entre as Organizações			
<b>DOCUMENTOS EM ANÁLISE:</b> Relatório de Gestão 2021 (UEAP) E RELATÓRIO DE GESTÃO DO GOVERNO DO ESTADO DO AMAPÁ (2020 E 2021).			
<b>ENTREVISTADOS ENVOLVIDOS:</b> REITORA DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAPÁ			
	<b>CONSTRUTO CONFIGURADO</b>	<b>Nº</b>	<b>RELAÇÃO COM CONSTRUTO</b>
<b>ELEMENTO DE IDENTIFICAÇÃO DO CONSTRUTO NA APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO</b>	A reitora da UEAP respondeu de forma positiva ao ser questionada acerca do poder de decisão dos envolvidos no processo colaborativo, ao confirmar que os envolvidos não tiveram sua inserção na colaboração por vontade alheia, e sim que todos, tiveram seu poder de escolha conservados.	<b>1</b>	O construto que ressalta que aqueles que estão inseridos no processo colaborativo devem optar por isto, não deve ser algo imposto, pois a partir do momento que um dos envolvidos passa a perder a capacidade de decidir-se em prol do processo, perde-se a configuração de colaboração, desta forma a conservação dos relacionamentos, sem divergências que comprometam o poder decisão de uma das partes envolvidas, é inevitavelmente, e no presente caso a decisão dos envolvidos em ingressar na colaboração originou-se da identificação da necessidade e o impacto do projeto aos beneficiários.
<b>(RELATÓRIO DE GESTÃO 2021 (UEAP) E RELATÓRIO DE GESTÃO DO GOVERNO DO ESTADO DO AMAPÁ (2020 E 2021)</b>	Não houve identificação em análise dos relatórios de elementos que evidenciassem o construto.	<b>2</b>	Sem estabelecimento de elo com o construto, diante da ausência de evidências na documentação analisada.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

A seguir o construto da criação de processos claros de tomada de decisão e responsabilização definidos na legislação ou em acordos, destaca que é necessário condicionamento aos ditames legais ou aos termos dos acordos firmados, daquilo que se está implementando com a colaboração, tendo em vista que algumas podem prolongar-se no tempo, e acabam prejudicando a tomada de decisão no curso do processo colaborativo, esta dimensão

(Construto) possibilita uma tendência para que seja mantido o foco da discussão, e fortalece a disciplina nas colaborações, para que se obtenha resultados concretos.

Em análise dos relatórios de Gestão dos envolvidos (Relatório de Gestão 2021 (UEAP) e relatório de gestão do Governo do Estado do Amapá (2020 e 2021), verificou-se que além da parceria com o governo do Estado do Amapá por meio da Secretaria Extraordinária de Políticas para a Juventude (SEJUV), houve a assinatura do Termo de Cooperação entre as instituições garantiu a oferta de 700 vagas no Programa Amapá Jovem Universitário, visando garantir a permanência no ensino superior com bolsa incentivo no valor de R\$150,00 durante o período previsto no Projeto Pedagógico do Curso para conclusão, para que jovens universitários em vulnerabilidade social, matriculado na instituição continuassem seus cursos, evitando assim a evasão escolar.

Em resposta ao questionário aplicado, quando questionada a reitora da Universidade acerca da formalização da colaboração, se houveram documentos assinados para tanto, esta respondeu positivamente.

Diante disto, tal construto revelou-se configurado, diante das devida formalização realizada, para o aperfeiçoamento da colaboração entre todos os participantes, e houve responsabilização definidos no teor do contrato assinado e orientações definidas para a devida execução do programa Amapá Jovem Universitário, ou seja, houve o condicionamento aos termos legais firmados, daquilo que se buscou implementar com a colaboração.

Segue uma síntese da configuração do construto criação de processos claros de tomada de decisão e responsabilização, no quadro 39.

Quadro 39 - Síntese do Construto de Criação de Processos Claros de Tomada de Decisão e Responsabilização Kellas (2010) no Programa Amapá Jovem Universitário

<b>ANÁLISE DO CONSTRUTO TEÓRICO</b>			
<b>PROGRAMA:</b> AMAPÁ JOVEM UNIVERSITÁRIO			
<b>CONSTRUTO TEÓRICO SUBMETIDO A ANÁLISE:</b> Criação de Processos Claros de Tomada de Decisão e Responsabilização Kellas (2010).			
<b>DOCUMENTOS EM ANÁLISE:</b> (Relatório de Gestão 2021 (UEAP) e relatório de gestão do Governo do Estado do Amapá (2020 e 2021)			
<b>ENTREVISTADOS ENVOLVIDOS:</b> Reitora da Universidade Estadual do Amapá			
	<b>CONSTRUTO CONFIGURADO</b>	<b>Nº</b>	<b>RELAÇÃO COM CONSTRUTO</b>
<b>ELEMENTO DE IDENTIFICAÇÃO DO CONSTRUTO NA APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO</b>	A reitora da UEAP, respondeu de forma satisfatório acerca da formalização da colaboração, se houveram documentos assinados para tanto, com a coleta de assinaturas com		o construto da criação de processos claros de tomada de decisão e responsabilização definidos na legislação ou em acordos, destaca que é necessário condicionamento aos ditames legais ou aos termos dos acordos firmados, daquilo que se está implementando com a colaboração,

	todos os membros ( <i>Stakeholders</i> ) participantes do programa.	1	exigência esta que foi identificada, a partir da formalização da colaboração, mediante documentos assinados que condicionaram limites temporais (Início e Término), responsabilização.
(RELATÓRIO DE GESTÃO 2021 (UEAP) E RELATÓRIO DE GESTÃO DO GOVERNO DO ESTADO DO AMAPÁ (2020 E 2021))	No Relatório foi evidenciada a formalização realizada, para o aperfeiçoamento da colaboração entre todos os participantes, trazendo a devida responsabilização definidas no teor do contrato assinado, para a execução do Programa Amapá Jovem Universitário, ocorrendo com isto o condicionamento aos termos legais firmados, daquilo que se buscou implementar com a colaboração.	2	Foi ratificada a configuração do construto mediante análise da documentação, confirmou-se a existência de documentação que respaldou o processo colaborativo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Por fim, em análise do construto da capacitação de uma liderança política de Kellas (2010), construto este que determina que para que ocorra a Governança Colaborativa é necessário que cada um fomente a colaboração com ideias e compreensões dos problemas distintos referentes ao objeto do processo colaborativo.

Em análise dos relatórios (Relatório de Gestão 2021 (UEAP) e relatório de gestão do Governo do Estado do Amapá (2020 e 2021), não foi identificado informações que evidenciaram o aperfeiçoamento do processo colaborativo por influências políticas, exigência esta que não foi possível identificar na aplicação de questionário a reitora da Universidade Estadual do Amapá, quando questionada acerca da existência de influências políticas para o sucesso da colaboração, se houve a necessidade, esta respondeu de forma negativa, o que ressalta que não ocorreu a configuração do construto analisado, conforme síntese a seguir no quadro 40.

Quadro 40 - Síntese do Construto capacitação de uma liderança política Kellas (2010) no Programa Amapá Jovem Universitário

ANÁLISE DO CONSTRUTO TEÓRICO			
<b>PROGRAMA:</b> AMAPÁ JOVEM UNIVERSITÁRIO			
<b>CONSTRUTO TEÓRICO SUBMETIDO A ANÁLISE:</b> capacitação de uma liderança política			
<b>DOCUMENTOS EM ANÁLISE:</b> (Relatório de Gestão 2021 (UEAP) e relatório de gestão do Governo do Estado do Amapá (2020 e 2021))			
<b>ENTREVISTADOS ENVOLVIDOS:</b> REITORA DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO AMAPÁ			
	<b>CONSTRUTO CONFIGURADO</b>	<b>Nº</b>	<b>RELAÇÃO COM CONSTRUTO</b>

ELEMENTO DE IDENTIFICAÇÃO DO CONSTRUTO NA APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO	A reitora da Universidade ao ser questionada acerca da influência política no curso do processo colaborativo, se houve em algum momento, está respondeu de forma insatisfatória.	1	o construto da criação de processos claros de tomada de decisão e responsabilização definidos na legislação ou em acordos, destaca que é necessário condicionamento aos ditames legais ou aos termos dos acordos firmados, daquilo que se está implementando com a colaboração, exigência esta que não foi identificada, em sua resposta.
(RELATÓRIO DE GESTÃO 2021 (UEAP) E RELATÓRIO DE GESTÃO DO GOVERNO DO ESTADO DO AMAPÁ (2020 E 2021)	Da mesma maneira, nos relatórios analisados, não foi possível identificar elementos capazes de evidenciar a configuração do construto teórico.	2	Sem estabelecimento de elo com o construto, diante da ausência de evidências na documentação analisada

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

A seguir será realizada a análise da última colaboração analisada na pesquisa, que evidenciou a configuração da governança colaborativa.

### **4.3 Análise da Colaboração Realizada para Construção do Hospital Universitário e Disponibilização de Leitos ao GEA – UNIFAP**

#### **4.3.1 Stakeholders Identificados na Colaboração**

A UNIFAP é uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), mantida com recursos da União, criada pela Lei nº 7.530, de 29 de agosto de 1986, e instituída pelo Decreto nº 98.977, de 02 de março de 1990, vinculada ao Ministério da Educação (MEC), com sede e foro na cidade de Macapá, capital do estado do Amapá.

Dotada de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, assegurada pela Constituição Federal de 1988 e demais legislações direcionadas a sua atuação, tem como princípio basilar a Indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Suas ações estão estruturadas com o objetivo de proporcionar a formação superior de cidadãos e a produção de conhecimento científico para que sejam revertidas em transformações e melhorias sociais para a região amazônica, conforme expressa a sua missão, e possui como visão ser referência em educação superior e inovação tecnológica na Região Amazônica, fomentando o desenvolvimento sustentável e a integração social.

A Universidade Federal do Amapá (UNIFAP) e o Governo do Estado do Amapá firmaram, no dia 8 de maio de 2020, o Termo de Cessão de uso dos espaços do Hospital

Universitário (HU), para instalação e manutenção de leitos de Unidade de Tratamento Intensivo (UTI) e enfermagem voltados ao atendimento de pacientes acometidos com sintomas graves da COVID-19.

Com o acordo, a UNIFAP disponibilizou por meio do processo nº 23125.009270/2020-12 a 1ª cessão do Bloco "I" do HU ao Governo Estadual, que assumiu a implantação de equipamentos e manutenção do espaço. Diante da grande necessidade de permanecer no espaço foi necessário um Termo Aditivo para 2ª sessão do Bloco "I" que ocorreu por meio do processo nº 23125.017989/2020-18. A partir de 03 de novembro de 2020 foi adicionada a Cessão do BLOCO "H" através do processo 23125.020337/2020-60. Para tanto, houve também o 1º Termo Aditivo para a cessão do BLOCO "H" que ocorreu mediante processo nº 23125.020337/2020-60. A partir de março de 2021, foi solicitado pelo governo um novo bloco, o BLOCO "G", cujo instrumento de cessão é o 2º Termo Aditivo de Cessão dos Blocos "I", "H" e o térreo do bloco "G". Dessa forma, o uso do HU ficou em caráter ininterrupto cedido ao governo do Amapá, desde maio de 2020, com previsão do término da cessão para dezembro de 2021.

Com a colaboração por meio da cessão do Hospital Universitário (HU-UNIFAP), ainda com a obra em fase final de execução, para integrar a rede estadual de atendimento de pacientes acometidos pelo novo Corona vírus (COVID-19). Foi preciso antecipar a execução e testes de algumas partes das instalações físicas do Hospital para que tivesse as condições necessárias para funcionar como unidade de atendimento. Hoje, o Hospital Universitário se tornou a principal referência de atendimento de pacientes com COVID-19 da Rede Pública Estadual de Saúde.

Entre seus desafios estavam ter capacidade de soluções criativas em manutenção de infraestrutura em virtude dos recursos orçamentários escassos e realizar reformas imobiliárias visto o número limitado de servidores e dificuldade de aquisição de materiais em virtude da covid-19, O Hospital Universitário, foi o último criado em 2020 pelo governo do Estado do Amapá, com capacidade para 200 leitos.

Diante disto verificou-se que houve a colaboração do tipo Intergovernamental, de forma vertical na presente colaboração realizada, tendo em vista que houve a união de dois níveis hierárquicos governamentais (federal e estadual), para o seu desenvolvimento, conforme esquema apresentado no Quadro 41.

Quadro 41 - Classificação da colaboração e *Stakeholders* Envolvidos na Construção do Hospital Universitário e Disponibilização de Leitos ao GEA

TIPO DE COLABORAÇÃO	DESCRIÇÃO	STAKEHOLDERS ENVOLVIDOS
---------------------	-----------	-------------------------

INTRAGOVERNAMENTAL	Entre Agentes	Diz respeito à quebra da perspectiva <i>topdown</i> , pelo reconhecimento de que implementação e formulação influenciam-se mutuamente, portanto deve haver diálogo Entre os atores de cada estágio.	
	Entre Setores	Também chamado de intersetorialidade, transversalidade, coordenação horizontal. Refere-se à articulação entre diversas áreas (ministérios, secretarias) cujos programas Atendem aos mesmos beneficiários.	
INTERGOVERNAMENTAL	Vertical	Coordenação entre os diversos níveis hierárquicos governamentais (federal, estadual e municipal), especialmente importante em sistemas federativos, pela descentralização administrativa.	Governo do Estado do Amapá, e Universidade Federal do Amapá
	Horizontal	São as parcerias entre estados ou entre municípios, normalmente formalizadas por meio dos consórcios públicos, regulamentados pela Lei 11.107/2005	
EXTRAGOVERNAMENTAL	Com Organizações	Relações formais entre governo e organizações privadas ou do terceiro setor. Na reforma gerencial foi denominado “publicização”.	
	Com Cidadãos	Refere-se à inclusão dos cidadãos na formulação, implementação e avaliação das políticas pública, por processos que estimulam e formalizam a participação deliberativa.	

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

Nesta primeira análise, houve a classificação da colaboração, de forma a tornar mais fácil a compreensão, organização e entendimento das informações e elementos na seção a seguir.

### **4.3.2 Análise da Configuração dos Construtos Teóricos de Ansell e Gash (2008) e Kellas (2010), na colaboração para Construção do Hospital Universitário e Disponibilização de Leitos ao GEA**

A identificação dos construtos teóricos, estabelecidos por Ansell e Gash (2008) e Kellas (2010), na colaboração para conclusão e disponibilização de espaços no Hospital Universitário do Estado do Amapá, será analisado a seguir individualmente cada um na ordem de apresentação da parte teórica (capítulo 2.3), desta forma o primeiro construto alvo da análise será o construto Diálogo face a face Ansell e Gash (2008), construto este que exige a compreensão do objeto da colaboração pelos *stakeholders*, pois a partir deste diálogo é que se inicia uma construção de confiança por meio de uma compreensão de ambas as partes sobre aquilo que se pretende proporcionar.

Em análise dos relatórios (Relatório de Gestão do Governo do Estado do Amapá, 2020, Relatório da Universidade Federal do Amapá exercício 2020 e 2021), não foi identificado elementos (informações) que evidenciam a configuração do construto teórico, este foi possível ser identificado a partir da aplicação de questionário ao superintendente do Hospital Universitário, quando foi questionado acerca da realização das reuniões, se foram apresentadas, de forma clara, o objetivo principal da colaboração para os envolvidos, este respondeu positivamente, destacando ainda que mesmo momento de pandemia, optou-se no Hospital, fazer reunião presencial, com equipe gestora do H.U e também com equipe da SESA (Secretaria de Estado da Saúde), e em outras situações emergências via *whatsapp*. A grande maioria das reuniões eram presenciais, e houveram reuniões diárias com equipes diferentes, seja administrativa ou assistencial. Sempre relatando as dificuldades, os problemas em ordem de gravidade e metas para semanais e para mensais.

Destacou que a equipe sempre recebeu informações de forma clara e sem esconder as dificuldades e gravidade da situação tanto epidemiológica quanto financeira, e de logística na questão dos fornecedores em atender de forma integral os materiais que eram solicitados para o atendimento no Hospital Universitário.

Desta maneira, ficou evidente a clareza quanto aos objetivos e metas da colaboração realizada por parte de toda a equipe envolvida (*stakeholders*), restando com configurado o construto Diálogo face a face Ansell e Gash (2008), conforme síntese no Quadro 42.

Quadro 42 - Síntese da Análise do Construto Diálogo Face a Face de Ansell e Gash (2008) na Construção do Hospital Universitário e Disponibilização de Leitos ao GEA

ANÁLISE DO CONSTRUTO TEÓRICO			
<b>PROGRAMA:</b> Colaboração Hospital Universitário do Estado do Amapá			
<b>CONSTRUTO TEÓRICO SUBMETIDO A ANÁLISE:</b> Diálogo face a face			
<b>DOCUMENTOS EM ANÁLISE:</b> (Relatório de Gestão do Governo do Estado do Amapá, 2020, Relatório da Universidade Federal do Amapá exercício 2020 e 2021).			
<b>ENTREVISTADOS ENVOLVIDOS:</b> SUPERINTENDENTE DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO			
	CONSTRUTO CONFIGURADO	Nº	RELAÇÃO COM CONSTRUTO
ELEMENTO DE IDENTIFICAÇÃO DO CONSTRUTO NA APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO	Resposta positiva do superintendente do Hospital Universitário ao ser questionado acerca das reuniões realizadas, bem como dos objetivos e metas da colaboração.	1	O construto exige a compreensão do objeto da colaboração pelos <i>stakeholders</i> , bem como a correta explicação do objeto da colaboração, pois a partir deste diálogo é que se inicia uma construção de confiança, compreensão esta que se tornou possível identificar a partir da compreensão mútua dos envolvidos.
PONTOS DE EVIDÊNCIA DO CONSTRUTO NOS DOCUMENTOS: (RELATÓRIO DE GESTÃO DO GOVERNO DO ESTADO DO AMAPÁ, 2020, RELATÓRIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ EXERCÍCIO 2020 E 2021).	Não houve identificação na análise dos relatórios de informações que evidenciaram a configuração do construto.	2	Não foi identificado nos relatórios dos envolvidos elementos que evidenciaram a configuração do construto, desta forma não houve estabelecimento de elo com a teoria, diante da ausência de evidências na documentação analisada.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Referente ao construto de Confiança Ansel e Gash (2008), trata-se de uma etapa que precisa de compromisso em um longo período de tempo, e se relaciona com as demais etapas do processo, pois quando já existe um contexto de inimizade entre os *stakeholders*, ou certa disputa entre os agentes colaboradores, pode tornar-se difícil obter confiança e acarreta no resultado final da colaboração, e no decorrer do processo colaborativo houveram de acordo com o superintendente do Hospital Universitário, quando questionado acerca dos resultados positivos após a realização de cada reunião, este relatou que foram obtidos, pois a equipe em sua totalidade era ouvida, todas as ideias eram ponderadas e analisadas, isto permitiu uma melhor gestão do hospital.

Da mesma forma quando questionado acerca das divergências de ideias ou conflitos durante o processo colaborativo, se os envolvidos conseguiram entrar em um consenso, este relatou que se conseguia alcançar a solução, após troca de ideias e amplo debate, sempre procurando fixar e aceitar a melhor sugestão, em momentos específicos, a gestão maior do

hospital foi acionada para auxiliar na solução das divergências ou mediar conflitos e decidir o melhor caminho.

Por fim ainda referente ao construto, quando questionado acerca do impacto das divergências no processo colaborativo, este relatou que as divergências em poucos momentos geraram impacto, porém após decisão de gestão superior, a equipe entendia e aceitava e mostrava união buscando o melhor caminho para os pacientes que necessitavam dos atendimentos do Hospital Universitário, o que demonstra que todos tiveram espaço para interação, desta forma, havendo a construção, bem como o fortalecimento do construto teórico da confiança no processo colaborativo, desta forma restando o construto configurado, conforme síntese a seguir no quadro 43.

Quadro 43 - Síntese da Análise do Construto Confiança de Ansell e Gash (2008) na Construção do Hospital Universitário e Disponibilização de Leitos ao GEA

<b>ANÁLISE DO CONSTRUTO TEÓRICO</b>			
<b>PROGRAMA:</b> Colaboração Hospital Universitário do Estado do Amapá			
<b>CONSTRUTO TEÓRICO SUBMETIDO A ANÁLISE:</b> Confiança			
<b>DOCUMENTOS EM ANÁLISE:</b> (Relatório de Gestão do Governo do Estado do Amapá, 2020, Relatório da Universidade Federal do Amapá exercício 2020 e 2021).			
<b>ENTREVISTADOS ENVOLVIDOS:</b> SUPERINTENDENTE DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO			
	<b>CONSTRUTO CONFIGURADO</b>	<b>Nº</b>	<b>RELAÇÃO COM CONSTRUTO</b>
<b>ELEMENTO DE IDENTIFICAÇÃO DO CONSTRUTO NA APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO</b>	Houve resposta positiva do superintendente do hospital universitário acerca das divergências de ideias ou conflitos durante o processo colaborativo, bem como do impacto das divergências no processo colaborativo.	<b>1</b>	o construto exige um clima de cordialidade, entre os <i>stakeholders</i> pois quando já existe um contexto de inimizade, ou certa disputa entre os agentes colaboradores, pode tornar-se difícil obter confiança, e a foi notada a construção desta confiança a partir do alcance de soluções, após troca de ideias e amplo debate, sempre pois sempre buscou-se aceitar a melhor sugestão, e a equipe em sua totalidade entendia e aceitava e mostrava união buscando o melhor caminho para os beneficiários da colaboração.
<b>PONTOS DE EVIDÊNCIA DO CONSTRUTO NOS DOCUMENTOS: (RELATÓRIO DE GESTÃO DO GOVERNO DO ESTADO DO AMAPÁ, 2020, RELATÓRIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ EXERCÍCIO 2020 E 2021).</b>	E em análise dos relatórios dos <i>stakeholders</i> envolvidos não foi identificado elementos (informações) que evidenciam a configuração do construto.	<b>2</b>	Não foi identificado nos relatórios dos envolvidos elementos que evidenciam a configuração do construto, desta forma não foi possível o estabelecimento de elo com a teoria, diante da ausência de evidências na documentação analisada.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Posteriormente analisamos o construto teórico do compromisso com o processo, de Ansell e Gash (2008), que trata-se de um requisito fundamental, para definir o êxito ou o declínio do processo colaborativo, e revela-se necessário exista a apreciação por parte de todos os envolvidos, em relação aquilo que se pretende, pois todos os colaboradores tem que estar interligados juntos, precisam ter o compromisso com o processo colaborativo, compreendendo sempre o interesses envolvidos como um todo, para insto é necessário que se tenha também procedimentos nítidos, para que se tenha a correta e justa compreensão.

Em resposta ao questionário aplicado, o superintendente quando questionado acerca do comprometimento de todos com o processo colaborativo, este relatou que quase 100% da equipe estava comprometida e unida com objetivos e determinações, e em casos isolados, foi necessário mudar “um ou outro gestor” que não estava alinhado com gestão maior do hospital, mais sempre buscou-se na colaboração a unificação dos comprometimentos por parte de toda a equipe.

Verifica-se que houve certo conflito durante a colaboração, porém não foi conflitos entre os *stakeholders*, e sim na parte corporativa que acabou ocasionando mudanças em certos momentos, porém de acordo com a resposta do superintendente, depreende-se que em todas as etapas do processo colaborativo, fator este que demonstra o fortalecimento do compromisso com o processo de todos os envolvidos, sempre havendo a unificação dos comprometimentos por parte de toda a equipe, restando assim configurado este construto teórico, conforme síntese no Quadro 44.

Quadro 44 - Síntese da Análise do Construto Compromisso com o Processo de Ansell e Gash (2008) na Construção do Hospital Universitário e Disponibilização de Leitos ao GEA

<b>ANÁLISE DO CONSTRUTO TEÓRICO</b>			
<b>PROGRAMA:</b> Colaboração Hospital Universitário do Estado do Amapá			
<b>CONSTRUTO TEÓRICO SUBMETIDO A ANÁLISE:</b> compromisso com o processo			
<b>DOCUMENTOS EM ANÁLISE:</b> (Relatório de Gestão do Governo do Estado do Amapá, 2020, Relatório da Universidade Federal do Amapá exercício 2020 e 2021).			
<b>ENTREVISTADOS ENVOLVIDOS:</b> SUPERITENDENTE DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO			
	<b>CONSTRUTO CONFIGURADO</b>	<b>Nº</b>	<b>RELAÇÃO COM CONSTRUTO</b>
<b>ELEMENTO DE IDENTIFICAÇÃO DO CONSTRUTO NA APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO</b>	Houve resposta positiva mediante aplicação de questionário ao superintendente do Hospital Universitário quando ao compromisso com o processo dos interessados na colaboração.	<b>1</b>	o construto exige uma comunicação e demonstração de compromisso por parte de toda a equipe, e verificou-se, que a equipe estava comprometida e unida com objetivos e determinações demonstrando assim, o envolvimento de todos os envolvidos, o que satisfaz a exigência do construto.

<b>PONTOS DE EVIDÊNCIA DO CONSTRUTO NOS DOCUMENTOS: (RELATÓRIO DE GESTÃO DO GOVERNO DO ESTADO DO AMAPÁ, 2020, RELATÓRIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ EXERCÍCIO 2020 E 2021).</b>	E em análise dos relatórios dos <i>stakeholders</i> envolvidos não foi identificado elementos (informações) que evidenciaram a configuração do construto.	<b>2</b>	Não foi identificado nos relatórios dos envolvidos elementos que evidenciaram a configuração do construto, desta forma não foi possível o estabelecimento de elo com a teoria, diante da ausência de evidências na documentação analisada.
--	---	----------	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Em sequência o entendimento compartilhado dos interessados trata-se da quarta fase do processo proposto, etapa em que deve ser desenvolvido uma compreensão compartilhada dos benefícios que a colaboração pode levar para a coletividade, todos os colaboradores devem estar interligados e terem juntos o entendimento compartilhado dos benefícios da colaboração, e assim como as demais etapas do processo, esta etapa ocorre ao longo do tempo, quando se tem o entendimento compartilhado juntamente com a confiança e o compromisso, possibilita que os envolvidos ultrapassem seus interesses subjetivos, passando a almejar não somente os seus valores (ANSELL e GASH, 2008),

Tal construto foi identificado a partir da resposta positiva do superintendente, quando questionado acerca das reuniões realizadas, este relatou que houve o repasse pelo líder, de forma clara, do objetivo principal da colaboração para todos, e nas reuniões diárias realizadas com diferentes equipes, seja administrativa ou assistencial. Sempre buscou-se relatar as dificuldades, os problemas, estabelecendo-se ordem de gravidade e metas semanais e mensais, e a equipe sempre recebeu informações de forma clara e sem esconder as dificuldades e gravidade da situação tanto epidemiológica quanto financeira, bem como das dificuldades de logística para o fornecimento dos materiais necessários para os beneficiários da colaboração, o que demonstra a configuração do construto diante da demonstração de ocorrência de uma compreensão mútua coletiva, segue a síntese do construto no quadro 45.

Quadro 45 - Síntese da Análise do Construto Entendimento Compartilhado de Ansell e Gash (2008) na Construção do Hospital Universitário e Disponibilização de Leitos ao GEA

<b>ANÁLISE DO CONSTRUTO TEÓRICO</b>
<b>PROGRAMA:</b> Colaboração Hospital Universitário do Estado do Amapá
<b>CONSTRUTO TEÓRICO SUBMETIDO A ANÁLISE:</b> entendimento compartilhado
<b>DOCUMENTOS EM ANÁLISE:</b> (Relatório de Gestão do Governo do Estado do Amapá, 2020, Relatório da Universidade Federal do Amapá exercício 2020 e 2021).
<b>ENTREVISTADOS ENVOLVIDOS:</b> SUPERITENDENTE DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO

	<b>CONSTRUTO CONFIGURADO</b>	<b>Nº</b>	<b>RELAÇÃO COM CONSTRUTO</b>
<b>ELEMENTO DE IDENTIFICAÇÃO DO CONSTRUTO NA APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO</b>	Houve resposta positiva do superintendente, quando questionado acerca das reuniões realizadas, este relatou que houve o repasse pelo líder, de forma clara, do objetivo principal da colaboração para todos, e nas reuniões diárias realizadas com diferentes equipes.	<b>1</b>	Diante do fato de tal construto estabelecer que deve ser desenvolvido uma compreensão compartilhada dos benefícios que a colaboração pode levar para a coletividade, verificou-se sua configuração a partir da resposta positiva do superintendente acerca das reuniões realizadas, este relatou que houve o repasse pelo líder, de forma clara, do objetivo principal da colaboração para todos, e nas reuniões diárias realizadas com diferentes equipes.
<b>PONTOS DE EVIDÊNCIA DO CONSTRUTO NOS DOCUMENTOS: (RELATÓRIO DE GESTÃO DO GOVERNO DO ESTADO DO AMAPÁ, 2020, RELATÓRIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ EXERCÍCIO 2020 E 2021).</b>	E em análise dos relatórios dos stakeholders envolvidos não foi identificado elementos (informações) que evidenciaram a configuração do construto.	<b>2</b>	Não foi identificado nos relatórios dos envolvidos elementos que evidenciaram a configuração do construto, desta forma não foi possível o estabelecimento de elo com a teoria, diante da ausência de evidências na documentação analisada.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Adiante referente ao construto resultados intermediários de Ansell e Gash (2008), construto que ressalta que é necessário que haja resultados intermediários, tendo em vista que em vários casos, que foram alvo de estudo evidenciaram que a colaboração é propensa a nascer e se fortalecer quando os objetivos e benefícios são possíveis de serem concretizados.

No presente caso em análise do relatório de gestão do governo do Estado do Amapá (2020), os resultados intermediários, os objetivos a serem alcançados desde o início da formalização da colaboração foram deixados claros, tendo em vista que o contexto da covid-19 no Estado do Amapá, exigiu que a colaboração fosse tratada com o devido cuidado, desde sua fase inicial, a população necessitava de celeridade, e a iniciativa da colaboração se deu em decorrência da necessidade de criação de 327 leitos hospitalares, nas modalidades clínico adulto, pediátrico, uti adultos e pediátricos, e também a criação de 11 centros para tratamento da COVID 19, em todo o Estado, sendo o Hospital Universitário, o último criado em 2020, com capacidade para 200 leitos.

Em análise do relatório de Gestão da Unifap (2020), houve o destaque dos principais desafios da construção do Hospital, entre as dificuldades em realizar reformas imobiliárias visto o número limitado de servidores e dificuldade de aquisição de materiais em virtude da covid-19, assim como a dificuldade em se alcançar soluções criativas em manutenção de

infraestrutura em virtude dos recursos orçamentários escassos; e a Cessão do Hospital Universitário (HU-UNIFAP), ainda com a obra em fase final de execução, para integrar a rede estadual de atendimento de pacientes acometidos pelo Novo Corona vírus (COVID-19). Pois foi preciso antecipar a execução e testes de algumas partes das instalações físicas do Hospital para que tivesse as condições necessárias para funcionar como unidade de atendimento. Teve também como um de seus objetivos se tornar o Hospital referência de atendimento de pacientes com COVID-19 da Rede Pública Estadual de Saúde.

Na aplicação do questionário ao superintendente do Hospital Universitário do Estado do Amapá, este quando foi questionado acerca do objetivo principal das reuniões, se este foi repassado de forma clara aos envolvidos, este respondeu positivamente destacando que em reuniões diárias com equipes diferentes, seja administrativa ou assistencial. Houve sempre o destaque dos objetivos, dificuldades e os problemas em ordem de gravidade e metas semanais e mensais, o que evidencia a configuração do construto teórico analisado, conforme síntese no Quadro 46.

Quadro 46 - Síntese da Análise do Construto Resultados Intermediários de Ansell e Gash (2008) na Construção do Hospital Universitário e Disponibilização de Leitos ao GEA

<b>ANÁLISE DO CONSTRUTO TEÓRICO</b>			
<b>PROGRAMA:</b> Colaboração Hospital Universitário do Estado do Amapá			
<b>CONSTRUTO TEÓRICO SUBMETIDO A ANÁLISE:</b> Resultados Intermediários			
<b>DOCUMENTOS EM ANÁLISE:</b> (Relatório de Gestão do Governo do Estado do Amapá, 2020, Relatório da Universidade Federal do Amapá exercício 2020 e 2021).			
<b>ENTREVISTADOS ENVOLVIDOS:</b> SUPERINTENDENTE DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO			
<b>ELEMENTO DE IDENTIFICAÇÃO DO CONSTRUTO NA APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO</b>	<b>CONSTRUTO CONFIGURADO</b>	<b>Nº</b>	<b>RELAÇÃO COM CONSTRUTO</b>
	Houve resposta satisfatória na aplicação do questionário quanto aos objetivos e resultados que se pretendia com a colaboração, por parte do superintendente do Hospital Universitário-AP, destacando que estes sempre foram ressaltados com clareza a todos os envolvidos no processo colaborativo.	<b>1</b>	O construto que ressalta que é necessário que haja resultados intermediários, tendo em vista que em vários casos, que foram alvo de estudo evidenciaram que a colaboração é propensa a nascer e se fortalecer quando os objetivos e benefícios são possíveis de serem concretizados, o que evidenciou-se pela confirmação na aplicação do questionário ao coordenador de polo.
<b>PONTOS DE EVIDÊNCIA DO CONSTRUTO NOS DOCUMENTOS: (RELATÓRIO DE GESTÃO DO GOVERNO DO ESTADO DO AMAPÁ, 2020, RELATÓRIO DA</b>	Bem como em análise do relatório de Gestão (2020) da UNIFAP, documento este que ressalta os objetivos a serem alcançados desde o início da formalização da colaboração foram deixados claros, tendo em vista que o contexto da covid-19 no Estado do Amapá, exigiu que a colaboração fosse tratada com o devido cuidado, desde sua fase inicial, a população necessitava de celeridade, e a	<b>2</b>	Foi ratificada a configuração do construto mediante análise da documentação, confirmou-se que os resultados almejados pela colaboração, seriam possíveis de serem concretizados e implementados por toda a equipe.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ EXERCÍCIO 2020 E 2021).	iniciativa da colaboração se deu em decorrência da necessidade de criação de 327 leitos hospitalares, nas modalidades clínico adulto, pediátrico, uti adultos e pediátricos, e também a criação de 11 centros para tratamento da COVID 19, em todo o Estado, sendo o Hospital Universitário, o último criado em 2020, com capacidade para 200 leitos.	
---	---	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Em seguida para a configuração deste modelo de Governança, se faz necessário a construção de relacionamentos entre as organizações, de forma que aqueles que estão inseridos no processo colaborativo devem optar por isto, não deve ser algo imposto, pois a partir do momento que um dos envolvidos passa a perder a capacidade de decidir-se em prol do processo, perde-se a configuração de colaboração, desta forma a conservação dos relacionamentos, sem divergências que comprometam o poder decisão de uma das partes envolvidas, é inevitavelmente, quando aborda acerca de relacionamentos, entra também no campo político tendo em vista que o ente governamental envolvido, necessita investir neste campo.

Em resposta ao questionário, o superintendente do Hospital Universitário-AP, destacou em relação a vontade de inserção de todos os envolvidos no processo colaborativo, se está se deu por vontade própria ou alheia, este destacou que em sua totalidade, todos os colaboradores, participaram de forma voluntária e ativa, nas ações de gestão, mostrando união e grande esforço para cumprir a “missão” e os objetivos estratégicos do objetivo da colaboração.

Diante disto, de posse de tais informações, tem-se indícios de que não houve perda da capacidade de decisão em prol do processo entre as partes, e conseqüentemente houve a conservação dos relacionamentos no decorrer do processo, restando assim configurado a presença de tal construto, na colaboração analisada, segue a síntese da análise do construto, no Quadro 47.

Quadro 47 - Síntese do Construto Construção de Relacionamentos entre as Organizações de Kellas (2010) na Colaboração do Hospital Universitário-UNIFAP

ANÁLISE DO CONSTRUTO TEÓRICO			
<b>PROGRAMA:</b> Colaboração Hospital Universitário do Estado do Amapá			
<b>CONSTRUTO TEÓRICO SUBMETIDO A ANÁLISE:</b> Relacionamentos entre as Organizações			
<b>DOCUMENTOS EM ANÁLISE:</b> (Relatório de Gestão do Governo do Estado do Amapá, 2020, Relatório da Universidade Federal do Amapá exercício 2020 e 2021).			
<b>ENTREVISTADOS ENVOLVIDOS:</b> SUPERITENDENTE DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO			
	<b>CONSTRUTO CONFIGURADO</b>	<b>Nº</b>	<b>RELAÇÃO COM CONSTRUTO</b>

<p>ELEMENTO DE IDENTIFICAÇÃO DO CONSTRUTO NA APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO</p>	<p>O superintendente do HOSPITAL UNIVERSITÁRIO-AP, não respondeu de forma satisfatória quando questionado acerca das influências políticas no processo colaborativo, destacando inclusive que a influência foi utilizada de forma negativa, que acarretou alguns momentos em prejuízo para a colaboração.</p>	<p>1</p>	<p>O construto que ressalta que aqueles que estão inseridos no processo colaborativo devem optar por isto, não deve ser algo imposto, pois a partir do momento que um dos envolvidos passa a perder a capacidade de decidir-se em prol do processo, perde-se a configuração de colaboração, desta forma a conservação dos relacionamentos, sem divergências que comprometam o poder decisão de uma das partes envolvidas, é inevitavelmente, e no presente caso a decisão dos envolvidos em ingressar na colaboração originou-se da identificação da necessidade e o impacto do projeto em ambos Municípios.</p>
<p>PONTOS DE EVIDÊNCIA DO CONSTRUTO NOS DOCUMENTOS: (RELATÓRIO DE GESTÃO DO GOVERNO DO ESTADO DO AMAPÁ, 2020, RELATÓRIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ EXERCÍCIO 2020 E 2021).</p>	<p>Não houve identificação no relatórios analisados de elementos (informações) que destacaram a configuração do construto teórico).</p>	<p>2</p>	<p>Não foi identificado nos relatórios dos envolvidos elementos que evidenciaram a configuração do construto, desta forma não foi possível o estabelecimento de elo com a teoria, diante da ausência de evidências na documentação analisada.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

A seguir o construto da criação de processos claros de tomada de decisão e responsabilização definidos na legislação ou em acordos, destaca que é necessário condicionamento aos ditames legais ou aos termos dos acordos firmados, daquilo que se está implementando com a colaboração, tendo em vista que algumas podem prolongar-se no tempo, e acabam prejudicando a tomada de decisão no curso do processo colaborativo, esta dimensão (Construto) possibilita uma tendência para que seja mantido o foco da discussão, e fortalece a disciplina nas colaborações, para que se obtenha resultados concretos.

Mediante análises dos Relatórios de Gestão do Governo do Estado do Amapá (2020), Relatório da Universidade Federal do Amapá exercício 2020 e 2021. Verificou-se que a Universidade Federal do Amapá (UNIFAP) e o Governo do Estado do Amapá, firmaram no dia 8 de maio de 2020, o Termo de Cessão de uso dos espaços do Hospital Universitário (HU), para instalação e manutenção de leitos de Unidade de Tratamento Intensivo (UTI) e enfermagem voltados ao atendimento de pacientes acometidos com sintomas graves da COVID-19.

Com o acordo, a UNIFAP disponibilizou por meio do processo nº 23125.009270/2020-12 a 1ª cessão do Bloco "I" do HU ao Governo Estadual, que assumiu a implantação de equipamentos e manutenção do espaço. Diante da grande necessidade de permanecer no espaço foi necessário um Termo Aditivo para 2ª sessão do Bloco "I" que ocorreu por meio do processo nº 23125.017989/2020-18. A partir de 03 de novembro de 2020 foi adicionada a Cessão do BLOCO "H" através do processo 23125.020337/2020-60. Para tanto, houve também o 1º Termo Aditivo para a cessão do BLOCO "H" que ocorreu mediante processo nº 23125.020337/2020-60. A partir de março de 2021, foi solicitado pelo governo um novo bloco, o BLOCO "G", cujo instrumento de cessão é o 2º Termo Aditivo de Cessão dos Blocos "I", "H" e o térreo do bloco "G". Dessa forma, o uso do HU ficou em caráter ininterrupto cedido ao governo do Amapá, desde maio de 2020, com previsão do término da cessão para dezembro de 2021.

Com a colaboração por meio da cessão do Hospital Universitário (HU-UNIFAP), ainda com a obra em fase final de execução, para integrar a rede estadual de atendimento de pacientes acometidos pelo novo Corona vírus (COVID-19). Foi preciso antecipar a execução e testes de algumas partes das instalações físicas do Hospital para que tivesse as condições necessárias para funcionar como unidade de atendimento. Hoje, o Hospital Universitário se tornou a principal referência de atendimento de pacientes com COVID-19 da Rede Pública Estadual de Saúde.

Porém, em resposta ao questionário aplicado, quando questionado o superintendente acerca da formalização da colaboração, se houveram documentos assinados para tanto, este respondeu de forma insatisfatória, informando que "não".

Diante disto, em que pese a resposta negativa do superintendente, constatou-se que houveram de acordo com os relatórios analisados, a configuração do construto no processo colaborativo, diante das devida formalização realizada através do termos de cessão, o que gerou o aperfeiçoamento da colaboração entre todos os participantes, havendo com isto a responsabilização definidas no teor do termo assinado, houve o condicionamento aos termos legais firmados, daquilo que se buscou implementar com a colaboração.

Segue no Quadro 48 uma síntese da configuração do construto criação de processos claros de tomada de decisão e responsabilização.

Quadro 48 - Síntese do Construto de Criação de Processos Claros de Tomada de Decisão e Responsabilização Kellas (2010) na Colaboração do Hospital Universitário-UNIFAP

<b>ANÁLISE DO CONSTRUTO TEÓRICO</b>			
<b>PROGRAMA:</b> Colaboração Hospital Universitário do Estado do Amapá			
<b>CONSTRUTO TEÓRICO SUBMETIDO A ANÁLISE:</b> criação de processos claros de tomada de decisão e responsabilização definidos na legislação ou em acordos			
<b>DOCUMENTOS EM ANÁLISE:</b> (Relatório de Gestão do Governo do Estado do Amapá, 2020, Relatório da Universidade Federal do Amapá exercício 2020 e 2021).			
<b>ENTREVISTADOS ENVOLVIDOS:</b> SUPERINTENDENTE DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO			
ELEMENTO DE IDENTIFICAÇÃO DO CONSTRUTO NA APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO	CONSTRUTO CONFIGURADO	Nº	RELAÇÃO COM CONSTRUTO
	O superintendente do hospital universitário, respondeu de forma negativa acerca da formalização da colaboração, se houveram documentos assinados para tanto.	1	Não houve relacionamento com a teoria, diante da resposta negativa do Superintendente, porém foi identificada a partir da análise dos relatórios conforme se explica na coluna a seguir.
PONTOS DE EVIDÊNCIA DO CONSTRUTO NOS DOCUMENTOS: (RELATÓRIO DE GESTÃO DO GOVERNO DO ESTADO DO AMAPÁ, 2020, RELATÓRIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ EXERCÍCIO 2020 E 2021).	Mediante análises dos Relatórios de Gestão do Governo do Estado do Amapá (2020), Relatório da Universidade Federal do Amapá exercício 2020 e 2021. Verificou-se que a Universidade Federal do Amapá (UNIFAP) e o Governo do Estado do Amapá, firmaram no dia 8 de maio de 2020, o Termo de Cessão de uso dos espaços do Hospital Universitário (HU), para instalação e manutenção de leitos de Unidade de Tratamento Intensivo (UTI) e enfermagem voltados ao atendimento de pacientes acometidos com sintomas graves da COVID-19, houveram ainda 2 termos aditivos para cessão de outros espaços.	2	o construto da criação de processos claros de tomada de decisão e responsabilização definidos na legislação ou em acordos, destaca que é necessário condicionamento aos ditames legais ou aos termos dos acordos firmados, daquilo que se está implementando com a colaboração, exigência esta que foi identificada, a partir da formalização da colaboração, mediante documentos assinados que condicionaram limites temporais (Início e Término), e responsabilização.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Por fim, em análise do construto da capacitação de uma liderança política de Kellas (2010), construto este que determina que para que ocorra a Governança Colaborativa é necessário que cada um fomente a colaboração com ideias e compreensões dos problemas distintos referentes ao objeto do processo colaborativo.

Exigência esta que não foi identificada a partir da aplicação do questionário ao coordenador de polo, oportunidade em que este foi questionado acerca das influências políticas no decorrer da colaboração, se estas foram necessária para o sucesso da colaboração, este relatou que no processo de gestão Hospital Universitário, a influência política externa ao H.U, foi negativa, pois existiram momentos em que, houve a indicação de pessoas para gestão, que não possuíam o espírito colaborativo, o que acabou prejudicando o desenvolvimento da colaboração, tentativas de implementação de obstáculos da gestão superior do hospital,

verificando-se que não ocorreu a exigência entabulada pelo construto teórico, do fortalecimento da colaboração com ideias e compreensões dos problemas distintos referentes ao objeto do processo colaborativo, por intermédio da liderança política. Segue uma síntese da configuração do construto capacitação de uma liderança política, no quadro 49.

Quadro 49 - Síntese do Construto capacitação de uma Liderança Política Kellas (2010) na Colaboração do Hospital Universitário-UNIFAP

<b>ANÁLISE DO CONSTRUTO TEÓRICO</b>			
<b>PROGRAMA:</b> Colaboração Hospital Universitário do Estado do Amapá			
<b>CONSTRUTO TEÓRICO SUBMETIDO A ANÁLISE:</b> capacitação de uma liderança política			
<b>DOCUMENTOS EM ANÁLISE:</b> (Relatório de Gestão do Governo do Estado do Amapá,2020, Relatório da Universidade Federal do Amapá exercício 2020 e 2021).			
<b>ENTREVISTADOS ENVOLVIDOS:</b> SUPERINTENDENTE DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO			
	<b>CONSTRUTO CONFIGURADO</b>	<b>Nº</b>	<b>RELAÇÃO COM CONSTRUTO</b>
<b>ELEMENTO DE IDENTIFICAÇÃO DO CONSTRUTO NA APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO</b>	Coordenador de polo, respondeu de forma insatisfatória acerca da formalização da colaboração, se houveram documentos assinados para tanto, relatando ainda as influências políticas utilizadas foram negativas e geraram obstáculos na colaboração.	<b>1</b>	O construto da capacitação de uma liderança política de Kellas (2010), construto que determina que para que ocorra a Governança Colaborativa é necessário que cada um fomente a colaboração com ideias e compreensões dos problemas distintos referentes ao objeto do processo colaborativo, exigência esta que não configurou-se diante das dificuldades geradas em momentos específicos, informadas pelo superintendente, na aplicação de questionário.
<b>PONTOS DE EVIDÊNCIA DO CONSTRUTO NOS DOCUMENTOS: (RELATÓRIO DE GESTÃO DO GOVERNO DO ESTADO DO AMAPÁ,2020, RELATÓRIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ EXERCÍCIO 2020 E 2021).</b>	Não houve identificação no relatórios analisados de elementos (informações) que destacaram a configuração do construto teórico).	<b>2</b>	Não houve estabelecimento de elo com a teoria, diante da ausência de elementos que evidenciassem o construto teórico.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Na seção a seguir foi apresentado os resultados obtidos a partir da análise aplicada.

## 4.4 Análise dos Resultados Obtidos e Discussão dos Resultados

### 4.4.1 Qualifica Mais Progredir (IFAP)

Foi possível obter-se como resultados que a governança nos programas estudados ainda passa por um processo de amadurecimento, pois na análise realizada tratando-se inicialmente pelo primeiro programa analisado Qualifica Mais Progredir, programa que manifestou configuração de dois tipos de colaboração, colaboração Intergovernamental, Horizontal que trata-se de parcerias entre Estados ou entre Municípios, bem como a colaboração Intragovernamental, entre agentes, para a oferta de espaço físico, pois haviam algumas limitações neste aspecto, para que ocorresse a oferta inicial em Macapá, e contou-se com quatro salas de aulas na Escola Municipal Eunice Picanço (Escola do Município de Macapá), três salas de aulas no IFAP - campus Macapá e três salas de aulas no IFAP – campus Santana. Após diálogos entre a equipe multidisciplinar (coordenações), contando com a disponibilidade de sete salas de aulas na Escola Municipal Eunice Picanço, então as sete primeiras turmas de Macapá seriam nesta escola, sendo o Grupo 1 com quatro turmas e o Grupo 2 com três turmas.

Nesta colaboração foi possível concluir que de fato configurou-se a governança colaborativa a partir da análise da configuração individual em cada construto, não apresentando dificuldades para a exigência em nenhum.

Houve a necessidade de dinâmica na interação dos envolvidos para a oferta das salas no período necessário, e uma atuação conjunta de múltiplas instituições governamentais, relacionando-se com os agentes inseridos na instituição (IFAP), evidenciou-se a governança colaborativa no programa, inicialmente houveram dificuldades apenas para a disponibilidades de salas para a realização, porém tal obstáculo não dificultou a configuração de nenhum construto exigido pela literatura solidificada Kellas, (2010) e Ansell e Gash, (2008), conforme aponta-se no quadro 50 de análise da configuração dos construtos no programa Qualifica Mais Progredir e dificuldades apresentadas (IFAP):

Quadro 50 - Configuração dos Construtos no Programa Qualifica Mais Progredir e Dificuldades Enfrentadas

<b>CONFIGURAÇÃO DOS CONSTRUTOS E DIFICULDADES ENFRENTADAS PARA NÃO CONFIGURAÇÃO</b>
<b>PROGRAMA: QUALIFICA MAIS PROGREDIR - IFAP</b>

GOVERNANÇA COLABORATIVA	CONFIGURADA	Construto Configurado	Construto não Configurado por Dificuldades enfrentadas
	<p>1. Ansell e Gash (2008) Diálogo face a face</p>	<p>o construto exige a compreensão do objeto da colaboração pelos <i>stakeholders</i>, bem como a correta explicação do objeto da colaboração, pois a partir deste diálogo é que se inicia uma construção de confiança, compreensão esta que se tornou possível identificar a partir da resposta apresentada.</p> <p>Resposta positiva do Coordenador de polo, destacando que foram apresentadas as pautas das reuniões de forma antecipada, e bem definidas, assim como foi aberto espaço para que os envolvidos apresentassem novas sugestões de pautas, a partir da aplicação de questionário, quando este foi questionado acerca da realização das reuniões, se foram apresentadas, de forma clara, o objetivo principal da colaboração para os envolvidos.</p>	
	<p>2. Ansell e Gash (2008), Construção de confiança</p>	<p>o construto exige um clima de cordialidade, entre os <i>stakeholders</i> pois, quando já existe um contexto de inimizade, ou certa disputa entre os agentes colaboradores, pode tornar-se difícil obter confiança, e a foi notada a construção desta confiança a partir da resposta apresentada, bem como informações coletadas no relatório (2023) do programa.</p> <p>Foi ratificada a configuração do construto mediante análise da documentação, identificou-se o contexto cordial e harmonia entre os envolvidos, o que possibilitou o êxito do programa.</p>	
	<p>3. Ansell e Gash (2008), Compromisso com o processo</p>	<p>Houve resposta positiva mediante aplicação de questionário ao coordenador de polo, este foi questionado acerca do comprometimento de todos os envolvidos com o processo colaborativo, este respondeu positivamente ao relatar que houve um excelente engajamento de toda a equipe, todos comprometidos e responsáveis por cada dever recebido para que o programa de desenvolvesse de maneira satisfatória</p> <p>Foi ratificada a configuração do construto mediante análise da documentação, confirmou-se o compromisso com o processo colaborativo entre todos os envolvidos, o que possibilitou o êxito do programa.</p>	
		<p>Coordenador de polo, respondeu de forma satisfatório acerca do estabelecimento de metas e benefícios do programa ao destacar esta pauta nas reuniões realizadas.</p> <p>O construto que ressalta que é necessário que haja resultados intermediários, tendo em vista que em vários casos, que foram alvo de estudo evidenciaram</p>	

<b>CONSTRUTOS TEÓRICOS</b>	<p><b>4.</b> Ansell e Gash (2008), Resultados intermediários</p>	<p>que a colaboração é propensa a nascer e se fortalecer quando os objetivos e benefícios são possíveis de serem concretizados, o que evidenciou-se pela confirmação na aplicação do questionário ao coordenador de polo.</p> <p>Foi ratificada a configuração do construto mediante análise da documentação, confirmou-se que os resultados almejados pela colaboração, seriam possíveis de serem concretizados e implementados por toda a equipe.</p>	
	<p><b>5.</b> Ansell e Gash (2008), entendimento compartilhado</p>	<p>Diante do fato de tal construto estabelecer que deve ser desenvolvido uma compreensão compartilhada dos benefícios que a colaboração pode levar para a coletividade, verificou-se sua configuração a partir resposta do coordenador de polo Santana-AP, bem como.</p> <p>Coordenador de polo, quando foi questionado acerca da realização das reuniões, se na realização destas, foi apresentada de forma clara de forma clara, o objetivo principal da colaboração para os envolvidos, este respondeu positivamente, que foram apresentadas as pautas antecipadamente definidas e disponibilizado também oportunidade aos envolvidos espaço para adicionar novas pautas, para abordagem</p> <p>Foi ratificada a configuração do construto mediante análise da documentação, confirmou-se o</p> <p>Entendimento dos benefícios almejados com a colaboração entre todos os envolvidos, o que possibilitou o êxito do programa.</p>	
	<p><b>6.</b> Kellas (2010), Capacitação de uma liderança política</p>	<p>Coordenador de polo, respondeu de forma satisfatório acerca da do construto quando afirmou que as lideranças políticas apresentaram-se para o contato, e tais contatos ocasionaram o aperfeiçoamento do processo colaborativa, mediante articulação com os membros da Prefeitura e definição de prazos e locais cedidos</p> <p>o construto da capacitação de uma liderança política de Kellas (2010), construto que determina que para que ocorra a Governança Colaborativa é necessário que cada um fomente a colaboração com ideias e compreensões dos problemas distintos referentes ao objeto do processo colaborativo, exigência esta que configurou-se diante das tratativas quando necessárias, informadas pelo coordenador de polo, na aplicação de questionário.</p>	
		<p>Coordenador de polo, respondeu de forma satisfatório acerca da decisão dos envolvidos em ingressar na colaboração ao afirmar que o projeto foi apresentado aos representantes Municipais de Santana e Macapá, e foi identificado o impacto do projeto em ambos os municípios.</p> <p>O construto que ressalta que aqueles que estão inseridos no processo colaborativo devem optar por isto, não deve ser algo imposto, pois a partir do</p>	

	<p><b>7.Kellas (2010),</b> relacionamento entre as organizações</p>	<p>momento que um dos envolvidos passa a perder a capacidade de decidir-se em prol do processo, perde-se a configuração de colaboração, desta forma a conservação dos relacionamentos, sem divergências que comprometam o poder decisão de uma das partes envolvidas, é inevitavelmente, e no presente caso a decisão dos envolvidos em ingressar na colaboração originou-se da identificação da necessidade e o impacto do projeto em ambos Municípios.</p> <p>Foi ratificada a configuração do construto mediante análise da documentação, confirmou-se que os resultados almejados pela colaboração, seriam possíveis de serem concretizados e implementados por toda a equipe.</p> <p>Foi ratificada a configuração do construto mediante análise da documentação, confirmou-se que os resultados almejados pela colaboração, seriam possíveis de serem concretizados e implementados por toda a equipe</p>	
	<p><b>8.Kellas (2010),</b> processos claros de tomada de decisão e responsabilização</p>	<p>Coordenador de polo, respondeu de forma satisfatório acerca da formalização da colaboração, se houveram documentos assinados para tanto, relatando ainda que foi celebrado um contrato e uma cerimônia de abertura para a assinatura com todos os membros (<i>Stakeholders</i>) participantes do projeto.</p> <p>o construto da criação de processos claros de tomada de decisão e responsabilização definidos na legislação ou em acordos, destaca que é necessário condicionamento aos ditames legais ou aos termos dos acordos firmados, daquilo que se está implementando com a colaboração, exigência esta que foi identificada, a partir da formalização da colaboração, mediante documentos assinados que condicionaram limites temporais (Início e Término), responsabilização.</p> <p>Foi ratificada a configuração do construto mediante análise da documentação, confirmou-se a existência de documentação que respaldou o processo colaborativo.</p>	

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

No próximo item foi analisada a colaboração realizada para a implementação do Programa Amapá Jovem Universitário (UEAP), nesta já houve uma configuração distinta, a partir de dificuldades identificadas.

#### **4.4.2 Programa Amapá Jovem Universitário (UEAP)**

Em análise ao programa Amapá Jovem Universitário implementado pela Universidade do Estadual do Amapá, esta foi implementada como ação externa, em parceria com empresas parceiras em meio a pandemia, pois a UEAP buscou parcerias com a OELA-Oficina Escola de

Lutheria da Amazônia e a Petrobras, e assim garantiu a entrega de mais de cinquenta (50) cesta básica aos acadêmicos em situação de vulnerabilidade socioeconômica desta IES.

Além da parceria com o governo do Estado do Amapá por meio da Secretaria Extraordinária de Políticas para a Juventude (SEJUV) evidenciando inicialmente a colaboração Intergovernamental, na forma vertical, tendo em vista que esta configura-se quando há ação coordenada entre os diversos níveis hierárquicos governamentais (Federal, Estadual e Municipal), e houve também dinâmica de parceria entre Governo do Estado do Amapá por meio da Secretaria Extraordinária de Políticas para a Juventude (SEJUV) e Universidade Estadual do Amapá.

Quadro 51 - configuração dos construtos no programa Amapá Jovem Universitário e dificuldades a enfrentadas para não configuração (UEAP)

<b>CONFIGURAÇÃO DOS CONSTRUTOS E DIFICULDADES ENFRENTADAS PARA NÃO CONFIGURAÇÃO</b>			
<b>PROGRAMA: AMAPÁ JOVEM UNIVERSITÁRIO - UEAP</b>			
<b>GOVERNANÇA COLABORATIVA</b>		<b>Construto Configurado</b>	<b>Construto não Configurado por Dificuldades enfrentadas</b>
	<b>NÃO CONFIGURADA</b>		
	<b>1. Ansell e Gash (2008) Diálogo face a face</b>	Houve resposta positiva da Reitora da Universidade, ao ser questionada acerca da realização das reuniões, se na realização destas, foram apresentadas, de forma clara, o objetivo principal da colaboração para os envolvidos, bem como seus benefícios.  o construto exige a compreensão do objeto da colaboração pelos <i>stakeholders</i> , bem como a correta explicação do objeto da colaboração, pois a partir deste diálogo é que se inicia uma construção de confiança, compreensão esta que se tornou possível identificar a partir da resposta apresentada.	
	<b>2. Ansell e Gash (2008), Construção de confiança</b>	Houve resposta positiva da Reitora da Universidade do Estado do Amapá, referente ao contexto da colaboração, o construto exige um clima de cordialidade, entre os <i>stakeholders</i> pois, quando já existe um contexto de inimizade, ou certa disputa entre os agentes colaboradores, pode tornar-se difícil obter confiança, e a foi notada a construção desta confiança a partir da resposta apresentada.	

<b>CONSTRUTOS TEÓRICOS</b>	3. Ansell e Gash (2008), Compromisso com o processo	Houve resposta positiva mediante aplicação de questionário acerca do comprometimento dos envolvidos com o processo colaborativo, o construto exige uma comunicação e demonstração de compromisso por parte de toda a equipe, em análise dos relatórios disponibilizados pelos envolvidos, não foi possível identificar elementos que evidenciassem o construto, porém, em aplicação do questionário a reitora da universidade, quando foi questionada acerca do compromisso e envolvimento os <i>stakeholders</i> com o processo, esta confirmou.	
	4. Ansell e Gash (2008), Resultados intermediários	<p>A reitora da UEAP respondeu de forma positiva ao ser questionada sobre os resultados obtidos no processo colaborativo, esta respondeu positivamente, Tal construto ressalta que é necessário que haja resultados intermediários, tendo em vista que em vários casos, que foram alvo de estudo evidenciaram que a colaboração é propensa a nascer e se fortalecer quando os objetivos e benefícios são possíveis de serem concretizados, o que evidenciou-se pela confirmação na aplicação do questionário a reitora da UEAP.</p> <p>Em análise dos relatórios, verificou-se resultados significativos alcançados na implementação da colaboração, e foram possíveis de serem concretizados, desta forma, obedecendo o que requer o construto, ao estabelecer que toda a Governança colaborativa necessita de resultados que podem ser alcançados, pois caso não seja, estaria diante apenas de especulações que não traria benefício algum ao público beneficiado Foi ratificada a configuração do construto mediante análise da documentação, confirmou-se que os resultados almejados pela colaboração, seriam possíveis de serem concretizados e implementados por toda a equipe.</p>	
	5. Ansell e Gash (2008), entendimento compartilhado	<p>A participante da aplicação do questionário confirmou a configuração do construto quando questionada acerca da compreensão mútua entre os envolvidos, respondendo de forma positiva.</p> <p>Diante do fato de tal construto estabelecer que deve ser desenvolvido uma compreensão compartilhada dos benefícios que a colaboração pode levar para a coletividade, verificou-se sua configuração a partir resposta da reitora da universidade do Estado do Amapá.</p>	

	<p><b>6.Kellas (2010),</b> Capacitação de uma liderança política</p>		<p>A reitora da Universidade ao ser questionada acerca da influência política no curso do processo colaborativo, se houve em algum momento, está respondeu de forma insatisfatória ao construto da criação de processos claros de tomada de decisão e responsabilização definidos na legislação ou em acordos, destaca que é necessário condicionamento aos ditames legais ou aos termos dos acordos firmados, daquilo que se está implementando com a colaboração, exigência esta que não foi identificada, em sua resposta.</p>
	<p><b>7.Kellas (2010),</b> relacionamento entre as organizações</p>	<p>A reitora da UEAP respondeu de forma positiva ao ser questionada acerca do poder de decisão dos envolvidos no processo colaborativo, ao confirmar que os envolvidos não tiveram sua inserção na colaboração por vontade alheia, e sim que todos, tiveram seu poder de escolha conservados, O construto que ressalta que aqueles que estão inseridos no processo colaborativo devem optar por isto, não deve ser algo imposto, pois a partir do momento que um dos envolvidos passa a perder a capacidade de decidir-se em prol do processo, perde-se a configuração de colaboração, desta forma a conservação dos relacionamentos, sem divergências que comprometam o poder decisão de uma das partes envolvidas, é inevitavelmente, e no presente caso a decisão dos envolvidos em ingressar na colaboração originou-se da identificação da necessidade e o impacto do projeto aos beneficiários.</p>	
	<p><b>8.Kellas (2010),</b> processos claros de tomada de decisão e responsabilização</p>	<p>A reitora da UEAP, respondeu de forma satisfatória acerca da formalização da colaboração, se houveram documentos assinados para tanto, com a coleta de assinaturas com todos os membros (<i>Stakeholders</i>) participantes do programa o construto da criação de processos claros de tomada de decisão e responsabilização definidos na legislação ou em acordos, destaca que é necessário condicionamento aos ditames legais ou aos termos dos acordos firmados, daquilo que se está implementando com a colaboração, exigência esta que foi identificada, a partir da formalização da colaboração, mediante documentos assinados que condicionaram limites temporais (Início e Término), responsabilização.</p>	

		No Relatório foi evidenciada a formalização realizada, para o aperfeiçoamento da colaboração entre todos os participantes, trazendo a devida responsabilização definidas no teor do contrato assinado, para a execução do Programa Amapá Jovem Universitário, ocorrendo com isto o condicionamento aos termos legais firmados, daquilo que se buscou implementar com a colaboração, Foi ratificada a configuração do construto mediante análise da documentação, confirmou-se a existência de documentação que respaldou o processo colaborativo.	
--	--	---	--

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

Em análise realizada verificou-se que alguns grande parte dos construtos teóricos não houve correspondência com os relatórios dos *stakeholders* envolvidos, foram identificados apenas a partir das respostas da respondente tais como: Diálogo face a face, Confiança, compromisso com o processo, entendimento compartilhado, relacionamentos entre as organizações e capacitação de uma liderança, política.

Em contrapartida os construtos “resultados intermediários” e “criação de processos claros de tomada de decisão”, são os únicos construtos que obtiveram correspondência com as respostas coletadas.

Também conclui-se que que na colaboração não houve a configuração do construto da “capacitação de uma liderança”, mediante análise dos relatórios dos envolvidos, não identificou-se informações que demonstrassem o fortalecimento da colaboração em qualquer fase do processo, por lideranças políticas, o que corroborou com a resposta negativa coletada pela reitora da UEAP, o que implicou na não configuração da Governança colaborativa, tendo em vista que tal construto de acordo com a literatura que serve de sustentáculo para a pesquisa ser primordial para este modelo de governança.

#### **4.4.3 Colaboração para Construção e Disponibilização de Leitos no Hospital Universitário (UNIFAP) ao Governo do Estado do Amapá**

Na colaboração realizada entre Governo do Estado do Amapá (GEA) e Universidade Federal do Amapá (UNIFAP), está se deu após a formalização no dia 8 de maio de 2020, com Termo de Cessão de uso dos espaços do Hospital Universitário (HU), para instalação e manutenção de leitos de Unidade de Tratamento Intensivo (UTI) e enfermagem voltados ao atendimento de pacientes acometidos com sintomas graves da Covid-19,

Com o acordo, a UNIFAP disponibilizou por meio do processo nº 23125.009270/2020-12 a 1ª cessão do Bloco “I” do HU ao Governo Estadual, que assumiu a implantação de equipamentos e manutenção do espaço. Diante da grande necessidade de permanecer no espaço foi necessário um Termo Aditivo para 2ª sessão do Bloco “I” que ocorreu por meio do processo nº 23125.017989/2020-18. A partir de 03 de novembro de 2020 foi adicionada a Cessão do BLOCO “H” através do processo 23125.020337/2020-60. Para tanto, houve também o 1º Termo Aditivo para a cessão do BLOCO “H” que ocorreu mediante processo nº 23125.020337/2020-60. A partir de março de 2021, foi solicitado pelo governo um novo bloco, o BLOCO “G”, cujo instrumento de cessão é o 2º Termo Aditivo de Cessão dos Blocos “I”, “H” e o térreo do bloco G”. Dessa forma, o uso do HU ficou em caráter ininterrupto cedido ao Governo do Amapá, desde maio de 2020, com previsão do término da cessão para dezembro de 2021.

Com a colaboração por meio da cessão do Hospital Universitário (HU-UNIFAP), ainda com a obra em fase final de execução, para integrar a rede estadual de atendimento de pacientes acometidos pelo novo Corona vírus (COVID-19). Foi preciso antecipar necessário a execução e testes de algumas partes das instalações físicas do Hospital para que tivesse as condições necessárias para funcionar como unidade de atendimento. Hoje, o Hospital Universitário se tornou a principal referência de atendimento de pacientes com COVID-19 da Rede Pública Estadual de Saúde.

A partir destas informações foi possível então identificar que houve a colaboração do tipo Intergovernamental, de forma vertical, tendo em vista que houve a união de dois níveis hierárquicos governamentais (federal e estadual), para o seu desenvolvimento.

Quadro 52 - configuração dos construtos Construção do Hospital Universitário e Disponibilização de Leitos ao Governo do Estado do Amapá (UNIFAP)

<b>CONFIGURAÇÃO DOS CONSTRUTOS E DIFICULDADES ENFRENTADAS PARA NÃO CONFIGURAÇÃO</b>			
<b>PROGRAMA: Construção do Hospital Universitário e Disponibilização de Leitos ao Governo do Estado do Amapá - UNIFAP</b>			
<b>GOVERNANÇA COLABORATIVA</b>		<b>Construto Configurado</b>	<b>Construto não Configurado por Dificuldades enfrentadas</b>
	<b>NÃO CONFIGURADA</b>		
		Resposta positiva do superintendente do Hospital Universitário ao ser questionado acerca das reuniões realizadas, bem como dos objetivos e metas da colaboração, O construto exige a compreensão do objeto da colaboração pelos <i>stakeholders</i> , bem como a correta	

	<p><b>1. Ansell e Gash (2008) Diálogo face a face</b></p>	<p>explicação do objeto da colaboração, pois a partir deste diálogo é que se inicia uma construção de confiança, compreensão esta que se tornou possível identificar a partir da compreensão mútua dos envolvidos.</p>	
	<p><b>2. Ansell e Gash (2008), Construção de confiança</b></p>	<p>Houve resposta positiva do superintendente do hospital universitário acerca das divergências de ideias ou conflitos durante o processo colaborativo, bem como do impacto das divergências no processo colaborativo. O construto exige um clima de cordialidade, entre os <i>stakeholders</i> pois quando já existe um contexto de inimizade, ou certa disputa entre os agentes colaboradores, pode tornar-se difícil obter confiança, e a foi notada a construção desta confiança a partir do alcance de soluções, após troca de ideias e amplo debate, sempre pois sempre buscou-se aceitar a melhor sugestão, e a equipe em sua totalidade entendia e aceitava e mostrava união buscando o melhor caminho para os beneficiários da colaboração.</p>	
	<p><b>3. Ansell e Gash (2008), Compromisso com o processo</b></p>	<p>Houve resposta positiva mediante aplicação de questionário ao superintendente do Hospital Universitário quando ao compromisso com o processo dos interessados na colaboração. O construto exige uma comunicação e demonstração de compromisso por parte de toda a equipe, e verificou-se, que a equipe estava comprometida e unida com objetivos e determinações demonstrando assim, o envolvimento de todos os envolvidos, o que satisfaz a exigência do construto.</p>	
	<p><b>4. Ansell e Gash (2008), Resultados intermediários</b></p>	<p>Houve resposta satisfatória na aplicação do questionário quanto aos objetivos e resultados que se pretendia com a colaboração, por parte do superintendente do Hospital Universitário-AP, destacando que estes sempre foram ressaltados com clareza a todos os envolvidos no processo colaborativo. O construto que ressalta que é necessário que haja resultados intermediários, tendo em vista que em vários casos, que foram alvo de estudo evidenciaram que a colaboração é propensa a nascer e se fortalecer quando os objetivos e benefícios são possíveis de serem concretizados, o que evidenciou-se pela confirmação na aplicação do questionário ao coordenador de polo. Bem como em análise do relatório de Gestão (2020) da UNIFAP, documento este que ressalta os objetivos a serem alcançados desde o início da formalização da colaboração foram deixados claros, tendo em vista que o contexto da covid-19 no Estado do Amapá, exigiu que a colaboração fosse tratada com o devido cuidado, desde sua fase inicial, a população necessitava de celeridade, e a iniciativa da colaboração se deu em decorrência da necessidade de criação de 327 leitos</p>	

<b>CONSTRUTOS TEÓRICOS</b>		hospitalares, nas modalidades clínico adulto, pediátrico, uti adultos e pediátricos, e também a criação de 11 centros para tratamento da COVID 19, em todo o Estado, sendo o Hospital Universitário, o último criado em 2020, com capacidade para 200 leitos. Foi ratificada a configuração do construto mediante análise da documentação, confirmou-se que os resultados almejados pela colaboração, seriam possíveis de serem concretizados e implementados por toda a equipe.	
	5. Ansell e Gash (2008), entendimento compartilhado	Houve resposta positiva do superintendente, quando questionado acerca das reuniões realizadas, este relatou que houve o repasse pelo líder, de forma clara, do objetivo principal da colaboração para todos, e nas reuniões diárias realizadas com diferentes equipes. Diante do fato de tal construto estabelecer que deve ser desenvolvido uma compreensão compartilhada dos benefícios que a colaboração pode levar para a coletividade, verificou-se sua configuração a partir da resposta positiva do superintendente, acerca das reuniões realizadas, este relatou que houve o repasse pelo líder, de forma clara, do objetivo principal da colaboração para todos, e nas reuniões diárias realizadas com diferentes equipes.	
	6. Kellas (2010), Capacitação de uma liderança política		Coordenador de polo, respondeu de forma insatisfatória acerca da formalização da colaboração, se houveram documentos assinados para tanto, relatando ainda as influências políticas utilizadas foram negativas e geraram obstáculos na colaboração. O construto da capacitação de uma liderança política de Kellas (2010), construto que determina que para que ocorra a Governança Colaborativa é necessário que cada um fomente a colaboração com ideias e compreensões dos problemas distintos referentes ao objeto do processo colaborativo, exigência esta que não configurou-se diante das dificuldades geradas em momentos específicos, informadas pelo superintendente, na aplicação de questionário.
			O superintendente do HOSPITAL UNIVERSITÁRIO-AP, não respondeu de forma satisfatória

	<p><b>7.</b>Kellas (2010), relacionamento entre as organizações</p>		<p>quando questionado acerca das influências políticas no processo colaborativo, destacando inclusive que a influência foi utilizada de forma negativa, que acarretou em alguns momentos em prejuízo para a colaboração.O construto que ressalta que aqueles que estão inseridos no processo colaborativo devem optar por isto, não deve ser algo imposto, pois a partir do momento que um dos envolvidos passa a perder a capacidade de decidir-se em prol do processo, perde-se a configuração de colaboração, desta forma a conservação dos relacionamentos, sem divergências que comprometam o poder decisão de uma das partes envolvidas, é inevitavelmente, e no presente caso a decisão dos envolvidos em ingressar na colaboração originou-se da identificação da necessidade e o impacto do projeto em ambos Municípios.</p>
	<p><b>8.</b>Kellas (2010), processos claros de tomada de decisão e responsabilização</p>	<p>Mediante análises dos Relatórios de Gestão do Governo do Estado do Amapá (2020), Relatório da Universidade Federal do Amapá exercício 2020 e 2021. Verificou-se que a Universidade Federal do Amapá (UNIFAP) e o Governo do Estado do Amapá, firmaram no dia 8 de maio de 2020, o Termo de Cessão de uso dos espaços do Hospital Universitário (HU), para instalação e manutenção de leitos de Unidade de Tratamento Intensivo (UTI) e enfermagem voltados ao atendimento de pacientes acometidos com sintomas graves da COVID-19, houveram ainda 2 termos aditivos para cessão de outros espaços.o construto da criação de processos claros de tomada de decisão e responsabilização definidos na legislação ou em acordos, destaca que é necessário condicionamento aos ditames legais ou aos termos dos acordos firmados, daquilo que se está implementando com a colaboração, exigência esta que foi identificada, a partir da formalização da colaboração, mediante documentos assinados que condicionaram limites temporais (Início e Término), e responsabilização.</p>	

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

E em análise dos construtos teóricos, mediante aplicação de questionário, e análise dos relatórios do *stakeholders* alguns não houve correspondência de evidências de configuração entre as fontes, foram apenas identificadas as suas configurações a partir das respostas coletadas pelo respondente, tais como: Diálogo face a face, Confiança, compromisso com o processo, entendimento compartilhado, construção de relacionamentos entre as organizações, capacitação de uma liderança política e criação de processos claros de tomada de decisão e responsabilização definidos na legislação ou em acordos”.

Em contrapartida o construto “resultados intermediários” apresentou tanto evidências de sua configuração nos relatórios analisados como nas repostas coletadas pelo respondente.

Tratando-se dos construtos que apresentaram dificuldades para a sua configuração dentro do processo colaborativo, verificou-se que o construto “criação de processos claros de tomada de decisão e responsabilização definidos na legislação ou em acordos”, em resposta ao questionário aplicado, quando questionado o superintendente acerca da formalização da colaboração, se houveram documentos assinados para tanto, este respondeu de forma insatisfatória, informando que “não”.

Porém que pese a resposta negativa do respondente, constatou-se que houveram de acordo com os relatórios analisados, a configuração do construto no processo colaborativo, diante das devida formalização realizada através do termos de cessão disponibilidade de leitos para o governo, o que gerou o aperfeiçoamento da colaboração entre todos os participantes, havendo com isto a responsabilização definidas no teor do termo assinado, e com isto o condicionamento aos termos legais firmados, daquilo que se buscou implementar com a colaboração.

Quanto ao construto “capacitação de uma liderança política”, não foi possível identificar nos relatórios analisados qualquer evidência de sua configuração, sua análise restringiu-se a resposta coletada no questionário ao superintendente do Hospital Universitário – UNIFAP, e este ressaltou quando questionado acerca da existência de influências políticas no processo colaborativo, este relatou que houve uma experiência negativa na questão política, tendo em vista que no curso do processo, houveram implementações intencionais no campo político, que acabaram impactando a colaboração, como a troca constante de cargos no H.U (UNIFAP), nem todos que eram nomeados aos cargos entendiam a importância da colaboração e buscavam implementar entraves no processo colaborativo, o que acabou implicando na não configuração do construto teórico.

Além destas dificuldades, nos Relatórios de Gestão do Governo do Estado do Amapá, 2020 e Relatório da Universidade Federal do Amapá exercício 2020 e 2021), foi

ressaltado que houveram dificuldades para se ter soluções criativas em manutenção de infraestrutura em virtude dos recursos orçamentários escassos e realizar reformas imobiliárias visto o número limitado de servidores, e houve a dificuldade de aquisição de materiais em virtude da covid-19.

#### **4.5 DISCURSÃO DOS RESULTADOS**

A presente pesquisa justificou-se pela necessidade em analisar a configuração dos construtos teóricos da governança colaborativa estabelecidos pela literatura sedimentada sobre o tema de Kellas (2010), e o modelo de Ansell e Gash (2007) nas colaborações realizadas no contexto da pandemia da covid-19, entre o Governo do Estado do Amapá e as suas Instituições Públicas de Ensino Superior, sendo este o objetivo geral.

De acordo com o referencial bibliográfico a Governança Colaborativa (GC) a configuração de uma governança colaborativa, é um processo sensível e burocrático, em que é necessário a satisfação de vários construtos teóricos, pois, quando não se obedece a todos, esta resta prejudicada, tendo em vista que a satisfação de um construto, implica no sucesso do outro, e com isto é possível construir o todo e obter sucesso na construção da governança colaborativa.

Tendo em vista que evidenciou-se no contexto da pandemia que o Amapá por conta da situação em que se encontrou, de forma provocada, modificou a forma de governança, adotando uma postura colaborativa com os atores sociais na busca por respostas céleres a sociedade, porém vários são os desafios enfrentados para a configuração dos construtos teóricos de um sistema de redes em políticas públicas no Estado do Amapá, por isto a importância do tema que nomina esta dissertação.

Diante disto constatou-se que o objetivo geral foi atendido, em face da análise da configuração de cada construto nas seguintes ações que apresentaram evidências de uma Governança Colaborativa, sendo elas: Qualifica Mais Progredir (IFAP), Amapá Jovem Universitário – UEAP, Construção do Hospital Universitário e Disponibilização de Leitos ao Governo do Estado do Amapá, apontando-se regras que definiram a configuração de cada construto teóricos estabelecidos por Kellas (2010) e Ansell e Gash (2007) para a configuração de uma governança colaborativa.

De modo que pode potencialmente promover o desempenho e capacidades colaborativas no Estado do Amapá em colaborações futuras, nortear pontos a serem aperfeiçoados nas próximas colaborações implementadas no Estado.

Analisar se as colaborações realizadas no contexto da pandemia da covid-19, entre Governos Federal, Estadual e Municipal e as Instituições Públicas de Ensino Superior no Estado do Amapá obedeceram aos construtos teóricos estabelecidos por Kellas (2010) e Ansell e Gash (2007) para a configuração de uma governança colaborativa.

Atendendo ao primeiro objetivo específico que consistiu em explicar Governança Colaborativa, partindo de suas raízes históricas, conceitos e definição, de acordo com exame da literatura conhecida ao longo do referencial teórico, bem como o segundo objetivo específico que foi destacar e descrever Modelos de Colaboração, Colaboração extragovernamental e Intragovernamental; objetivo este também atendido pela explicação na parte teórica.

E como terceiro objetivo específico, que consistiu em identificar e descrever aplicações práticas das dimensões estabelecidas por Kellas (2010) e do modelo criado por Ansell e Gash (2007), atendido no capítulo 2.7, momento em que foi abordado acerca dos trabalhos publicados que se fundamentaram na literatura base desta pesquisa.

E por fim o quarto objetivo que consistiu em descrever e analisar a configuração dos construtos teóricos de Kellas (2010) e o modelo de Ansell e Gash (2007), nas ações que revelaram indícios de colaboração realizadas entre as IES públicas do Estado do Amapá e o Governo do Estado, tal objetivo devidamente atendido a partir da análise dos relatórios dos envolvidos nas ações colaborativas analisadas (Qualifica Mais Progredir-IFAP, Amapá Jovem Universitário - UEAP e Colaboração para a oferta de leitos no Hospital Universitário-UNIFAP) e a partir da identificação nas respostas dos respondentes, tais informações coletadas foram correlacionadas com a literatura referenciada sedimentada sobre o tema governança colaborativa.

## **5. CONCLUSÃO**

O presente capítulo apresenta sinteticamente os resultados da pesquisa, relacionando aos objetivos geral e específicos, além de abordar as limitações da pesquisa e as sugestões de trabalhos futuros.

### **5.1 Considerações Finais**

Foi possível compreender que a governança no Estado do Amapá ainda passa por um processo de amadurecimento, e neste modelo de Governança requer uma excelente interação de todos os envolvidos de forma que se possa configurar todos os construtos teóricos nas ações implementadas, constatou-se que no campo político ocorrem divergências que prejudicam todo o processo colaborativo, pois quando há influências políticas, ocorrem de maneira insatisfatória, então se faz necessário um amadurecimento neste campo no Estado para o amadurecimento deste modelo de Governança, pois das três ações analisadas, apenas uma (Qualifica Mais Progredir - IFAP), apresentou de forma satisfatória a configuração do construto, e nas restantes não houve influências (Amapá Jovem Universitário UEAP) e outra ocorreu de maneira negativa a colaboração para Disponibilização de leitos no Hospital Universitário (UNIFAP).

### **5.2 Sugestão de Trabalhos Futuros**

Como trabalhos futuros, apresenta-se como sugestão a realização de estudos que analisem a efetividade e configuração da Governança colaborativa em outros Estados, bem como estudos para analisar a influência que o comportamento colaborativo proporcionou para o surgimento de novas ações colaborativas nos Estados Brasileiros.

## REFERÊNCIAS

AHMAD, T.; KHAN, M.; HAROON, MUSA. T.H.; NASIR. S.; HUI, J.; BONILLA. D.; RODRIGUEZ. A. **COVID-19: Zoonotic aspects**. Travel medicine and infectious disease, 2020.

ALMEIDA, L. L. **O significado de governança para os gestores estaduais do Sistema Único de Saúde**. 2013.

ALMEIDA, L. S. B; SILVEIRA, R.M.C; SILVA, B.C.N; QUEIROZ, J.V.R; OLIVEIRA, P. H. C. N. As universidades públicas brasileiras no contexto da pandemia: iniciativas e parcerias no enfrentamento da covid-19. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 25, n. 82, 2020.

ANSELL, C.; GASH, A. Collaborative governance in theory and practice. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, n. 4, p. 543-71, 2007.

ANSELL, C.; GASH, A. Collaborative Governance in Theory and Practice. **Journal of Public Administration Research and Theory**, vol. 18, n. 4, out. 2008, p. 543–571. Disponível em: <https://academic.oup.com/jpart/article/18/4/543/1090370>. Acesso em: 1 jan. 2021.

ARAÚJO, G. C. Direito à educação básica: a cooperação entre os entes federados. **Retratos da escola**, v. 4, n. 7, 2010.

ARIBONI, S.; PERITO, R. **Guia prático para um projeto de pesquisa: exploratória – experimental – descritiva**. São Paulo: Unimarco Editora, 2004.

ARISTÓTELES. **Política**. Tradução de José Oscar de Almeida Marques. Campinas: IFCH-Unicamp, Departamento de Filosofia. Disponível em: <http://www.unicamp.br/~jmarques/cursos/1998-hg-022/politica.doc>. Acesso em: 08 de agosto 2023.

BAPTISTA, V. F. A governança pública como antigovernança. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 17, n. 194, p. 122-134, 2017.

BERNIER, L.; BOUCHARD, M.; LÉVESQUE, B. Attending to the general interest: new mechanisms for mediating between the individual collective and interest in Québec. **Annals of Public and Cooperative Economics**, 74:3, 2003.

BITTENCOURT, K. S. C.; ASSUMPCÃO, D. J. F; CORRADI, A. A contribuição da comunicação das universidades em um contexto pandêmico. **Revista NUPEM**, v. 13, n. 28, p. 86-104, 2021.

BODIN, O. Collaborative environmental governance: achieving collective action in social-ecological systems. **Science**, v. 357, n. 6352, p. 659-68, 2017.

BORYSOW, I. C.; FURTADO, J. P. Acesso, equidade e coesão social: avaliação de estratégias intersectoriais para a população em situação de rua. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 48, p. 1069-1076, 2014.

BOWLES, S.; GINTIS, H. Social capital and community governance. **The economic journal**, v. 112, n. 483, p. F419-F436, 2002.

BRITO, B. M. B. et al. **Parceria público-privada: compreendendo o modelo brasileiro.** Public-private partnership: understanding the Brazilian framework. 2005

CALLEGARO, S. **Fatores que influenciam a tomada de decisão por stakeholders envolvidos na governança colaborativa: um estudo de caso do programa Todos Somos Porto Alegre.** 2020.

CALLEJA, A. Procurement beyond award: on the integration of governance principles when executing public private partnerships. **European Procurement & Public Private Partnership Law Review**, p. 294-301, 2013.

CÂMARA, R. L. M. **GOVERNANÇA COLABORATIVA NAS AMÉRICAS: Uma análise da governança metropolitana a partir dos exemplos de Vancouver (Canadá), Guadalajara (México) e Natal (Brasil),** 2018.

CASTIONI, R.; MELO, A. A. S. de. **Universidades do Brasil, da Espanha e da Itália na Pandemia da Covid-19 numa perspectiva comparada.** 2020.

CHUN, S. A., LUNA-REYES, L. F.; SANDOVAL-ALMAZÁN, R. **Collaborative e-government.** *Transforming Government: People, Process and Policy*, 6, 5–12, 2012.

CORRIGAN, T. **Opening Borders: Extra-Governmental Engagement in African Regional Integration.** 2015.

CRUZ FILHO, P. R. A. **Governança e gestão de redes na esfera pública municipal: O caso da Rede de Proteção à Criança e ao Adolescente em Situação de Risco para a Violência em Curitiba.** *Ciências em Debate*, Florianópolis, v. 1, n. 1, p. 158-178, 2014.

CUNHA, R. E. Federalismo e relações intergovernamentais: os consórcios públicos como instrumento de cooperação federativa. **Revista do Serviço Público**, v. 55, n. 3, p. 5-36, 2004.

DAL MORO, O. F.; TIOSSI, F. M.; SILVA, V. R. G.; MARCONATO, M. **governança colaborativa e conselhos de desenvolvimento.** *Anais do Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração*, v. 4, n. 4, p. 810-825, 2021.

DIAS, T.; CARIO, S. A. F. Sociedade, desenvolvimento e o papel estratégico do Estado: uma reflexão sobre o surgimento da Governança Pública. **Ensaio FEE**, v. 35, n. 2, 2014.

DOIN, T. A. F. **Governança Colaborativa na Relação Universidade-Empresa-Governo: para além dos pressupostos da hélice tríplice.** Vitória. Dissertação (Administração)-Universidade Federal do Espírito Santo, 2016.

EMERSON, K.; NABATCHI, T. **Collaborative Governance Regimes.** Washington, DC: **Georgetown University Press**, 2015.

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

ESPÍRITO SANTO. **Lei no 10.631, de 28 de março de 2017. Institui o Pacto pela Aprendizagem no Espírito Santo e dá outras providências.** Vitória: Governo do Estado, [2017b]. Disponível em: <http://www3.al.es.gov.br/Arquivo/Documents/legislacao/html/LEI106312017.html>. Acesso em: 23 fev 2022.

EUROPEAN COMMISSION. **European governance - a white paper. 2001.** Disponível em: <[http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001\\_0428en01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0428en01.pdf)>. Acesso em: 08 Agos. 2023.

FARAH, M, F, S. Gestão pública e cidadania: iniciativas inovadoras na administração subnacional no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 31, n. 4, p. 126 a 156-126 a 156, 1997.

FEROLLA, L. M. **Processos colaborativos na gestão pública: estudo das relações estabelecidas no contexto do Programa Nacional de Educação do Campo.** Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2013.

FISCHER, R.M.; FALCONER, A. P. Desafios da parceria governo e terceiro setor. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, 1998.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FORTINI, C.; SHERMAM, A. **Governança pública e combate à corrupção: novas perspectivas para o controle da Administração Pública brasileira.** Interesse Público–IP, Belo Horizonte, ano, v. 19, p. 27-44, 2017.

FROHLICH, M. T.; WESTBROOK, R. Arcs of integration: an international study of supply chain strategies, **Journal of Operations Management**, Vol. 19 No. 2, pp. 185–200, 2001.

GANGA, G. M. D. **Metodologia Científica e Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), um guia prático de conteúdo e forma.** São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** [2. Reimpr.]. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar.** Rio de Janeiro: Record, 1997.

GONÇALVES, A. **O conceito de governança.** XIV Encontro do Conpedi, v. 16, 2005.

GRÁCIO, M. C. C. Colaboração científica: indicadores relacionais de coautoria. **Brazilian Journal of Information Science: research trends**, v. 12, n. 2, 2018.

HACIYAKUPOGLU, G. **Countering fake news.** A survey of recent global initiatives. S. Rajaratnam School of International Studies Policy Report, 2018.

HARRISON, T. M.; GUERRERO, S.; BURKE, G. B.; COOK, M., Cresswell, A., Helbig, N., Pardo, T. **Open government and e-government: Democratic challenges from a public value perspective**. *Information Polity*, 17(2), 83–97.2012.

HEEMANN, A.; LIMA, P. J. V; CORRÊA, J. S. **Fundamentos para o Alcance da Colaboração em Design**. *Estudos em Design*, v. 18, n. 2, 2010.

IFAC. International Federation of Accountants - PSC. Study 13. **Governance in the public sector: a governing body perspective, 2001**. Disponível em: <http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/study-13-governance-inth.pdf>. Acesso em: 08 de ago. 2023.

INNES, J. E.; BOOHER, D. E. **Planning with complexity: an introduction to collaborative rationality for public policy**. Oxford, England: Routledge, 2010.

JUNQUEIRA, L. A. Prates. **Novas formas de gestão na saúde: descentralização e intersectorialidade**. *Saúde e sociedade*, v. 6, p. 31-46, 1997.

KELLAS, H. **Governança Colaborativa para uma Metro Vancouver sustentável e com qualidade de vida (2010)**. In KLINK, J.J. *Governança das Metrôpoles: Conceitos, experiências e perspectivas*, 101-115, 2010.

KRIPKA, R.; SCHELLER, M.; BONOTTO, D. L. **Pesquisa Documental: considerações sobre conceitos e características na Pesquisa Qualitativa**. *CIAIQ2015*, v. 2, 2015.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**.p. 320-320. 2010.

LE GALÈS, P. À chaque ville sa gouvernance. **Auxerre: Sciences Humaines**, Hors-série n. 44, 2004.

LEITNER R.; MEIZER F.; PROCHAZKA, M.; SIHN, W. Structural concepts for horizontal cooperation to increase efficiency in logistics. **CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology**, v. 4, p. 332-337, 2011.

LIMA, L. F.; EDSON FILHO, E. R. G. **governança das parcerias público-privadas: dimensões analíticas e proposições**, 2017.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

LUNDIN, M. When does cooperation improve public policy implementation? **PolicyStudies Journal**. v. 35, n. 4, p. 629-652, 2007.

LUZARDO, L. C. F. **Governança, políticas públicas e participação social: a experiência de projetos urbanos no contexto da Copa FIFA Brasil 2014**. 2015. Dissertação de Mestrado. Brasil.

LYNN, L. E., Jr.; MALINOWSKA, A. **How are patterns of public governance changing in the US and the EU? It's complicated.** *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 201, 36-55. 2018.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa; amostragens e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados.** 2012. p. 277-277.

MARTINS, G. D; PEIXE, B. C. S. **Governança Pública: Análise Exploratória da Disclosure dos Municípios da Região Sul do Brasil.** *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, v. 15, n. 4, p. 134-159, 2020.

MARTINS, H. F. **Organizações Sociais: presente, passado e futuro: As Organizações Sociais após o julgamento da ADIN.** 1.923/2015 no STF: p. 159-225. Forum-Cebrasp, 2017.

MAYNTZ, R. **El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna.** *Reforma y democracia*, n. 21, p. 7-22, 2001.

NATIVIDADE, D. S. **Rede de governança colaborativa: análises e desafios para a construção de um sistema de redes em políticas públicas multicêntricas em cidades da Bahia.** 2020.

OCDE - **Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento.** Os princípios da OCDE sobre o governo das sociedades. 2004. Disponível em: <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/33931148.pdf>. Acesso em: 08 ago. 2023.

OLIVEIRA, A. G.; PISA, B. J. **IGovP: índice de avaliação da governança pública-instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão.** *Revista de Administração Pública*, v. 49, p. 1263-1290, 2015.

OLIVEIRA, A. G.; PISA, B. J.; AUGUSTINHO, S. M. **Gestão e governança pública: aspectos essenciais.** 2016.

OLIVEIRA, J. C. P.; ANTONIO, L. O.; MORAIS, F. A. M.; SILVA, G. M.; SILVA, C. N. M. **O questionário, o formulário e a entrevista como instrumentos de coleta de dados: vantagens e desvantagens do seu uso na pesquisa de campo em ciências humanas.** CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 3., 2016, Rio Grande do Norte. Anais [...]. Rio Grande do Norte: Ministério da Educação, 2016.

OSEJO, A. **Documento de análisis de modelos de gobernanza comunitaria y su impacto en el ordenamiento territorial y en la gestión de la biodiversidad.** 2018.

PAINES, A. T.; AGUIAR, M. R. V.; PINTO, N. G. M. **A governança no setor público segundo a Ifac: uma análise dos Institutos Federais da região Sul do Brasil.** *Nucleus*, v. 15, n. 1, p. 351-366, abr. 2018.

PASCARELLI, F. M. **A nova administração pública: profissionalização, eficiência e governança.** São Paulo: DVS editora, 2011.

PEQUEÑO, I. *et al.* **Ensino e aprendizagem virtuais no contexto de uma pandemia.** *InterCambios. Dilemas y transiciones de la Educación Superior*, v. 7, n. 2, p. 150-170, 2020.

PEREIRA, G. V.; CUNHA, M. A.; LAMPOLTSHAMMER, T. J.; PARYCEK, P.; TESTA, M. G. **Increasing collaboration and participation in smart city governance: A cross-case analysis of smart city initiatives.** *Information Technology for Development*, v. 23, n. 3, p. 526-553, 2017.

PEREIRA, L. C. B. Democracia, estado social e reforma gerencial. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, p. 112-116, 2010.

PIAMBA, E. A. C. **Participación comunitaria, gobernanza y gobernabilidad. Experiencias de construcción de paz en el departamento del Cauca, Colombia, y su aporte al posconflicto. El caso del corregimiento de Lerma.** *Estudios Políticos*, n. 53, p. 51-72, 2018.

PISA, B. J. **Uma proposta para o desenvolvimento do índice de avaliação da governança pública (IGovP): instrumento de planejamento e desenvolvimento do Estado.** (Dissertação de Mestrado). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, PR, 2014.

POMPONI, F.; FRATOCCHI, L.; TAFURI, S. R.; PALUMBO, M. **Horizontal collaboration in logistics: A comprehensive framework**, 2013.

PONCIAN, J.; JOSE, J. **Governança de recursos e participação da comunidade: Fazendo a extração de hidrocarbonetos funcionar para a Tanzânia.** *Política de Recursos*, v. 62, p. 84-93, 2019.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA - PMC. **Modelo colaborativo. Experiência e aprendizados do desenvolvimento comunitário em Curitiba [Folheto].** Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública, 2002.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. Editora Feevale, 2013.

REEVES, E. **The practice of contracting in Public-Private Partnerships: transaction costs and relational contracting in the Irish schools sector.** *Public Administration*, Oxford (Reino Unido), v. 86, n. 4, p. 959-986, 2008.

REYNAERS, A. M. GRIMMELIKHUIJSE, S. **Transparency in public-private partnerships: Not so bad after all?.** *Public Administration*, V. 93, n 3, 2015.

RONCONI, L. F. A. **A Secretaria Nacional de Economia Solidária: uma experiência de governança pública.** 27p Tese (Doutorado)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/91635>. Acesso em: 13 jun. 2019.

ROSA, C.; ALLEBRANDT, S. L.; BAGGIO, D. K. A governança colaborativa no enfrentamento do Covid-19 em um município gaúcho: Um estudo a partir do modelo hélice quádrupla. **Anais do Simpósio Latino-Americano de Estudos de Desenvolvimento Regional**, v. 2, n. 1, 2020.

ROSA, W. A. G.; LABATE, R. C. Programa Saúde da Família: a construção de um novo modelo de assistência. **Revista latino-americana de Enfermagem**, v. 13, p. 1027-1034, 2005.

SANTOS, S. **Pela mão de Alice: o social e o político na pós modernidade**. São Paulo: Cortez; 2001.

SCHWARTZ, C. M.; OLIVEIRA, G. L. A.; BECALLI, F. Z. **Regime de colaboração na política de formação de professores alfabetizadores: limites para a gestão democrática**. Cadernos de Pesquisa, 2020.

SCOTT, T. A.; THOMAS, C.W. Unpacking the Collaborative Toolbox: Why and When Do Public Managers Choose Collaborative Governance Strategies. **The Policy Studies Journal**, Vol. 00, No. 00, 2016.

SILVA, I. L. C. **A perspectiva da governança colaborativa no contexto da crise: o aprendizado da Pandemia Covid-19**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 2022.

SILVA, R. V. M. A. **Cooperação entre concorrentes: critérios de legalidade na análise concorrencial dos contratos de colaboração horizontal**. 2016.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. **A pesquisa científica. Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 33-44, 2009.

SOUZA, P. S. **Capacitação sob a ótica da governança colaborativa: Uma análise do grau de maturidade das parcerias da Fiocruz**. 2018. Tese de Doutorado.

SPEZZA, C.; BORBELY, C. **Prevention tactics: Cross-sector collaboration**. **Center for Applied Research Solutions**, v. 9, n. 10, 2013. Disponível em: <http://www.cars-rp.org/wp-content/uploads/2014/08/PT09.10.14>. Acesso em 14 de fevereiro de 2022.

TATAGIBA, L. **Conselhos gestores de políticas públicas e democracia participativa: aprofundando o debate**. 2005.

TEISMAN, G. R.; KLIJN, E. H. **Partnership arrangements: governmental rhetoric or governance scheme?**, *Public Administration Review*, v. 62, n. 2, p. 197-205, 2002.

TEIXEIRA, C. F.; PAIM, J. S. Planejamento e programação de ações intersetoriais para a promoção da saúde e da qualidade de vida. **Revista de administração pública**, v. 34, n. 6, p. 63 a 80-63 a 80, 2000.

TENÓRIO, F. G.; ROSENBERG, J. E. **Gestão Pública e Cidadania**. 1997.

TONELLI, D. F.; COSTA, H. A.; SANT'ANNA, L. **Governança colaborativa em parques tecnológicos: estudo de Casos em Minas Gerais**. *Gestão e Regionalidade*, v. 34, n. 101, 2018.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Governança pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria**. Brasília: TCU, Secretária de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VIANA, A. L. D.'Á.; DAL POZ, M. R. A reforma do sistema de saúde no Brasil e o Programa de Saúde da Família. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, v. 8, n. 2, p. 11-48, 1998.

VIEGAS, C. M. A. R. **O princípio da supremacia do interesse público: uma visão crítica da sua devida conformação e aplicação**. **Âmbito Jurídico**, v. 86, 2011. Disponível em: [http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=9092&revista\\_caderno=4](http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=9092&revista_caderno=4). Acesso em: 10 de dez. de 2021.

VIEIRA, V. A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista da FAE**, v. 5, n. 1, 2002.

WAMPLER, B.; AVRITZER, L. **Públicos participativos: sociedade civil e novas instituições no Brasil democrático**. Política comparada, p. 291-312, 2004.

WANG, J.; RAN, B. **Sustainable Collaborative Governance in Supply Chain. Sustainability**. 10, 171, 2018.

## APÊNDICE A

Formulários *Google Forms*

### Questionário Governança Colaborativa: Amapá Jovem Universitário

Perguntas aplicadas para coletar dados que auxiliem na análise e identificação dos construtos teóricos de Governança Colaborativa em ações e programas implementados de forma colaborativa entre Instituições Públicas e Governo.

**(Pergunta 1)** Nas atividades que exigiram a participação de dois ou mais colaboradores, as reuniões foram realizadas de que forma? \*

Com a colaboração dos participantes.

**(Pergunta 2)** Na realização das reuniões, o líder apresentou, de forma clara, o objetivo principal da colaboração para os envolvidos? \*

Sim

**(Pergunta 3)** Houve a participação de todos os envolvidos nas reuniões realizadas? \*

Sim

**(Pergunta 4)** Houve resultados positivos após a realização de cada reunião? \*

Sim

**(Pergunta 5)** Quando ocorreram divergências de ideias ou conflitos durante o processo colaborativo, os envolvidos conseguiram entrar em um consenso? \*

Sim .....

**(Pergunta 6)** As divergências impactaram no processo colaborativo? \*

Não .....

**(Pergunta 7)** Houve o comprometimento de todos com o processo colaborativo? \*

Sim .....

**(Pergunta 8)** A colaboração proporcionou uma resposta rápida em prol dos beneficiários? \*

Sim .....

**(Pergunta 9)** A colaboração influenciou na tomada de decisão para o objetivo da colaboração? \*

Sim .....

**(Pergunta 10)** Houveram influências políticas para o sucesso da colaboração? \*

Não .....

**(Pergunta 11)** A participação na colaboração de todos os envolvidos se deu por vontade \*  
alheia?

Não

**(Pergunta 12)** Houve documentos assinados para a formalização da colaboração? \*

Sim

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

## Questionário Governança Colaborativa: PARCERIA DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO- UNIFAP E ESTADO DO AMAPÁ

Perguntas aplicadas para coletar dados que auxiliem na análise e identificação dos construtos teóricos de Governança Colaborativa em ações e programas implementados de forma colaborativa entre Instituições Públicas e Governo.

### HOSPITAL UNIVERSITÁRIO-UNIFAP



**(Pergunta 1)** Nas atividades que exigiram a participação de dois ou mais colaboradores, as \* reuniões foram realizadas de que forma?

mesmo momento de pandemia, optamos no HU COVID, fazer reunião presencial, com equipe gestora do Hu e também com equipe da SESA, e em outras situações emergenciais via whatsapp. A grande maioria das reuniões eram presenciais

**(Pergunta 2)** Na realização das reuniões, o líder apresentou, de forma clara, o objetivo principal da colaboração para os envolvidos? \*

Sim, reuniões diárias com equipes diferentes, seja administrativa e assistencial. Sempre relatando as dificuldades, os problemas em ordem de gravidade e metas para semana e para mês. Equipe sempre recebeu informações de forma clara e sem esconder as dificuldades e gravidade da situação tanto epidemiológica quanto financeira e grande dificuldade de fornecedores atender de forma 100% nossa demanda

**(Pergunta 3)** Houve a participação de todos os envolvidos nas reuniões realizadas? \*

Algumas reuniões eram ampliadas com toda equipe de gestão e outras com lideranças específicas, como administrador ou gerente médico ou gerente enfermagem e outros gerentes assistenciais. Foco principal era avaliar gravidade epidemiológica, a dificuldade de abastecimento, mudanças de protocolo e mortalidade e taxa de internação e ampliação de leito

**(Pergunta 4)** Houve resultados positivos após a realização de cada reunião? \*

Sim, pois ouvir equipe, trocar ideias, ouvir e analisar sugestões, permitiu a gestão maior do hospital, montar novas estratégias visando diminuir mortalidade e incentivar a apoiar equipe assistencial

**(Pergunta 5)** Quando ocorreram divergências de ideias ou conflitos durante o processo colaborativo, os envolvidos conseguiram entrar em um consenso? \*

geralmente sim, após troca de ideias e amplo debate, procurando fixar e aceitar melhor sugestão, em outros momentos, a gestão maior do hospital foi ativa em definir parâmetros e estratégias ou mediar conflitos e decidir melhor caminho

**(Pergunta 6)** As divergências impactaram no processo colaborativo? \*

em poucos momentos, porém após decisão de gestão superior, a equipe entendia e aceitava e mostrava união buscando melhor para o paciente

**(Pergunta 7)** Houve o comprometimento de todos \*  
com o processo colaborativo?

Quase 100% da equipe estava comprometida e unida com objetivos e determinações . Em casos isolados, foi necessário mudar um ou outro gestor que não estava alinhado com gestão maior do hospital

**(Pergunta 8)** A colaboração proporcionou uma \*  
resposta rápida em prol dos beneficiários?

Sim, foi nitido que apos reunião de alinhamento, a ação e resposta da equipe foi rápida e eficiente, melhorando a assitencia hospitalar

**(Pergunta 9)** A colaboração influenciou na tomada de decisão para o objetivo da \*  
colaboração?

Foi nitido que processo colaborativo da maioria da equipe, influenciou positivamente no processo de uniao da equipe e melhor tomada das decisoes do ponto vista imediato e longo prazo

**(Pergunta 10)** Houveram influências políticas para o sucesso da colaboração? \*

no processo de gestão HU covid, a influencia politica externa ao HU, foi negativa, indicando pessoas para gestão sem espirito colaborativo e nao somaram com gestão e na verdade procuravam boicotar a gestao superior do hospital

**(Pergunta 11)** A participação na colaboração de todos os envolvidos se deu por vontade \*  
alheia?

sim, a quase totalidade dos colaboradores, participou de forma voluntária e ativa, nas ações de gestão , mostrando união e grande esforço para cumprir a missão e os objetivos estrategicos

**(Pergunta 12)** Houve documentos assinados para a formalização da colaboração? \*

Não

## Questionário Governança Colaborativa: Qualifica Mais Progredir

Perguntas aplicadas para coletar dados que auxiliem na análise e identificação dos construtos teóricos de Governança Colaborativa em ações e programas implementados de forma colaborativa entre Instituições Públicas e Governo.

**(Pergunta 1)** Nas atividades que exigiram a participação de dois ou mais colaboradores, as reuniões foram realizadas de que forma? \*

Foram realizadas online através do google meet.

**(Pergunta 2)** Na realização das reuniões, o líder apresentou, de forma clara, o objetivo principal da colaboração para os envolvidos? \*

Sim, foram apresentados as pautas antecipadamente definidas e disponibilizado espaço para adicionar novas pautas.

**(Pergunta 3)** Houve a participação de todos os envolvidos nas reuniões realizadas? \*

Sim, todos os envolvidos apresentaram sugestões de pautas, mesmo as que apresentassem igual interesse estas foram mescladas e esclarecidas.

**(Pergunta 4)** Houve resultados positivos após a realização de cada reunião? \*

Houve resultados positivos, foram definidos as metas a serem atingidas e o cronograma de execução.

**(Pergunta 5)** Quando ocorreram divergências de ideias ou conflitos durante o processo colaborativo, os envolvidos conseguiram entrar em um consenso? \*

Sim, as divergências foram resolvidas com a ideia aprovada pela maioria, sendo esta a ideal para a continuidade do projeto.

**(Pergunta 6)** As divergências impactaram no processo colaborativo? \*

Impactaram de forma positivo, estabelecendo um ambiente livre para exposição de ideias e argumentos, fortalecendo a relação da equipe.

**(Pergunta 7)** Houve o comprometimento de todos com o processo colaborativo? \*

houve um excelente engajamento de toda a equipe, comprometidos e responsáveis por cada dever recebido.

**(Pergunta 8)** A colaboração proporcionou uma resposta rápida em prol dos beneficiários? \*

Sim, proporcionou a celeridade na execução do projeto, minimizando gargalos ao alcançar beneficiários e realizando as etapas sistêmicas com eficiência.

**(Pergunta 9)** A colaboração influenciou na tomada de decisão para o objetivo da colaboração? \*

Com melhor abordagem, determinando a ação escolhida como a de maior impacto tendo em vista a análise coletiva e resposta singular.

**(Pergunta 10)** Houveram influências políticas para o sucesso da colaboração? \*

A influencias politicas se apresentaram no contato para melhorar a articulação com os membros da Prefeitura e definição de prazos e locais cedidos.

**(Pergunta 11)** A participação na colaboração de todos os envolvidos se deu por vontade \*  
alheia?

A participação se deu pelo impacto do projeto a população Santanense e Macapaense, necessitando da participação dos representantes municipais da educação com ciência do governador e dos Prefeito.

**(Pergunta 12)** Houve documentos assinados para a formalização da colaboração? \*

Sim, foi celebrado um contrato e uma cerimonia de abertura foi realizada com todos os membros participantes do projeto.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários