

## DIRETRIZES DE UMA PROPOSTA INTERVENTIVA DE GOVERNANÇA COLABORATIVA

Lindsay Teixeira Sant'ana  
Dany Flávio Tonelli  
Érica A. C. Sales Lopes

### Resumo

O objetivo é explorar o conceito de Governança Colaborativa como premissa de uma gestão mais interventiva e propositiva de um Estado mediador e catalisador. Apesar dos vários estudos acerca de modelos de governança para a aproximação entre Estado e sociedade civil, as propostas de governança corporativa, governança pública e governança em rede aplicadas ao setor público ainda carecem de abordagens de elementos interventivos para a atuação em conjunto entre diversos atores públicos e privados. A Governança Colaborativa, por sua vez, apresenta premissas pragmáticas que favorecem explorar a sua aplicação prática, especialmente com relação à participação dos envolvidos, à necessidade de construir objetivos comuns, a partilha do investimento e às regras para a atuação em conjunto. Assim, há um caráter interventivo que a Governança Colaborativa pode propor para a gestão pública, baseado na predefinição de objetivos entre permanentes entre os envolvidos; participação influente da sociedade na tomada de decisão; determinação de regras claras de atuação e investimentos compartilhados em recursos tangíveis e intangíveis.

**Palavras-chave:** Governança corporativa. Governança pública. Governança em rede. Intervenção. Administração Pública.

### 1. INTRODUÇÃO

As relações entre Estado e sociedade têm sofrido uma série de transformações ao longo das últimas décadas. Após o movimento do *New Public Management* (NPM), a administração pública brasileira vem recebendo a atenção de estudiosos para que sejam encontrados novos caminhos mais propícios à aproximação entre Estado e sociedade, e conseqüentemente, para melhorar a imagem daquele perante a última, já que o movimento da NPM não logrou êxito nesse objetivo (KISSLER; HEIDEMANN, 2006). Daí o surgimento de teorias como a governança corporativa, a governança pública e a governança em rede como proposta de uma verdadeira partilha entre diversos atores, principalmente entre Estado e sociedade, na solução conjunta de problemas comuns.

Se a governança corporativa se preocupa primeiramente em trabalhar o fortalecimento da imagem da empresa perante seus diversos *stakeholders*, deixando claro os objetivos pelos quais a empresa se orienta, quando adaptada ao setor público ela deve priorizar questões de participação, *accountability*, informação e transparência (MATIAS-PEREIRA, 2010). Já a governança pública vai um pouco além. Ela visa a união de esforços entre Estado, empresas e sociedade, junto com seus atores locais e regionais, na busca pela solução de problemas públicos (KISSLER e HEIDEMANN, 2006). Nesse mesmo contexto de busca pela melhoria no processo de implementação de políticas públicas, vem a noção da governança em rede que se utiliza da aliança entre organizações não governamentais (terceiro setor) e Estado na implantação de suas políticas intersetoriais (LOPES e BALDI, 2009).

Dentro desse contexto de união de esforços entre público e privado, apesar de ser possível encontrar alguns poucos artigos que apresentem abordagens sobre colaboração no Brasil, são raros os estudos que apresentam novos conceitos teóricos a serem explorados que possam dar ensejo à uma nova concepção de governança. As propostas de governança corporativa, pública e em rede ainda são mais abordadas na literatura. Assim, a literatura nacional ainda demonstra uma imprecisão ao tratar da proposta de Governança Colaborativa (GC). Portanto, neste momento, os estudos vão se entrelaçando entre uma teoria e outra, que às vezes até citam expressões como “colaboração”, mas sem evoluir para a construção de um modelo interventivo, onde se pudessem apontar os elementos (ou propriedades) que deveriam estar presentes em qualquer relação de colaboração entre o Estado e outros atores.

Assim, a contribuição deste artigo é trazer à tona a discussão da GC, que apesar de ainda encontrar-se em construção na literatura internacional, tem se apresentado como uma proposta interventiva na administração pública brasileira. A atenção sobre a GC se dá em virtude de sua proposta de compartilhamento de poder, entre o Estado e os diversos outros atores sejam eles públicos (nas relações inter-públicas) ou privados (nas relações público-privadas), na tomada de decisões para o enfrentamento de problemas, em situação na qual os problemas públicos não podem ser tratados de forma eficaz por um único ator (ANSELL; GASH, 2008; BROWN; GONG; JING, 2012; PURDY, 2012).

A pesquisa procura identificar as diferentes abordagens dos elementos da GC que podem ser encontrados também em outros tipos de governança na literatura nacional, mas com premissas diferentes. O objetivo é explorar o conceito de GC como premissa de uma gestão mais interventiva e propositiva de um Estado mediador e catalisador.

O ensaio teórico e exploratório da literatura nacional e internacional apresenta o estado da arte da GC, os fundamentos teóricos de outras propostas de governança e suas divergências com a GC. Assim, ao revelar tal cenário pretende-se esclarecer ao leitor as razões que justificam uma maior atenção à GC como uma proposta de governança de caráter interventivo social na tomada de decisão pública.

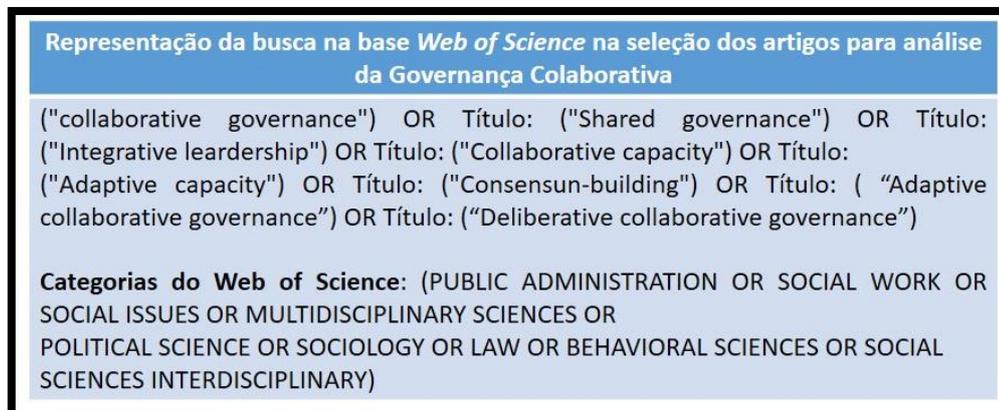
## 2. METODOLOGIA

Realizou-se neste trabalho uma revisão de escopo (Arksey e O'Malley, 2005). Esse método oferece a possibilidade de uma construção menos linear como o da revisão sistemática e mais interativo. Essa interatividade ocorre, segundo Arksey e O'Malley (2005), quando os pesquisadores se envolvem de maneira reflexiva em cada fase da pesquisa.

Dessa forma, primeiramente foram realizadas leituras prévias para identificação de termos técnicos e palavras-chave a serem inseridos nas ferramentas de buscas das bases dos periódicos CAPES. Após a identificação das palavras-chave presentes nos artigos científicos que tratavam sobre formas de colaboração e governança, foram definidas todas as expressões a serem inseridas na base *Web of Science*, privilegiando-se os artigos que trouxessem em seu título as palavras-chave delimitadas.

A busca na *Web of Science* pode ser representada pela figura 01.

Figura 01: Representação da busca na base Web of Science na seleção dos artigos para análise da Governança Colaborativa



Fonte: elaboração dos autores

Após a aplicação dos filtros da figura 01 ainda foram descartados artigos de editoriais de livros e simpósios, *conference papers*, resenhas críticas e alguns artigos sobre saúde pública, saúde mental infantil e políticas para idosos, cujos conteúdos não contribuíam para os objetivos do estudo. Ao final foram selecionados os 35 artigos mais citados. No entanto, nem todos os 35 artigos mais citados foram referenciados neste estudo, uma vez que nem todos tratavam dos elementos (ou propriedades) de GC aqui destacados: processo deliberativo inclusivo, objetivos comuns, investimento inicial e regras do jogo. Neste estudo foram referenciados 17 artigos dentre os 35 mais citados.

De posse de tais informações, buscou-se na literatura nacional, por meio do *google acadêmico*, os artigos científicos mais relevantes sobre governança corporativa, governança pública e governança em rede. Foi considerado como critério de relevância:

- A identificação das expressões no título: governança corporativa, governança pública governança em rede ou governança colaborativa;
- A abordagem dos elementos de GC: processo deliberativo inclusivo, objetivos comuns, investimento inicial e regras do jogo, nos modelos de governança explorados em cada artigo.

Portanto, os artigos que não abordavam os elementos básicos de GC foram descartados, restando poucos artigos nacionais relevantes para análise, o que demonstra que além das pesquisas brasileiras não debruçarem sobre o estudo da GC, os elementos da GC não são rigorosamente abordados em outros modelos de governança. Tudo isso ratifica o posicionamento deste estudo de que a GC não se confunde com nenhum outro tipo de governança.

A figura 02 demonstra os artigos nacionais selecionados em cada proposta de governança que apresentou a abordagem dos elementos de GC apontados no estudo de Sant'Anna, Tonelli e Abbud (2016).

Figura 02: Representação dos artigos nacionais selecionados

Representação dos artigos nacionais selecionados	
Governança corporativa	MARQUES (2007); MATIAS-PEREIRA(2010); RIBEIRO (2014).
Governança pública	KISSLER E HEIDEMANN (2006); FIRMINO (2011); NOVELLI (2006); RONCONI (2011); SILVA, PESSOA e BATISTA (2015); TEIXEIRA E TEIXEIRA (2011).
Governança em rede	FREY (2007); KLEIN E PEREIRA (2014); LOPES e BALDI (2009); MERTENS et al. (2011); PROCOPIUCK E KLAUS (2009).
Governança colaborativa	JUNIOR et al.(2014).

Fonte: elaboração dos autores

De posse dos 17 artigos internacionais que tratavam especificamente dos elementos básicos de GC (processo deliberativo inclusivo, objetivos comuns, investimento inicial e regras do jogo), cruzou-se essas abordagens com os artigos nacionais sobre outros tipos de governança que também tratavam dos mesmos elementos em suas propostas de governança, mas com diferentes enfoques. Denota-se que esse cruzamento de abordagens foi realizado de forma qualitativa e reflexiva pelos autores.

### 3. AS DIVERGÊNCIAS DE ABORDAGENS ENTRE OS ELEMENTOS DA GOVERNANÇA COLABORATIVA E OUTROS TIPOS DE GOVERNANÇA

O estudo de Sant'Anna, Tonelli e Abbud (2016) identificou 07(sete) categorias básicas de GC exploradas na literatura internacional, quais sejam: interdependência entre múltiplos atores, confiança, processo deliberativo inclusivo, regras do jogo (regras claras), liderança facilitadora, objetivos em comum e investimento inicial. Fica claro no estudo, que tais elementos fornecem o suporte necessário para a construção e o desenvolvimento de um regime colaborativo. Sendo assim, surge a necessidade de se compreender como esses elementos de GC são identificados também em outras formas de governança como a corporativa, a pública e a em rede.

A primeira divergência se refere ao elemento básico da GC: o **processo deliberativo inclusivo**. Apesar de quase todas as teorias de governança na esfera pública abordarem a questão da participação social nas decisões públicas, o enfoque se limita tão somente à participação e não passa para a seara da influência nas decisões. Para as teorias da governança corporativa, pública e da governança em rede deve haver a condução das alianças entre atores públicos e privados na governança, o que exige um processo de discussão, comunicação, negociação e tomada de decisão conjunta (KISSLER; HEIDEMANN, 2006; KLEIN; PEREIRA, 2014; FIRMINO, 2011; MATIAS-PEREIRA, 2010; NOVELLI, 2006; RONCONI, 2011). Assim, seminários e fóruns de discussões são considerados ambientes para o exercício dessa aproximação dialógica entre setor público e privado. Inclusive, para Novelli (2006) essa participação aumenta a confiança pública no governo.

Por outro lado, para a GC não basta a criação de ambientes de participação se os envolvidos perceberem que em nada influenciarão no processo decisório (ANSELL;

GASH, 2008; FREEMAN, 1997; FOSTER-FISHMAN, BERKOWITZ; LOUNSBURY, 2001; NEWMAN et al. 2004; RICHIE; OPPENHEIMER; CLARK, 2012; ROBERTSON; CHOI, 2012; WEBER; KHADEMIAN, 2008; ULIBARRI, 2015). Assim, a deliberação deve ser inclusiva no sentido de valorizar as opiniões dos atores, de forma que se justifique tanto o descarte daquelas quanto a sua adesão no processo decisório (FREEMAN, 1997; NEWMAN et al. 2004).

Assim, na GC os processos deliberativos podem começar com algumas ideias dispersas e aparentemente desconexas, mas que dão origem a um fluxo contínuo de outras ideias advindas da participação. Baseando-se na ideia de que em um processo deliberativo inclusivo o conflito é algo inevitável, Elias e Alkadry (2011) inserem o conceito de conflito construtivo. O conflito construtivo baseia-se na integração das diferenças, onde as pessoas reconhecem que tais diferenças e semelhanças podem criar uma compreensão mais rica dos problemas e das soluções, o que não aconteceria em ações isoladas ou individuais (ELIAS; ALKADRY, 2011). Portanto, a proposta da GC não é somente oferecer o acesso à participação, mas incentivá-la e levá-la em consideração para a tomada de decisão pública.

A segunda divergência é com relação aos **objetivos em comum**. A governança pública se restringe a afirmar que os objetivos serão sempre o bem comum (KISSLER; HEIDEMANN, 2006), enquanto que na governança corporativa os objetivos em comum são destacados como um desafio, ligado a valores compartilhados (MATIAS-PEREIRA, 2010). Já na governança em rede os objetivos em comum serão identificados em algum momento da parceria, mas não durante todo o tempo (PROCOPIUCK; KLAUS, 2009).

Na Governança Colaborativa fica claro que os objetivos deverão ser traçados inicialmente e perseguidos durante todo o processo colaborativo (EMERSON; NABATCHI, 2015). Isso porque, se os objetivos nem sempre serão os mesmos, perder-se o sentido da criação da colaboração. Portanto, se os objetivos somente se tocarão em alguns momentos, a rede se enfraquecerá e terá sua durabilidade comprometida. Assim, interesses divergentes e falta de entendimento comprometem a durabilidade da colaboração e causam desequilíbrios na rede (ANSELL; GASH, 2008).

Por outro lado, não se quer afirmar que não existirão objetivos diversos entre os membros, mas que o entendimento mútuo deverá acontecer para que, mesmo diante de divergências, os participantes consigam retomar o foco definido desde o início para a colaboração (EMERSON, NABATCHI; BALOGH, 2012).

Outro elemento da GC que encontra abordagens diferentes nos outros tipos de governança é o **investimento inicial**. Ele não é citado na governança corporativa e na governança pública é limitado a recursos financeiros de incentivos governamentais (TEIXEIRA; TEIXEIRA, 2011). Já na governança em rede os recursos são apontados como um elemento de ação conjunta, sem maiores aprofundamentos quanto aos tipos de recursos desejáveis (PROCOPIUCK; KLAUS, 2009). Já na Governança Colaborativa os investimentos iniciais podem ser tanto financeiros, como relativos ao tempo, a apoio técnico e logístico, à assistência administrativa e organizacional; à análise de habilidades, ao apoio político e a outros conhecimentos (EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012; WEBER; LOVRICH; GAFFNEY, 2007). Assim, para Tang e Tang (2014) e Purdy (2012) são recursos que incluem bens tangíveis, tais como recursos financeiros, pessoas, tecnologia e suprimentos; e intangíveis, como conhecimento, status, identidade, ideologia, cultura e capacidades. Emerson, Nabatchi e Balogh (2012) ainda exemplificam que esses recursos úteis podem incluir financiamento, tempo, apoio técnico e logístico, assistência administrativa e organizacional; análise de habilidades e outros conhecimentos.

Apesar do apoio político ser considerado um recurso importante (WEBER; LOVRICH; GAFFNEY, 2007) o fato desses recursos serem centralizados no governo, ou seja, em um único ator, como é a proposta da governança pública, os recursos financeiros podem servir de instrumento de influência e poder de um grupo sobre outros e ainda influenciar a capacidade de participação dos membros na colaboração (PURDY, 2012). Sendo assim, a proposta de investimentos a serem realizados na GC se baseia no compartilhamento desses investimentos, pelos vários atores envolvidos, a fim de se equilibrar a influência de cada um no grupo.

Por fim, o último elemento da GC, apontado como básico no estudo de Sant'Anna, Tonelli e Abbud (2016), que encontra divergência em outros tipos de governança são as **regras do jogo**, também chamado de acordo formal. Na governança corporativa, pública e em rede as regras do jogo se referem, principalmente, à delimitação das responsabilidades de cada ator envolvido (FIRMINO, 2011; FREY, 2007; MATIAS-PEREIRA, 2010; MERTENS et al., 2011; NOVELLI, 2006; RONCONI, 2011; SILVA et al., 2015;). Tal abordagem se assemelha muito com a necessidade do acordo formal na Governança Colaborativa abordado por Ansell e Gash (2008), Foster-Fishman, Berkowitz; e Lounsbury (2001) e Rich, Oppenheimer e Clark (2012). No entanto, na GC tais regras devem ser compartilhadas e não impostas. Além disso, na GC as regras do jogo não se limitam à definição de responsabilidades, mas também devem estabelecer regras quanto aos custos que cada membro deverá dispender para a colaboração (SHRESTHA, 2013). E para que isso ocorra, as regras devem ser fruto de um processo deliberativo inclusivo, onde cada envolvido teve a oportunidade de opinar e participar do processo de construção das regras (FREEMAN, 1997; ULIBARRI, 2015). Assim, além da delimitação dos papéis e responsabilidades de cada um dos membros, deve haver orientações claras para todos no processo colaborativo (ANSELL; GASH, 2008; FOSTER-FISHMAN, BERKOWITZ; LOUNSBURY, 2001; RICHIE; OPPENHEIMER; CLARK, 2012).

Sendo assim, é possível demonstrar no quadro 01 os autores que abordam os elementos do processo deliberativo inclusivo, Objetivos comuns, Investimento inicial e regras do jogo (acordo formal) na literatura nacional quando tratam de governança corporativa, governança pública e governança em rede.

Quadro 01: Elenco de autores que citam os elementos de GC em outros tipos de governança

Elementos/ propriedades	Referências
<b>Processo deliberativo Inclusivo</b>	FIRMINO (2011); FREY (2007); JUNIOR et al.(2014); KISSLER E HEIDEMANN (2006); KLEIN E PEREIRA (2014); MATIAS PEREIRA (2010); NOVELLI (2006); RONCONI(2011).
<b>Regras do jogo (acordo formal)</b>	FIRMINO (2011); FREY (2007); KISSLER E HEIDEMANN (2006); MATIAS PEREIRA (2010); MERTENS et al (2011); NOVELLI (2006); RONCONI (2011).
<b>Objetivos comuns</b>	JUNIOR et al.(2014); KISSLER E HEIDEMANN (2006); LOPES e BALDI (2009); MATIAS PEREIRA (2010); NOVELLI (2006);

	PROCOPIUCK E KLAUS (2009); RONCONI (2011); SILVA, PESSOA e BATISTA (2015).
<b>Investimento inicial</b>	JUNIOR et al. (2014); PROCOPIUCK E KLAUS (2009); TEIXEIRA E TEIXEIRA (2011).

Fonte: elaboração própria.

Da mesma forma, é possível identificar os autores que abordam os elementos de GC na literatura internacional, no quadro 02.

Quadro 02: Identificação dos autores que abordam os elementos de GC na literatura internacional

<b>Elementos/ propriedades</b>	<b>Referências</b>
<b>Processo deliberativo Inclusivo</b>	Ansell e Gash (2008); Elias e Alkadry (2011); Emerson e Nabatchi (2015); Foster-Fishman Berkowitz; Lounsbury (2001); Freeman (1997); Newman et al. (2004); Purdy (2012); Richie, Oppenheimer e Clark (2012); Robertson e Choi (2012); Sullivan, Barnes e Matka, (2006); Weber e Khademian (2008); Ulibarri, (2015).
<b>Regras do jogo (acordo formal)</b>	Ansell e Gash (2008); Foster-Fishman Berkowitz; Lounsbury (2001); Freeman (1997); Richie, Oppenheimer e Clark (2012); Shrestha (2013); Ulibarri (2015).
<b>Objetivos comuns</b>	Ansell e Gash (2008); Foster-Fishman Berkowitz; Lounsbury (2001); Emerson e Nabatchi, (2015); Emerson, Nabatchi e Balogh, (2012); Purdy (2012); Weber e Khademian (2008); Weber, Lovrich e Gaffney (2007).
<b>Investimento inicial</b>	Emerson e Nabatchi (2015); Emerson, Nabatchi e Balogh (2012); Foster-Fishman Berkowitz; Lounsbury (2001); Purdy (2012); Tang e Tang (2014); Weber e Khademian (2008); Weber, Lovrich, e Gaffney (2007).

Fonte: elaboração própria

Após, as análises das divergências das premissas existentes entre os elementos de processo deliberativo inclusivo, objetivos em comum, investimentos e regras do jogo, nas diferentes propostas de governança, passar-se-á na próxima seção para as considerações acerca dos avanços que a GC apresenta para uma proposta mais interventiva.

#### **4. OS AVANÇOS DA PROPOSTA DA GOVERNANÇA COLABORATIVA EM COMPARAÇÃO AOS OUTROS TIPOS DE GOVERNANÇA**

Resta claro, que a GC apresenta premissas diferentes daquelas abordadas na governança corporativa, pública e em rede, com relação à forma de participação dos envolvidos, a necessidade de objetivos em comum, o tipo de investimentos e as regras para a atuação em conjunto.

Tais divergências deixam claro que a Governança Colaborativa não se confunde com outras formas de governança como o cooperativismo, as redes de políticas, as parcerias público-privadas e a gestão participativa (ANSELL; GASH, 2008). Exatamente no consenso buscado pela colaboração e na amplitude das partes que podem ser envolvidas no processo, é que estão os principais pontos divergentes com estas outras formas de governança (ANSELL; GASH, 2008). Nas palavras de Purdy (2012, p.409), “a colaboração ocorre, no contexto da gestão pública, quando as partes interessadas trabalham em conjunto com o governo para criar novas políticas ou para resolver problemas públicos”. A GC demanda um compartilhamento do poder na tomada de decisões. Neste mesmo sentido, Robertson e Choi (2012) explicam que o importante mérito da Governança Colaborativa está na oportunidade que as partes interessadas têm de influenciar o processo de decisão, o que não acontece em um modelo tradicional burocrático. Contudo, na GC deve haver responsabilização quanto à esta participação. Os envolvidos devem desenvolver mecanismos de responsabilização de forma que todos entendam que a qualidade da sua participação interfere na qualidade dos resultados alcançados (SULLIVAN; BARNES; MATKA, 2006).

Portanto, a responsabilização dos envolvidos no processo participativo e a certeza da influência nas decisões públicas são formas reais de uma proposta interventiva na administração pública.

Além disso, para que as regras e normas a serem seguidas pelos envolvidos sejam efetivamente cumpridas, elas precisam ser legitimadas. Para tanto, percebe-se a relação direta entre a proposta de um processo deliberativo inclusivo para a GC para a legitimação das regras da colaboração. Para a legitimação das regras, significa que cada envolvido teve a oportunidade de opinar e participar do processo de construção das regras (FREEMAN, 1997; ULIBARRI, 2015). No mesmo sentido, para que os objetivos sejam comuns entre os envolvidos, as partes precisam se sentir inseridas no processo e confiar que os resultados refletirão ganhos múltiplos para a rede colaborativa e não para um ator em específico (ANSELL; GASH, 2008). Assim, o investimento não pode ser somente financeiro. O investimento na própria identidade e ideologia da colaboração se faz necessário, para que todos os envolvidos se mantenham alinhados na colaboração.

Assim, há um caráter interventivo que a Governança Colaborativa pode propor para a gestão pública baseado na: predefinição de objetivos entre permanentes entre os envolvidos; participação influente da sociedade na tomada de decisão; determinação de regras claras de atuação e no compartilhamento de investimentos com recursos tangíveis e intangíveis. Esse caráter interventivo não pode ser encontrado nas governanças corporativa, pública e em rede.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As evoluções teóricas para a construção de uma administração pública mais permeável aos anseios sociais, com adoção de critérios de responsividade e legitimidade de decisões políticas tem levado a estudos de diversas formas de governança como a governança corporativa, a governança pública e a governança em rede. No entanto, tais propostas se distanciam da Governança Colaborativa quanto à forma de participação,

definição dos objetivos, regras e investimentos para a atuação em conjunto entre diversos atores públicos e privados.

A principal contribuição do presente estudo é demonstrar como a governança na literatura brasileira ainda não evoluiu para outras abordagens mais eficazes e que se traduzem em possibilidades de intervenção para a gestão pública, como a Governança Colaborativa. Os constructos básicos de um regime colaborativo abordados aqui e no estudo de Sant’Anna, Tonelli e Abbud (2016) são amplamente destacados como imprescindíveis na literatura internacional.

Assim, como toda pesquisa, o estudo apresenta limitações quanto à metodologia empregada. Portanto, outras pesquisas com adoção de revisões sistemáticas podem apontar outras abordagens divergentes entre os elementos de Governança Colaborativa e outras formas de gestão pública.

*Registram-se agradecimentos ao apoio da FAPEMIG para a realização deste trabalho.*

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSELL, C.; GASH, A. Collaborative governance in theory and practice. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 18(4), p. 543-571, 2008.

ARKSEY, H., O'MALLEY, L. Scoping studies: towards a methodological framework. **International Journal of Social Research Methodology**, 8(1), p. 19-32, 2005

BROWN, T. L., GONG, T., JING, Y. Collaborative governance in mainland china and Hong Kong: introductory essay. **International Public Management Journal**, 15(4), 393–404, 2012.

ELIAS, M.V.; ALKADRY, M.G. Constructive Conflict, Participation, and Shared Governance. **Administration & Society**, 43 (8), p. 869–895, 2011.

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.

EMERSON, K.; NABATCHI, T. Evaluating the Productivity of Collaborative Governance Regimes: A Performance Matrix. **Public Performance & Management Review**, 38(4), 717–747, 2015.

FIRMINO, S. Os Novos Arranjos Institucionais na Governança Pública: O Caso das Parcerias Público-Privadas. Estudo comparativo entre o Sul e o Norte da Europa. **Sociologia Online**, n. 2, abril, p. 389-422, 2011.

FOSTER-FISHMAN, P. G., BERKOWITZ, S. L., LOUNSBURY, D.W. Building Collaborative Capacity in Community. **American Journal of Community Psychology**, 29(2), 241-261, 2001.

FREEMAN, J. Collaborative governance in the administrative state. **Ucla Law Review**, 45(1), p. 1-98, 1997.

FREY, K. Governança Urbana e Participação Pública. **Revista de Administração Contemporânea (RAC-Eletrônica)**, 1(1), p.136-150, 2007.

KISSLER, L.; HEIDEMANN, F. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? **Revista de Administração Pública**, 40(3), p. 479-499, 2006.

KLEIN, L. L., & PEREIRA, B.A.D. Contribuições para a gestão de redes interorganizacionais: fatores determinantes para a saída de empresas parceiras. **Revista Eletrônica de Administração (REAd)**, 78(2), 305-340, 2014.

LOPES, F.D; BALDI, M. Redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança: uma análise das diferentes contribuições. **Revista de Administração Pública (RAP)**, v.43, n.5, p. 1007-1035, Set./out. 2009.

MATIAS-PEREIRA, J. A. Governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. *Administração Pública e Gestão Social*, 2(1), p.109-134, 2010.

MERTENS, F., TÁVORA, R., FONSECA, I. F., GRANDO, R., CASTRO, M.; DEMEDA, K. Redes sociais, capital social e governança ambiental no Território Portal da Amazônia. **Acta Amazônia**, 41(4), p.481-492, 2011.

NEWMAN, J., BARNES, M., SULLIVAN, H.; KNOPS, A. Public Participation and Collaborative Governance. **Journal of Social Policy**, 33(2), 203-223, 2004.

NOVELLI, A.L.C.R. O papel institucional da comunicação pública para o sucesso da governança. **Organicom**, 3(4), p. 77- 89, 2006.

PROCOPIUCK, M.; KLAUS, F. Redes de políticas públicas e de governança e sua análise a partir de websphere analysis. **Revista de Sociologia e Política**, 17(34), 63-83, 2009.

PURDY, J.M. Framework for Assessing Power in Collaborative Governance Processes. **Public Administration Review**, 72(3), p.409-417, 2012.

RICHIE, L., OPPENHEIMER, J. D.; CLARK, S. G. Social process in grizzly bear management: lessons for collaborative governance and natural resource policy. **Policy Sciences**, 45(3), 265-291, 2012.

ROBERTSON, P. J.; CHOI, T. Deliberation, Consensus, and Stakeholder Satisfaction. *Public Management Review*, 14(1), p. 83-103, 2012.

RONCONI, L. Governança pública: um desafio à democracia. **Emancipação**, 11(1), p.21-34, 2011.

SANT'ANNA, Lindsay. T.; TONELLI, Dany F.; ABBUD, Elenice. B. Collaborative Governance: a Maturity Level Proposal based on a Scoping Study. XL Encontro da ANPAD. Costa do Sauípe, setembro, 2016. **Anais... Costa do Sauípe**, 2016. p.1-16.

SILVA, J. A. F., PESSOA, E. B., BATISTA, E. C., Scaccabarozzi, N.C.M.C. Princípios da Governança no Setor Público: Um Estudo no Tribunal de Contas do Estado do Ceará.

**XXXV Encontro ANPAD**. 2011. Disponível em:

<[www.anpad.org.br/admin/pdf/APB1623.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APB1623.pdf)> Acesso em: 20 de jun.2015.

SHRESTHA, M. K. Internal versus External Social Capital and the Success of Community Initiatives: A Case of Self-Organizing Collaborative Governance in Nepal.

**Public Administration Review**, 73(1), p.154–164, 2013.

SULLIVAN, H.; BARNES, M.; MATKA, E. Collaborative capacity and strategies in area-based initiatives. **Public Administration**, 84 (2), p. 289–310, 2006.

TANG, C-P.; TANG, S-Y. Managing Incentive Dynamics for Collaborative Governance in Land and Ecological Conservation. **Public Administration Review**, 74 (2), p. 220–231, 2014.

TEIXEIRA, M. C.; TEIXEIRA, R. M. Relacionamento, cooperação e governança em arranjos produtivos locais: o caso do APL de madeira e móveis do estado de Rondônia. **Revista Eletrônica de Administração (REAd)**, 17(1), p. 237-269, 2011.

ULIBARRI, N. Tracing Process to Performance of Collaborative Governance: A Comparative Case Study of Federal Hydropower Licensing. **The Policy Studies Journal**, 43(2), 283-308, 2015.

WEBER, E.P.; LOVRICH, N.P.; Gaffney, M.J.; Assessing Collaborative Capacity in a Multidimensional World. **Administration & Society**, 39(2), p. 194-220, 2007.

WEBER, E. P. Khademian, & A.M. Wicked Problems, Knowledge Challenges, and Collaborative Capacity Builders in Network Settings. **Public Administration Review**, 68 (2), p. 334-349, 2008.