

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO

ANA LAURA DE FREITAS VISENTINI

PRÁTICAS COLABORATIVAS DE GOVERNANÇA DE REDE: ESTUDO DE CASO
EM UMA REDE ARTICULADA NA COVID-19

Porto Alegre

2023

ANA LAURA DE FREITAS VISENTINI

**PRÁTICAS COLABORATIVAS DE GOVERNANÇA DE REDE: ESTUDO DE CASO
EM UMA REDE ARTICULADA NA COVID-19**

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do título de Mestre em
Administração, pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração da Universidade
do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientador: Prof. Dr. Jorge Renato de Souza Verschoore Filho

Porto Alegre

2023

V829p

Visentini, Ana Laura de Freitas.

Práticas colaborativas de governança de rede : estudo de caso em uma rede articulada na COVID-19 / Ana Laura de Freitas Visentini. – 2023.

80 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2023.

“Orientador: Prof. Dr. Jorge Renato de Souza Verschoore Filho.”

1. Redes. 2. Governança de rede. 3. Práticas colaborativas.
4. Covid-19. 5. Problemas complexos. I. Título.

CDU 658

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Bibliotecária: Amanda Schuster – CRB 10/2517)

ANA LAURA DE FREITAS VISENTINI

**PRÁTICAS COLABORATIVAS DE GOVERNANÇA DE REDE: ESTUDO DE CASO
EM UMA REDE ARTICULADA NA COVID-19**

Dissertação apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em 10 de janeiro de 2023

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dra. Kadgía Faccin - Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof^ª. Dra. Bibiana Volkmer Martins - Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Dr. Cristiano André da Costa - Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Orientador: Prof. Dr. Jorge Renato de Souza Verschoore Filho

RESUMO

Contextualização: Esta Dissertação apresenta uma análise a respeito do uso, por parte dos líderes, de práticas colaborativas de governança de redes, em uma rede articulada na pandemia, que investigou como estas práticas contribuíram para lidar com problemas complexos como o da Covid-19. **Objetivos:** O estudo contribuiu para descrever a evolução da rede Arquitetos Voluntários, identificar as práticas colaborativas que foram como as utilizadas pelos líderes na rede e como elas foram implementadas pela rede para lidar com problemas complexos. **Método:** Diante do fenômeno, realizou-se uma pesquisa qualitativa, exploratória, com o método de estudo de caso único. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas e a seleção de entrevistados ocorreu mediante *snowball sampling*. Já os procedimentos de análise de evidências ocorreram por meio da técnica de análise de conteúdo. **Resultados:** A governança se caracterizou pelo modelo de Contingência de Governança Colaborativa, cuja variável crítica identificada foi o histórico anterior de cooperação dos participantes da rede que estava em formação. Conforme foi evoluindo, a governança se aproximou do modelo integrativo, ao integrar outros projetos distintos à saúde. As principais práticas encontradas na rede foram práticas de acordo, com os acordos contratuais, bem como para a seleção e aderência dos atores. A mudança de paradigma quanto ao ambiente virtual foi o principal destaque das práticas de arranjo, uma vez que o diálogo face a face perdeu importância e os encontros e decisões foram realizados no ambiente on-line. Já as práticas de iteração foram identificadas como geradoras de novos relacionamentos entre parceiros, ocasionando novas configurações. Foi por meio das práticas que os coordenadores alinharam objetivos da rede, elevando a colaboração e o comprometimento de trabalho, para que as ações pudessem ser realizadas dentro de locais que só estavam abertos, em meio à pandemia, para receber e cuidar dos pacientes infectados. Isto posto, o estudo elencou novas proposições que envolvem os conjuntos de práticas de acordo, arranjo e engajamento. **Contribuições:** A principal contribuição do trabalho consiste em identificar que redes podem ser constituídas sem diálogos face a face, pois o diálogo mediado por tecnologias se mostrou eficaz nas tomadas de decisão, com decisões consensuais e participativas proporcionadas por tecnologias e ferramentas do ambiente on-line. Da mesma forma, as redes podem ser efetivas, atuando em colaboração, quando coordenadas sem contratos formais.

Palavras-chave: Redes; Governança de rede; Práticas colaborativas; Covid-19; Problemas complexos.

ABSTRACT

Contextualization: This Dissertation presents an analysis regarding the use, by leaders, of collaborative network governance practices, in a network articulated in the pandemic, which investigated how these practices contributed to deal with complex problems such as Covid-19.

Objectives: The study contributed to describe the evolution of the Volunteer Architects network, identify the collaborative practices that were used by leaders in the network and how they were implemented by the network to deal with complex problems. **Method:** Faced with this phenomenon, a qualitative, exploratory research was carried out, using the single case study method. Semi-structured interviews were carried out and the selection of interviewees took place through snowball sampling. The evidence analysis procedures were performed using the content analysis technique. **Results:** Governance was characterized by the Collaborative Governance Contingency model, whose critical variable identified was the previous history of cooperation of the participants of the network that was being formed. As it evolved, governance approached the integrative model, by integrating other projects other than health. The main practices found in the network were practices according to contractual agreements, as well as for the selection and adherence of actors. The paradigm shift regarding the virtual environment was the main highlight of arrangement practices, since face-to-face dialogue lost importance and meetings and decisions were carried out in the online environment. Iteration practices were identified as generating new relationships between partners, leading to new configurations. It was through these practices that the coordinators aligned the network's objectives, increasing collaboration and work commitment, so that actions could be carried out within places that were only open, in the midst of the pandemic, to receive and care for infected patients. That said, the study listed new propositions involving the sets of practices of agreement, arrangement and engagement. **Contributions:** The main contribution of the work is to identify which networks can be formed without face-to-face dialogues, since the dialogue mediated by technologies proved to be effective in decision-making, with consensual and participatory decisions provided by technologies and tools of the online environment. Similarly, networks can be effective, acting collaboratively, when coordinated without formal contracts.

Key-words: Networks; Network governance; Collaborative practices; Covid-19; Wicked problems.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.2 Objetivos da Pesquisa	4
1.2.1 Objetivo Geral	4
1.2.2 Objetivos Específicos	5
1.3 Justificativa	5
2 REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1 Governança de Redes.....	7
2.2 Modelos de governança de rede	11
2.2 Práticas Colaborativas.....	22
3 MÉTODO.....	25
3.1 Caracterização da pesquisa	25
3.2 Procedimentos de Coleta	27
3.3 Procedimentos de Análise	32
4 APRESENTAÇÃO DO CASO.....	35
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	47
5.1 Governança da rede Arquitetos Voluntários.....	47
5.2 Práticas colaborativas.....	56
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
REFERÊNCIAS	71
APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS.....	76
APÊNDICE B: PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO ÚNICO	78
APÊNDICE C: SÍTIOS ELETRÔNICOS.....	80

1 INTRODUÇÃO

Desde a chegada da pandemia, a população mundial está sob os efeitos negativos da Covid-19, doença infecciosa causada pelo vírus SARS-CoV2, que atingiu diversos países infectando milhões de pessoas. Em um contexto histórico, ao final do ano de 2019, a Organização Mundial de Saúde (OMS) recebeu um comunicado de alerta vindo da Cidade de Wuhan, na China, localidade com mais de 11 milhões de habitantes, a respeito de inúmeros casos de pneumonia de origem desconhecida, mas, que, em breve denominada como Covid-19, se alastrou rapidamente para outros locais do mundo, chegando ao Brasil em 26 de fevereiro de 2020, causando caos na população, bem como o colapso da rede de saúde.

Na iminência de conduzir cenários complexos como este, faz-se necessário administrar e mediar articulações de redes cuja colaboração traga benefícios ao meio. Assim, conceitos de governança de rede e práticas colaborativas são centrais e serão destacados nesta pesquisa. A coordenação de ações e de atores é um fator essencial da governança, pois por meio dela se projeta, gerencia e controla uma rede, visando mitigar incertezas e aumentar a competitividade (GRABHER E POWELL, 2004).

Segundo Provan e Kenis (2008, p. 229), “as redes foram amplamente reconhecidas por acadêmicos e profissionais como uma forma importante de governança multi-organizacional”, com vantagens ao setor público-privado devido à coordenação delas. Assim, sobre a governança de redes, a literatura recomenda que gestores líderes promovam a colaboração por meio de funções e práticas. Alinhar, mobilizar, organizar, integrar, arbitrar e monitorar compreendem seis funções. Já as práticas podem ser “potencialmente ilimitadas” onde cada uma também pode ser usada para desempenhar várias funções, vai depender da complexidade da rede (WEGNER ET AL., 2017). Contudo, Wegner e Verschoore (2021, p.6) propõem o agrupamento de inúmeras práticas em três grupos que compreendem: “acordo, arranjo e engajamento”, baseados “nos tipos de comportamentos gerenciais de rede propostos por Klijn et al. (2010)”.

Assim, as práticas colaborativas promovem ações tanto em microambientes, quanto no macroambiente organizacional. Praticadas em rede, atuam como elementos-chave para a evolução das organizações em diversas esferas. A divisão de Wegner e

Verschoore (2021, p. 6, 7), inicia com práticas de “acordo”, onde contemplam-se “alinhamento de objetivos” e “práticas de formalização”, como os “acordos contratuais” que definem papéis e responsabilidades, também a organização de decisões e dos canais de comunicação em que a rede faz parte, incluindo mediação e mitigação de conflitos.

Dando sequência ao segundo grupo, nas práticas de “arranjo”, definem-se as ações consensuais por meio de processos participativos de tomada de decisão, “controle, monitoramento e avaliação” de ações para estimular a coletividade, da mesma maneira que a “definição de papéis e responsabilidades” conforme objetivos traçados também auxiliam o “controle da rede”. Já nas práticas de “engajamento”, a interação social e os “encontros interpessoais”, também “visitas a campo, fóruns e reuniões informais” constroem confiança entre os membros, assim como a divisão de resultados complementam o terceiro grupo de práticas colaborativas (WEGNER E VERSCHOOORE, 2021, p. 7).

Posto isto, tendo em práticas colaborativas o alicerce para que interações beneficiem as organizações, também na área hospitalar, “o crescimento dos sistemas de saúde exigem o desenvolvimento de práticas em saúde pautadas na visão interdisciplinar para solução dos problemas, com resultados efetivos, direcionados à dinamicidade das ações de trabalho em saúde e de manejo das situações de adoecimento” (BELARMINO ET AL., 2020, p.2). Embora as políticas públicas e os gestores das instituições de saúde sejam responsáveis pela composição de diretrizes e pela construção de melhorias, ações de colaboração são meios adjacentes e comunitários para lidar com problemas complexos como a Covid-19.

Na literatura, as discussões em torno dos problemas complexos surgiram na década de 70 e as preocupações também sugestionaram “lidar com desastres e crises de vários tipos que colocam em relevo as (in)capacidades dos sistemas governamentais de preparar, coordenar e mobilizar recursos rapidamente” (HEAD E ALFORD, 2013, p.5). Diante disto, os desafios como os enfrentados na pandemia, “são problemas complexos com implicações significativas, soluções desconhecidas e interações técnicas e sociais entrelaçadas e em evolução” (EISENHARDT, GRAEBNER E SONENSHEIN, 2016, p.1115). Desta forma, alguns autores, como Head e Alford (2013, p.2), também tratam problemas complexos como perversos. Eles sustentam que os “problemas perversos” são

problemas “complexos, imprevisíveis, abertos ou intratáveis”, onde “[...] todos os problemas perversos são, em certa medida, únicos”.

Diante dos problemas decorrentes da Covid-19, médicos e cientistas pesquisaram medicamentos e vacinas para conter essa crise sanitária que “trará danos incalculáveis para diversas comunidades e impactos heterogêneos nos diferentes grupos etários e sociais” (ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, 2022, N° 56, p.11). Contudo, com a pandemia no Brasil e incertezas por se tratar de um vírus com sintomas próximos aos de outras patologias, os hospitais público-privados e as unidades básicas de saúde lotaram, sobrepujando a capacidade máxima de leitos e provocando o colapso do sistema de saúde.

E foi neste ambiente de assistência aos pacientes infectados que os profissionais de saúde elevaram sua capacidade física e emocional a níveis extremos. Conforme Donthu e Gustafsson (2020, p. 285), “as consequências da pandemia atingiram vários setores da sociedade de maneiras diferentes. Pessoas que trabalham em setores ligados à saúde devem resistir a tarefas infinitas e dias de trabalho muito longos”. Com a exaustão, profissionais foram afastados de suas tarefas, alguns desistiram de seus empregos e muitos se infectaram e vieram a óbito.

De acordo com Wegner e Verschoore (2021, p.2), “a pandemia do coronavírus expôs a vulnerabilidade de ações isoladas para prevenir a disseminação da doença”. Logo, ações em rede praticadas por atores sociais são prósperas e vão ao encontro de soluções para lidar com problemas complexos em diversas esferas, pois intervenções coletivas, geralmente, envolvem interdisciplinaridade e compartilhamento de especificidades distintas. Em concordância com Provan e Kenis (2008, p.240), “as organizações ingressam ou formam redes por vários motivos, incluindo a necessidade de ganhar legitimidade, atender clientes de maneira mais eficaz, atrair mais recursos e resolver problemas complexos”. Quando legitimada, a rede se converte em um novo modelo e o resultado é a transformação das ações colaborativas estabelecidas no processo, em referências para novas configurações.

Dessa forma, com o alcance que a pandemia, como marco inicial, tem para agregar aos estudos que servirão como referência para outras questões sem precedentes, o estudo propôs pesquisar as práticas colaborativas de governança em rede para investigar o gerenciamento de ações em ambientes complexos como o da Covid-19. Assim, alicerçada

sobre a lente da governança de rede, a pesquisa preocupou-se em responder a seguinte questão: **como as práticas colaborativas de governança de rede contribuem para lidar com problemas complexos?**

Para responder esta questão de pesquisa, realizou-se um estudo de caso único, com a investigação da rede Arquitetos Voluntários. A rede colaborativa, constituída por profissionais da área da arquitetura, organizou-se na pandemia, por meio de ações arquitetônicas e de interiores dentro dos hospitais referência em Covid-19 no Estado do Rio Grande do Sul, para despressurizar a jornada de trabalho dos profissionais de saúde. Como marco inicial, o Hospital de Clínicas de Porto Alegre, capital, recebeu a primeira ação voluntária, servindo como referência para as demais ações do coletivo na rede hospitalar. Teoricamente, à luz da governança de práticas colaborativas, foram usados os conjuntos de práticas identificados no framework de Wegner e Verschoore (2021), com práticas de acordo, arranjo e engajamento, com o propósito de identificá-las, compreendê-las e, mediante as análises do caso, trazer novas contribuições às teorias aqui estudadas.

Este estudo está dividido em seis capítulos. No capítulo 1, estão a introdução, contextualização do problema de pesquisa, objetivos geral e específicos, e a justificativa. O capítulo 2 apresenta o referencial teórico, e o capítulo 3, o método. O caso em questão é apresentado no capítulo 4. Já o capítulo 5 apresenta a discussão dos resultados. As considerações finais podem ser lidas no capítulo 6.

1.2 Objetivos da Pesquisa

Nesta seção, serão expostos os objetivos gerais e específicos da pesquisa.

1.2.1 Objetivo Geral

Investigar como as práticas colaborativas de governança de rede contribuem para lidar com problemas complexos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever a evolução da rede Arquitetos Voluntários.
- b) Identificar as práticas colaborativas que foram utilizadas pelos líderes na rede.
- c) Identificar como as práticas colaborativas foram implementadas pela rede para lidar com problemas complexos.

1.3 Justificativa

Gerir processos e entender como se desenvolve a governança de rede, e como ela muda ao longo do tempo, mediante uma crise global sanitária é um desafio obscuro para aqueles que a vivenciam. Mesmo que as referências sejam falhas ou desconhecidas, em meios complexos como o da Covid-19, ações tornaram-se urgentes e precisaram ser desenvolvidas e acompanhadas com velocidade, para que os possíveis resultados sobreviessem rápido.

Do ponto de vista gerencial, a justificativa para a presente pesquisa deve-se ao fato de que pesquisar como as práticas colaborativas de governança de rede emergem e são articuladas entre os atores e instituições que atuam no ambiente da saúde, pode ser um caminho para descobertas com valor relacional que beneficiem o ambiente de governança de rede. Diante disso, esta pesquisa contribui para a ciência da gestão, onde os resultados podem favorecer o desenvolvimento de novos modelos e perspectivas de redes que envolvam não apenas a saúde, mas demais áreas, com esforços coordenados para lidar com problemas complexos como a Covid-19.

Para Austin e Seitanidi (2012, p.5), o valor relacional é definido “como os benefícios transitórios e duradouros relativos aos custos que são gerados pela interação dos colaboradores e que se revertem para as organizações, indivíduos, e a sociedade”. Assim sendo, os gestores e as lideranças podem difundir as práticas colaborativas em instituições, tanto públicas, quanto privadas, promovendo ações interativas entre novos atores. Diante

disso, a colaboração, bem como as práticas colaborativas estabelecem um dos coeficientes essenciais para incrementar as relações entre instituições e *stakeholders* interdependentes. Nessa perspectiva, entende-se que “há necessidade de desenvolvimento de estudos para evidenciar as melhorias ante a situação de saúde atual à luz das práticas colaborativas [...]” (BELARMINO ET AL., 2020, p.2). Na mesma lógica, também há espaço para projetar construtos que beneficiem a governança em rede não só no âmbito da saúde, como, também, em demais setores por meio de criação de políticas-públicas.

Ademais, o estudo em questão faz parte de um programa de bolsa de Apoio à Pesquisa Covid-19, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Unisinos, direcionado a estudos inovadores que visem fomentar o conhecimento prático e teórico orientados à prevenção e ao combate à pandemia, bem como à demais crises de igual ou maior proporção que poderão surgir em diferentes ambiências. Isto posto, apresentar as consequências da atuação da rede Arquitetos Voluntários como exemplo de contribuição para outros cenários críticos é legítimo, pois seus modelos de articulações são esperados para que, em futuras ambiências de crise como a da Covid-19, sirvam de referência para realizar ações que agreguem resultados para a governança colaborativa. Outrossim, os novos modelos também podem se complementar, servindo como uma nova estrutura para lidar com problemas complexos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo discorre sobre conceitos seminais, bem como por autores basilares para estudos sobre governança de rede, como Provan e Kenis; Ansell e Gash; e Emerson et al. Ao longo dos anos, distintas abordagens teóricas sobre o tema emergiram, legitimando teorias e servindo como alicerce e oportunidades para novos estudos. Assim, as temáticas abordadas são: Governança de redes, modelos de governança de rede e práticas colaborativas, com ênfase para a liderança e a relação entre funções e práticas dos líderes de redes colaborativas.

Desta forma, neste estudo investigam-se práticas colaborativas de governança de rede para identificar as que apresentam melhores desempenhos em ambientes de colaboração. Diante disso, o artigo de Wegner e Verschoore (2021), apresenta um conjunto de práticas que servem como referência para esta pesquisa, junto ao arcabouço teórico escolhido para responder o problema de pesquisa. Da mesma forma, na literatura pesquisada, o destaque recai sobre as **práticas colaborativas** consideradas eficientes com relação aos objetivos das redes.

Diante disto, esta estrutura teórica busca, futuramente, auxiliar (WEGNER; VERSCHOORE, 2021, p. 13, 14) “os líderes e membros das redes a entender melhor como tais organizações complexas e não hierárquicas podem ser governadas para resolver problemas e gerar valor relacional”.

Com o propósito de divulgar o conhecimento e contribuir com novos estudos, muitas das teorias e autores referenciados neste capítulo são parte das pesquisas de um grupo maior, o GeRedes, desta instituição de ensino, o qual busca ampliar e colaborar com pesquisas sobre redes e governança de redes.

2.1 Governança de Redes

Para debruçar-se sobre a lente teórica da governança em redes, é necessário traçar uma linha do tempo para compreender o sentido de uma rede e como ela surgiu no contexto histórico e acadêmico. Historicamente, a perspectiva inicial do conceito de redes, de acordo com Balestrin e Verschoore (2016), vem dos primórdios da civilização,

onde elas surgiram como uma ferramenta de armadilha de captura de pássaros que, ao longo do tempo, acabou se propagando para outros modelos de redes e fios entrelaçados que também formavam nós, como as de pesca e as de descanso.

As primeiras tentativas científicas para definir conceitos de rede, denominada à época como “todo o conjunto de pontos com mútua comunicação” em sua abstração na área da sociologia, no século XX, a qual embasou “o fenômeno das relações de reciprocidade entre seres humanos”, surgiram na virada da década de 1960 para 1970. Mitchell, em 1969, sugeriu que a rede derivava do relacionamento específico entre homem, objeto e evento, formando nós entre esses três, onde todas as informações pertinentes a eles representavam fios em conexão. Nesta definição, os nós correspondem aos “homens, objetos e eventos da perspectiva sociológica, enquanto os fios correspondem às informações e aos recursos que ligam esses nós”, de forma que agrupados em rede “eles dão forma a uma nova estrutura social, que emerge em resposta a um determinado objetivo coletivamente almejado” (BALESTRIN E VERSCHOORE, 2016, p.51, 52).

Neste contexto, esta conceituação passa a ser utilizada e melhorada no campo sociológico e, na década de 1980, o conceito de redes se consolida como arranjos relacionais (BALESTRIN E VERSCHOORE, 2016). Assim, os conceitos de redes se popularizaram e passaram a migrar para outras áreas de estudo, como para a área da informação, com as conexões da internet, bem como para a área organizacional, com redes interorganizacionais.

Balestrin e Verschoore (2016, p.53), defendem que “toda rede é caracterizada por três elementos distintos: os nós ou os atores individuais, as interconexões entre eles e a nova unidade que coletivamente conformam”. Assim, para compreender o contexto da coordenação de uma rede, alguns autores desenvolveram modos de governança. Todavia, para que o capítulo tenha clareza, faz-se necessário explicações, posto que é possível encontrar terminologias distintas para conceitos de governança de redes.

Diante disso, Bianchi, Nasi e Rivenbark (2021, v.23, p. 1582) mencionam “governança pública, redes, colaboração e valor público” e termos afins que trazem “afinidades, diferenças e conexões” para eles. Outros autores também tratam terminologias distintas, apresentando termos como:

governança colaborativa (Ansell e Gash 2007), nova governança pública (Osborne 2010), redes de políticas (Klijn e Koppenjan 2000; Rhodes 1990), governança de rede (Rhodes 2017), colaboração intersetorial (Bryson, Crosby e Stone 2006), governança de valor público (Bryson, Crosby e Bloomberg 2014), governança participativa (Fung e Wright 2001), governança holística (Perry et al. 2002), governança integrada (Hood 2005) e governança interativa (Torfing et al.2012).

Contudo, nesta pesquisa, os conceitos serão tratados como sinônimos. Conforme Emerson et al. (2012, p.2), a governança colaborativa é definida como:

[...] processos e estruturas de tomada de decisão e gestão de políticas públicas que envolvem as pessoas de forma construtiva em todos os limites de órgãos públicos, níveis de governo e/ou das esferas pública, privada e cívica, a fim de realizar um propósito público que de outra forma não poderia ser realizado.

Diante disso, argumenta-se que “a formulação e implementação da política pública acontecem cada vez mais por meio de formas interativas de governança envolvendo uma pluralidade de atores públicos, semi-públicos e privados”, uma vez que “o produto da política em rede é um resultado relativo da interação negociada entre uma pluralidade de atores interdependentes, ainda que operacionalmente autônomos” (SOUZA, 2019, p. 118). Assim, mesmo que as partes envolvidas tenham objetivos individuais, suas ações em rede resultam em decisões coletivas para objetivos comuns.

Também, para McGuire (2006, p. 33), a governança colaborativa é um “processo de facilitação e operação em arranjos multiorganizacionais que tem o fim de resolver os problemas que não podem ser resolvidos – ou facilmente resolvidos – por organizações individuais”. Desse modo, a atuação colaborativa favorece resoluções para configurações complexas que, individualmente, não são passíveis de diálogo ou deliberação, já que “o paradigma da cooperação (jogo de soma positiva) visa à adoção de estratégias coletivas ganha-ganha por agentes (fornecedores, concorrentes, clientes, etc.) que buscam alcançar objetivos comuns, habilitando as empresas a competir em instâncias mais elevadas” (BALESTRIN E VERSCHOORE, 2016, p. 25).

Isto posto, os objetivos definidos em uma rede podem demonstrar os motivos pelo qual ela se configura no coletivo e, da mesma forma, que suas resoluções podem ter alcance mediante ações de colaboração ou cooperação. Em redes interorganizacionais, “a cooperação entre organizações emerge como consequência de agentes individuais buscando equilibrar interesses individuais e coletivos; isto é, as empresas colaboram entre si visando a ganhos que não poderiam obter de forma isolada” (BALESTRIN E VERSCHOORE, 2016, p.15).

Sobremaneira, os participantes devem perceber que a rede colaborativa é benéfica para todos os associados, para que o valor das interações entre (PROVAN E KENIS, 2008, p. 243) “participantes potencialmente concorrentes e diversos” se torne legítimo, visto que (BALESTRIN E VERSCHOORE, 2016, p. 137) “algumas redes são formadas com o propósito de conquistar maior legitimidade no mercado em que atuam”.

Ademais, havendo mais de três organizações em situação de colaboração, é possível caracterizá-las como redes colaborativas ou voltadas à colaboração. Entretanto, é fundamental salientar que "as práticas de gestão de uma rede de cooperação apresentam características específicas observadas em outras redes" (BORTOLASO; VERSCHOORE; ANTUNES, 2013, p. 7).

Quanto às mudanças nas redes, elas podem ocorrer em resposta a diversos eventos, como os desastres naturais. Esta constatação evidencia que, diante de cenários complexos, as redes têm papel fundamental nas soluções de problemas, também servem como meio de interação e essa “não acontece num vazio, ao invés disso, procedem em uma estrutura relativamente institucionalizada que facilita e restringe a interação política e, portanto, afeta a produção de produtos e resultados das redes de governança” (SOUZA, 2019, p. 119). Como as mudanças das práticas ocorrem em diversas ocasiões, posto que a rede não é estática, o ambiente pode ser desconhecido e, para Souza (2019, p. 118), “as trocas negociadas entre os vários atores muda ao longo do tempo e varia de rede de governança para rede de governança”. Também, segundo o autor:

em suma, as redes de governança não são organizações nem instituições em strictu sensu, mas sim, estruturas relativamente institucionalizadas de interações negociadas nas quais diferentes atores lutam entre si, criam oportunidades para decisões conjuntas, forjam compromissos políticos e coordenam ações concretas (SOUZA, 2019, p. 119).

Diante de configurações complexas, para Rittel e Webber (1973), os problemas, também compreendidos como perversos e resistentes a definições claras, foram caracterizados por não terem formulações definitivas e regras de parada, e suas soluções não são verdadeiras ou falsas, mas boas ou ruins. Também, não há teste imediato e definitivo de uma solução para um problema perverso, e qualquer forma de solução para um problema perverso é uma operação única, cujos resultados não podem ser prontamente desfeitos, não havendo, da mesma maneira, oportunidade de aprender por tentativa e erro. Seguindo a caracterização, estes problemas não têm um conjunto enumerável de soluções, muito menos um conjunto descrito de operações permitidas e que possam ser

incorporadas a planos. Ainda, para os autores, problemas perversos são essencialmente únicos e podem ser considerados sintomas de outros problemas, em que a existência de discrepâncias que represente um problema também pode ser explicada de várias maneiras, entretanto, o planejador do plano não tem direito ao erro.

Em suas origens, os modelos de problema podem estar "associados ao pluralismo social (múltiplos interesses e valores das partes interessadas), complexidade institucional (o contexto de cooperação interorganizacional e governança multinível) e incerteza científica (fragmentação e lacunas no conhecimento confiável)" (HEAD E ALFORD, 2013, p.6).

É nesta configuração que as redes atuam como meio facilitador para ganhos. Para Balestrin e Verschoore (2016, p. 135, 136), “os ganhos competitivos resultantes da ação em rede são a resposta a uma série de pressões do ambiente econômico que limitam ou restringem a competitividade das empresas”. Ao encontro disso, “a possibilidade de uma rede realizar seus objetivos comuns está intimamente ligada à capacidade de seus integrantes estabelecerem conexões entre si”.

Por fim, cabe destacar o aspecto horizontal das redes colaborativas. Nas situações de interação, as quais “os atores da rede se engajam em uma interação intercultural e pluricêntrica marcada por conflitos, ambiguidades e incertezas”, os interesses geram relações onde os arquétipos de interdependência determinam “que os atores da rede são horizontalmente, e não verticalmente, relacionados” (SOUZA, 2019, p. 119 e 122).

2.2 Modelos de governança de rede

Alguns dos modelos de governança mais influentes emergiram nas pesquisas de Provan e Kenis (2008), Ansell e Gash (2008) e Emerson et al. (2012), autores seminais para esta temática, e oferecem insights relevantes para a compreensão teórica e prática. De um design de pesquisa, estes autores propõem frameworks à luz da governança de rede, e cada um a seu modo, elencando as práticas colaborativas que vêm emergindo como suporte para novos estudos, como o de Wegner e Verschoore (2021).

Isto posto, Wegner, Teixeira e Verschoore (2019) iniciam seu estudo do conceito de governança de rede com o artigo seminal de Provan e Kenis (2008), em que a governança é relacionada à forma como a rede está estruturada e organizada, buscando os mecanismos regulatórios e decisórios. A intenção de Provan e Kenis é compreender como ocorre a governança de redes interorganizacionais. Estabelecendo a eficácia e os efeitos das iniciativas da rede.

Os autores Provan e Kenis (2008) apresentam três modos básicos de governança: Governança Compartilhada: ocorre quando um grupo de organizações funciona coletivamente em rede apesar de não possuir uma estrutura de gestão exclusiva e formal; Governança da Organização Líder: quando os relacionamentos de uma organização maior e poderosa se liga a um conjunto de empresas menores e mais fracas; Organização Administrativa da Rede (*Network Administrative Organization*, NAO): em que uma entidade administrativa é criada especialmente para gerenciar a rede e suas atividades.

Provan e Kenis (2008) argumentam que as redes e interações de rede, são afetadas por contingências críticas que podem ser identificadas na busca por explicar se uma forma particular de governança de rede é ou não efetiva. Os autores destacam que a escolha de uma forma de governança ou outra será tomada segundo os critérios dos principais tomadores de decisão da rede:

Os gerentes de rede podem e escolhem formas por motivos como imitação, experiência passada e preferência pessoal. No entanto, argumentamos que as escolhas baseadas nesses tipos de fatores por si só não são consistentes com as características estruturais da própria forma de governança e, portanto, se adotadas, terão apenas uma chance limitada de serem bem-sucedidas. Pode-se também salientar que muitas redes são obrigatórias e, portanto, nenhuma escolha de forma é possível. No entanto, muitas redes não são obrigatórias e, mesmo para aquelas que são, as decisões sobre governança de rede não surgem simplesmente do nada. Em vez disso, eles são determinados por tomadores de decisão, como funcionários de políticas governamentais, que podem querer basear suas decisões sobre como a rede será governada em evidências sobre qual forma parece mais provável de ser eficaz sob um determinado conjunto de condições (PROVAN; KENIS, 2008, p. 237).

Wegner, Teixeira e Verschoore (2019, p. 3) comentam que existem fatores contextuais que conseguem prever e identificar qual “modo de governança mais adequado à rede, pois nenhum modo de governança é necessariamente superior em todas as situações”. Para Provan e Kenis (2008), fatores contextuais específicos são importantes e podem explicar a variação considerável na escolha de uma forma de governança de rede em detrimento de outra. Os fatores contextuais, na visão de Provan e Kenis (2008)

apresentam quatro contingências estruturais e relacionais chave: confiança, tamanho (número de participantes), consenso de metas e a natureza da tarefa (especificamente, a necessidade de competências).

Figura 1: Provan e Kenis (2008)

Principais Preditores de Eficácia das Formas de Governança de Rede				
Formas de Governança	Confiança	Número de Participantes	Meta consensual	Necessidade de competências de nível de rede
Governança compartilhada	Alta densidade	Alguns	Alta	Baixa
Organização líder	Baixa densidade, altamente centralizada	Número moderado	Moderado baixo	Moderado
Organização administrativa da rede	Densidade moderada, NAO monitorado pelos membros	Número moderado	Moderado alto	Alto

Fonte: Adaptado de Provan e Kenis (2008)

A escolha do modo de governança não é garantia de sucesso. Provan e Kenis (2008) comentam que os gerentes de rede operam dentro de cada forma de governança de rede e devem reconhecer e responder a três tensões básicas, que são ligadas à governança. “Essas tensões referem-se à eficiência da rede versus a inclusão de seus membros nas decisões e atividades deliberativas, à legitimidade interna versus externa da rede e à flexibilidade versus estabilidade da rede” (WEGNER; TEIXEIRA; VERSCHOORE, 2019, p. 3). Gerir essas tensões é fundamental para a eficácia da rede.

Quanto à evolução da rede, há uma discrepância entre o modo de governança escolhido para a rede e uma ou mais das contingências consideradas críticas. Provan e Kenis (2008) argumentam que a mudança de um modo de governança para outro é previsível. Por exemplo, a evolução da governança compartilhada para um modo mais intermediado é muito mais provável de ocorrer do que vice-versa. Portanto, “não se espera que as principais redes governadas por organizações e lideradas por NAO mudem para

governança compartilhada em um determinado momento” (WEGNER; TEIXEIRA; VERSCHOORE, 2019, p. 3).

Os autores concluem que, “ao focar nos resultados gerados coletivamente na rede, a forma de governança de rede adotada e o gerenciamento de tensões relacionadas a essa forma de governança são críticos para explicar a eficácia da rede” (PROVAN E KENIS, 2008, p. 247). Wegner, Teixeira e Verschoore (2019, p. 4) comentam que o conjunto de modos, principais preditores e tensões de Provan e Kenis (2008) repercutiu positivamente nos estudos de governança de redes, e obteve um rápido crescimento no número de citações recebidas pelo artigo desde sua publicação.

Outro modelo proposto foi o dos autores Ansell e Gash (2008), o modelo de contingência de governança colaborativa, o qual “identifica variáveis críticas que influenciam se a governança produzirá colaboração bem-sucedida, incluindo histórico anterior de conflito ou cooperação, incentivos para que as partes interessadas participem, desequilíbrios de poder e recursos, liderança e desenho institucional”, e foi realizado por meio de um estudo de meta-análise de “137 casos de governança colaborativa” (WEGNER E VERSCHOORE, 2021, p.4).

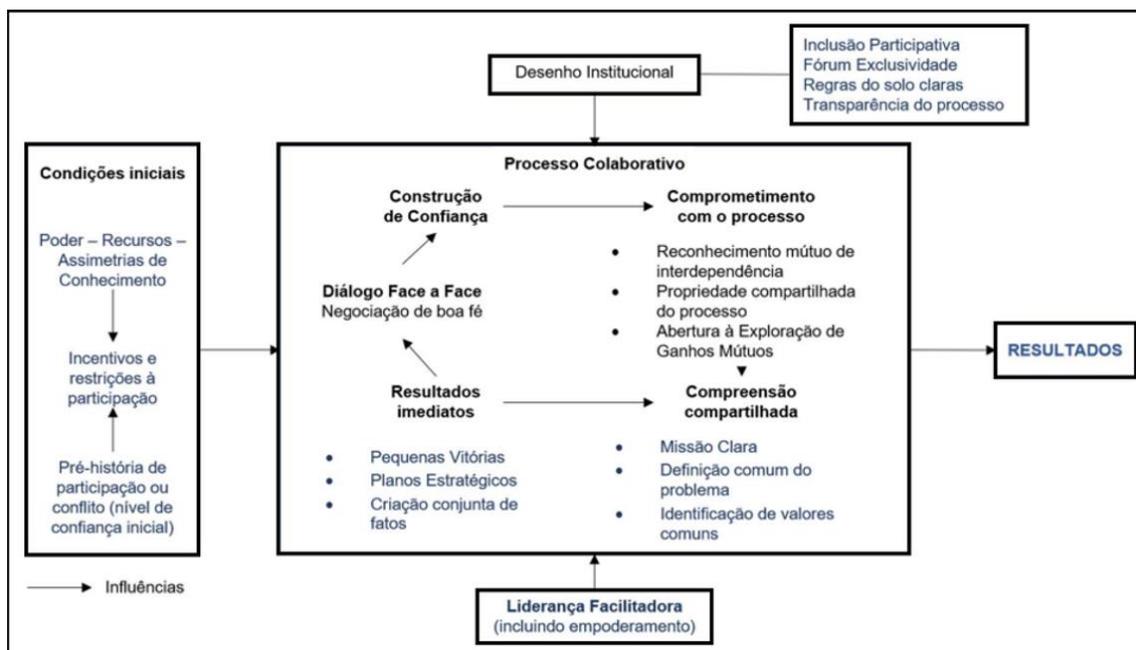
De acordo com Ansell e Gash (2008), a governança colaborativa é um arranjo de governança em tomadas de decisões formais e coletivas, cujos objetivos sejam as decisões consensuais e deliberativas para o desenvolvimento e gerenciamento de ativos, bem como de políticas públicas. Aplicada a este cenário, a colaboração ocorre quando há “comunicação bidirecional e influência entre as agências e partes interessadas [...]”, oportunizando o interesse destas partes para desenvolver relacionamentos e parcerias duradouras (ANSELL E GASH, 2008, p.4).

Ao encontro disso, é de entendimento dos autores que a governança colaborativa é “um tipo de governança em que os atores públicos e privados trabalham coletivamente de maneiras distintas, usando processos específicos, para estabelecer leis e regras para o fornecimento de bens públicos”. Isto posto, propõem que, “toda governança colaborativa baseia-se no diálogo face a face entre as partes interessadas”, uma vez que “é difícil imaginar uma colaboração eficaz sem um diálogo cara a cara” (ANSELL E GASH, 2008, p.3 e 16).

Em breve análise, no framework de Ansell e Gash (2008), o processo colaborativo iterativo se dá mediante condições iniciais, facilitado por uma liderança mediadora e

ocorre por um nível de confiança também inicial, ainda com recursos e incentivos que irão conduzir a colaboração entre os atores ao longo do processo. A figura a seguir apresenta este desenho.

Figura 2: Modelo de Governança Colaborativa Ansell e Gash (2008)



Fonte: Adaptado de Ansell e Gash (2008)

Como a governança colaborativa é desenvolvida e gerida entre participantes, (ANSELL E GASH, 2008, p.18) “antes de se comprometer com um processo que pode seguir direções imprevisíveis, as partes interessadas devem ter certeza de que o procedimento de deliberação e negociação tem integridade”. Ademais, é considerável investigar os níveis de equidade dos atores, posto que em circunstâncias em que as capacidades são distantes umas das outras, seja em “organização, status ou recursos para participar”, a governança colaborativa e seu processo pode ser diferente entre as partes, com propensão às manipulações e disputas de interesses pelos “atores mais fortes” e qualificados (ANSELL E GASH, 2008, p.9).

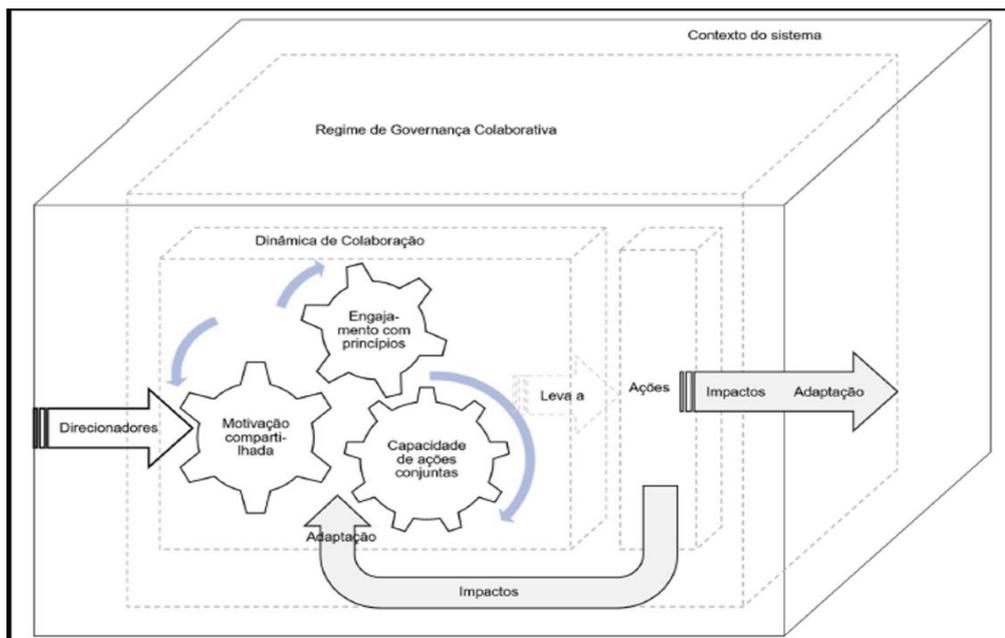
Com o propósito de integrar decisões aos objetivos de uma rede colaborativa, exercer liderança é um fator basilar para fazer cumprir as regras, igualmente para que a confiança seja construída com o objetivo de facilitar o discurso e para obter ganhos para todos. Ademais, “também é importante para capacitar e representar as partes interessadas

mais fracas”, principalmente em circunstâncias em que não haja igualdade entre os atores da rede, visto que em cenários de desconfiança, “quanto mais as partes interessadas desconfiam umas das outras, mais a liderança deve assumir o papel de corretor honesto” (ANSELL E GASH, 2008, p.13). A abordagem de Ansell e Gash (2008) chama a atenção para as condições iniciais que irão determinar se a rede colaborativa será bem-sucedida. Para isso, o papel das lideranças da rede colaborativa para incentivar a participação de diferentes atores é fundamental.

Um outro modelo de governança de rede é o de governança integrativo de Emerson et al. (2012). Este modo foi apresentado pelos autores e está representado na figura 3. Denominado como “estrutura integrativa para governança colaborativa”, nele os autores recomendam que a governança colaborativa deve construir outras capacidades de ação conjunta, inéditas no processo, com o objetivo de ampliar tais capacidades, perdurando, assim, o objetivo compartilhado. O modelo é representado por “três dimensões aninhadas”, que representam “o contexto geral do sistema, o regime de governança colaborativa (RGC), e suas dinâmicas e ações colaborativas” (EMERSON ET AL., 2012, p. 4, 5).

Na figura 3, o modelo é representado pela caixa do meio com as linhas tracejadas e contém tanto a dinâmica colaborativa quanto as ações colaborativas. Juntas, elas moldam a qualidade geral e a extensão em que um RGC é desenvolvido e eficaz.

Figura 3: Estrutura integrativa para governança colaborativa



Fonte: Adaptado de Emerson et al. (2012)

Emerson et al. (2012, p. 7), descrevem a dinâmica em três componentes interativos: 1- engajamento com princípios; 2- motivação compartilhada; e 3- capacidade de ação conjunta. Esses três componentes trabalham juntos de forma interativa e iterativa para produzir ações colaborativas ou as etapas tomadas para implementar o propósito compartilhado do RGC. O framework proposto incorpora muitos dos componentes identificados em outros frameworks, mas os configura de uma forma que postula relações causais entre as dimensões e seus componentes e elementos. Segundo Emerson (et al., 2012, p.9):

O contexto do sistema é representado nesta estrutura, não como um conjunto de condições iniciais, mas como um espaço tridimensional circundante porque as condições externas (por exemplo, uma eleição, crise econômica, evento climático extremo ou regulamentação recém-promulgada) podem influenciar a dinâmica e desempenho da colaboração não apenas no início, mas em qualquer momento da vida do RGC, abrindo novas possibilidades ou colocando desafios imprevistos.

Os autores Emerson et al. (2012), conservam a atenção ao início da colaboração de Ansell e Gash (2008), especificamente as circunstâncias que podem ser favoráveis ou desencorajar a cooperação. Entretanto, separam as variáveis contextuais dos drivers, ou direcionadores, que incluem a liderança, os incentivos, a interdependência e a incerteza.

Neste sentido, o destaque recai sobre o primeiro driver que é a liderança. Conforme Emerson et al. (2012, p. 9), o “driver essencial, refere-se à presença de um líder

identificado que está em posição de iniciar e ajudar a garantir recursos e apoio para um RGC”. O líder é o responsável por iniciar a rede colaborativa e suportar seus custos iniciais com pessoal, tecnologias e outros recursos. Como práticas, Emerson et al. (2012) destacam a resolução colaborativa de problemas e o agir imparcial com relação às preferências dos participantes.

Em síntese, Emerson et al. (2012) valorizam o contexto inicial da colaboração pois é nesse momento que surgem as oportunidades e restrições que influenciam a dinâmica e o desempenho da colaboração do início e ao longo do tempo. Os drivers se originam nesse contexto que envolve a liderança, incentivos, interdependência e incerteza. Segundo esse framework, “um ou mais desses quatro drivers devem estar presentes para iniciar um CGR e a presença de mais drivers aumenta a probabilidade de que tal regime seja iniciado” (EMERSON et al., p. 20).

Após o início da dinâmica colaborativa são acionados o engajamento de princípios: descoberta, definição, deliberação e determinação. O segundo componente, a motivação compartilhada, também é composto por quatro elementos: confiança, compreensão mútua, legitimidade interna e compromisso compartilhado. Uma vez gerada, a motivação compartilhada aumentará e sustentará ainda mais o engajamento de princípios e vice-versa em um ciclo virtuoso. Dessa dinâmica colaborativa surge a capacidade de ação conjunta.

Assim, Emerson et al. (2012) argumentam que seu framework é extenso e incorpora conceitos de uma ampla gama da literatura, ampliando o escopo da governança colaborativa para além das construções anteriores. O framework integra várias dimensões, componentes e elementos, bem como as relações entre essas variáveis. A análise de Emerson et al. (2012) conta com dez princípios e, para esta pesquisa, o destaque recai sobre o engajamento e a motivação nos momentos iniciais da rede colaborativa.

Em análise da literatura, esses três modelos de governança possuem grande influência e são bases teóricas para inúmeras pesquisas na área da administração. Por exemplo, Wegner, Teixeira e Verschoore (2019) analisaram em uma meta estudo 224 artigos, quantitativos e qualitativos, para traçar um mapa dos avanços recentes no campo da governança. Para os autores, os estudos de governança de rede mostraram um campo fragmentado e, “embora essa miríade de conceitos tenha revelado a importância do assunto, também levou à fragmentação do entendimento de governança, o que dificulta o

alcance de consensos acadêmicos baseados em uma única teoria norteadora” (WEGNER; TEIXEIRA; VERSCHOORE, 2019, p. 2). Dessa forma, existe a necessidade de novas contribuições para construir uma teoria sobre governança de rede.

Já em estudo mais recente, à luz da governança de rede vista nos três frameworks apresentados, Wegner e Verschoore (2021) abordam práticas colaborativas e propõem um modelo cujo framework de pesquisa identifica fatores contextuais, funções e práticas. Este modelo avança, apresentando as práticas colaborativas divididas em três conjuntos e propõe que “os líderes de rede realizam práticas de acordo, arranjo e engajamento para governar redes colaborativas” (WEGNER E VERSCHOORE, 2021, p.7).

Isto posto, é importante lembrar que atores líderes usam práticas de acordo na gestão da rede, para, selecionar e integrar parceiros, e práticas de mediação e acordos contratuais para as definições dos papéis dos atores e de suas responsabilidades. Assim como a mediação, o grupo de práticas de arranjo de redes relaciona as ações consensuais como facilitadoras da coordenação de atividades entre os atores, bem como dos processos de tomada de decisão participativa, e do alinhamento de interesses e objetivos. E as práticas de engajamento são usadas pelas lideranças para representar as ações de parcerias e as conexões, como encontros sociais e de interação que podem ser mediadas por alguma tecnologia e que possam gerar a confiança.

Assim, ao expor as práticas dos líderes de governança de rede, é necessário apresentar aspectos da liderança que Wegner e Verschoore (2021) utilizaram em seu framework e que são importantes para esta pesquisa, como as funções da liderança nas redes. A governança de rede também é fundamental para a condução de tudo o que envolve o processo colaborativo, pois (Wegner e Verschoore, 2021, p.2) “governança não é apenas fazer as regras, mas também fazer cumprir as regras”. Isto posto, para gerenciar o cumprimento de regras, além de equidade, faz-se necessário emergir na governança, possíveis lideranças entre as partes envolvidas. Vermeiren e Raeymaeckers (2020, p. 12) identificaram que “os gestores da rede não apenas assumem o papel de facilitadores, mas também são solicitados a mediar as expectativas.”

No modelo de análise de governança de rede de Wegner e Verschoore (2021), são construídas proposições que evidenciam funções e práticas da governança. Quanto à relação entre as práticas e funções, eles destacam que “os líderes de rede desempenham as funções de alinhamento, mobilização, organização, integração, arbitragem e

monitoramento para governar redes colaborativas” (WEGNER E VERSCHOORE, 2021, p. 6). Assim, correspondem a essas funções os papéis de governança que são sustentados por três conjuntos de práticas, conforme estes autores.

Henttonen (2014), descreve que uma pessoa chave na rede colaborativa deve confiar em sua própria capacidade de desenvolver novos mecanismos de governança, atuar com negociadores e ser capaz de envolver diferentes tipos de pessoas na colaboração, independentemente dos motivos, interesses e organizações de origem. Henttonen (2014) também destaca que as lideranças, ou os indivíduos-chave, devem ter o respaldo de suas ações pela organização, para isso, é necessário receber os recursos para realizar as tarefas que lhes foram atribuídas.

De certa forma, a confiança gerada diante da colaboração não ocorre do dia para a noite, e a “colaboração, especialmente quando o objetivo é construir maior confiança entre os parceiros da rede, raramente é um esforço eficiente”, pois quanto maior for o envolvimento no processo de tomada de decisão, maior será o tempo dispendido nele (PROVAN E KENIS, 2008, p. 242). Sendo assim, é fundamental a presença de lideranças como facilitadoras das relações entre as partes.

Todavia, para que lideranças desponham e gerenciem as práticas colaborativas da rede, elas devem demonstrar predisposição por liderar e competências estratégicas que se destaquem dos demais parceiros. Da mesma maneira, “para se tornar parte de uma determinada rede de governança, os atores políticos devem demonstrar que têm uma participação nas questões políticas em discussão e que podem contribuir com recursos e capacidades de certo valor para os outros atores” (SOUZA, 2019, p. 122).

Porém, mesmo com predisposição, a gestão de redes não é simples, pelo contrário, torna-se um desafio pela diversidade das partes envolvidas, bem como da assimetria entre elas tanto em poder, quanto em informação e objetivos conflitantes (SMITH, 2020). Além disso, nas redes colaborativas, os processos de tomada de decisão participativa são considerados essenciais para garantir o alinhamento de interesses e objetivos dos participantes (LAVIKKA et al., 2015).

Os compromissos formalizados pelas lideranças, bem como a constante gestão da agenda de uma rede colaborativa, auxiliam no desenvolvimento do relacionamento interpessoal. Entretanto, mesmo quando facilitadas pelas lideranças e agenda, as relações interpessoais também se apresentam conflitantes, não consensuais, e “quanto mais

complexos forem os relacionamentos, mais difícil será avaliar esses elementos e as associações causais entre eles”. (KLIEVINK, VAN DER VOORT E VEENEMAN, 2018, p.383). Por isso, os líderes de rede usam práticas de acordo para seleção e integração de parceiros para reduzir os riscos de cooperação (ARRANZ E DE ARROYABE, 2007).

Diante desta configuração, as lideranças podem identificar modelos de gestão cujas estratégias sejam acordadas entre parceiros. Da mesma forma, “cabe à liderança o desafio de fomentar a motivação, incentivar o crescimento e preservar a harmonia dos diversos atores envolvidos”, para que todos possam atuar nas ações comuns, da mesma forma que solucionar questões que envolvam a rede, posto que “as decisões, no panorama das redes, não podem ser tomadas unilateralmente ou de forma hierárquica. No caso das redes, as decisões e alterações tendem a ser realizadas após o consentimento mútuo dos associados” (BORTOLASO; VERSCHOORE; ANTUNES, 2013, p. 5 e 6).

Contudo, é necessário refletir sobre a dificuldade que conduzir processos de governança de redes envolve, especialmente, no que tange ao equilíbrio de interesses distintos dos envolvidos (BODIN, 2017). Para Bodin (2017), esta governança também se distancia das demais formas de governar, bem como dos tipos de decisões consensuais, visto que a abordagem está focada para resolver os problemas complexos.

Da mesma forma, a gestão é um fator vital para a governança de redes e caso as competências em gerenciá-la não sejam adequadas à complexidade que uma organização requer, sua eficácia estará aquém do esperado. Conforme Balestrin e Verschoore (2016, p. 82 e 83), "a gestão da rede é o elo que permite integrar a estrutura e a estratégia das empresas associadas - e, por conseguinte, os resultados esperados da cooperação".

Com isto, "a estratégia é uma das primeiras características distintivas a emergir; isso porque a prática estratégia deixa de ser construída de forma individual e passa a ser concebida de forma coletiva em busca dos objetivos comuns" (BORTOLASO; VERSCHOORE; ANTUNES, 2013, p. 5). Todavia, tendo em vista conhecer e ampliar as práticas colaborativas que emergem do relacionamento constituído entre os agentes das redes de colaboração, identificar certa característica pode ser o alicerce para que demais práticas apareçam neste ambiente integrado.

Neste contexto, a orientação da estratégia em governança colaborativa se dá, acima de tudo, para o coletivo e não para as partes individuais, combinando, assim, demandas, planos e recursos que alcancem objetivos compartilhados. Outrossim,

interesses estratégicos comuns devem estar acordados com interesses de cada uma das partes. (BALESTRIN E VERSCHOORE, 2016). Contudo, os líderes de rede usam práticas para conectar membros. Práticas sociais e interacionais, caracterizadas como encontros interpessoais, mediados por tecnologias e face a face, realizados por e entre as pessoas-chave das partes interessadas (TIDSTRÖM ET AL., 2018).

2.2 Práticas Colaborativas

As redes colaborativas consistem em um conjunto de organizações interdependentes que adotam práticas de tomada de decisão coletiva. Os atores em rede compartilham práticas interativas, uns dos outros, pois entendem que redes são meios ou fatores essenciais para a condução de negócios, desenvolvimento da inovação, também na atenção aos clientes e assim por diante (PROVAN E KENIS, 2008). Assim, em ambientes compartilhados que propiciam trocas entre parceiros, as interações podem gerar um maior número de práticas que induzem à colaboração, confiança entre pares e benefícios efetivos.

Segundo Baggio e Wegner (2016, p. 54), “as práticas são ações que as empresas adotam para promover ou influenciar a geração de inovações”. Na ausência de contratos e “mecanismos hierárquicos para garantir a autoridade” (WEGNER; VERSCHOORE, 2021, p. 3), a coordenação das redes colaborativas busca nas práticas diárias suas normas e procedimentos da governança. Wegner e Verschoore (2021, p. 3), destacam que nesses casos “os conflitos são gerenciados por meio de interações repetidas”. Essas são as práticas do dia a dia que os coordenadores desempenham para incentivar a participação e o engajamento na rede.

Isso leva à questão de que as práticas de governança colaborativas são múltiplas também porque emergem do dia a dia das redes, havendo “uma variedade de novas práticas baseadas na colaboração, deliberação e diálogo” (BOOHER, 2004, p. 33). No cotidiano da gestão de redes colaborativas o número de práticas de governança é ilimitado e uma única prática pode ser usada inúmeras vezes, em diferentes funções. (WEGNER; VERSCHOORE, 2021).

Tidström (2018, p. 946) argumenta que “as práticas são percebidas como rotinas compartilhadas de comportamentos compostas pelas tradições, normas e procedimentos para pensar, agir e usar coisas”. Práticas, neste contexto, são ações que geram padrões reconhecíveis nos demais participantes das ações de cooperação em rede. Toda rede colaborativa deve (BOOHER, 2004, p. 33) “criar a dinâmica de confiança para as práticas”.

Para que as práticas de governança colaborativa sejam efetivas, Booher (2004, p. 43) enfatiza que “os participantes devem reconhecer sua interdependência no caminho para uma solução”, e completa dizendo que “importa muito como a prática é realizada. Nem todo processo que se autodenomina colaborativo é uma prática de governança colaborativa autêntica”. Assim sendo, é necessário esclarecer como se dão as “mudanças nas práticas iniciais e o surgimento de novas práticas que podem ocorrer ao longo do tempo, a fim de manter a eficiência e eficácia da rede”. Também, é importante considerar que “a formulação e implementação de práticas colaborativas estão relacionadas a fatores internos e externos” que devem ser descobertos e coordenados pelas partes envolvidas (VERSCHOORE, J. R.; WEGNER, D.; BALESTRIN, 2015, p. 157).

São diversos fatores contextuais que influenciam as práticas das redes. Segundo Klijn et al. (2010, p. 1069), “as estratégias gerenciais de organização incluem coisas como estabelecer estruturas (temporárias) para consulta, interação e deliberação”. E, à medida que as redes colaborativas se expandem e integram novos objetivos e organizações, os líderes de rede multiplicam as práticas de gestão. A multiplicação das práticas também proporciona novas combinações de relacionamentos (GRANDORI E SODA, 2006). Os fatores contextuais da pesquisa de Wegner e Verschoore, internos e externos, antecedem a governança de rede e, conforme se apresentam no meio, podem modificar o desenho dela influenciando a construção de funções e práticas colaborativas. Wegner e Verschoore (2021, p.5) descrevem que “a literatura sugere que os líderes de rede desempenham seis funções diferentes usando práticas para governar redes colaborativas”, onde funções e práticas se integram em um processo de colaboração. Conforme os autores, são funções: alinhar, mobilizar, organizar, integrar, arbitrar e monitorar.

Nesta lógica, segue-se a seleção teórico-metodológica de Wegner e Verschoore (2021), com o agrupamento das inúmeras práticas de governança em três grupos analíticos: práticas de acordo, práticas de arranjo e práticas de engajamento. Assim, Wegner e Verschoore (2021, p. 8) também propõem o estudo da governança de redes a

partir da análise dos fatores contextuais que influenciam “o uso das funções e práticas de governança”.

Segundo Wegner e Verschoore (2021), de acordo com os tipos de comportamento gerencial, as práticas de acordo, arranjo e engajamento servem como suporte para que os líderes desempenhem suas funções de governança. Assim, práticas de formalização ajudam a definir papéis e responsabilidades. Já os acordos ajudam a reduzir riscos de cooperação, alinhando também os objetivos dos atores em rede. Ademais, as práticas de resolução de conflitos ajudam a construir significados compartilhados e os líderes que utilizam as práticas de arranjo facilitam a coordenação de atividades por meio das ações consensuais. Seguindo neste contexto, práticas de controle, monitoramento e avaliação servem como estímulo para as ações coletivas, onde a definição de papéis corrobora o controle da rede. Já práticas de interação social, como visitas a campo, reuniões e encontros coordenados, contribuem para a construção de relacionamento entre atores. Diante disso, a divisão de resultados auxilia a manter o interesse e o comprometimento com a colaboração em rede por parte dos atores e *stakeholders*. Ademais, o sentido de equidade tanto do lucro, quanto dos custos, também é um fator fundamental para a colaboração (WEGNER E VERSCHOORE, 2021).

Assim, a abordagem sobre a governança de redes colaborativas, que destaca “as funções e práticas desempenhadas pelos líderes das redes que estimulam a cooperação entre os membros da rede”, busca investigar os processos e aspectos operacionais que mantêm a governança de rede em ação. Os autores apresentam uma organização das funções e práticas da estrutura de governança de redes colaborativas em que se pode “analisar essas funções e práticas à luz dos fatores contextuais e dos resultados da rede” (WEGNER E VERSCHOORE, 2021, p. 3).

Deste modo, o modelo de práticas de governança de rede de Wegner e Verschoore (2021), além de contribuir com a construção do conhecimento teórico e prático da rede, permitiu identificar os objetivos, bem como responder o problema de pesquisa proposto no capítulo I. Ademais, as teorias descritas nos 3 conjuntos de práticas, serviram como alicerce teórico para a análise de evidências.

3 MÉTODO

Este capítulo expõe o método científico usado para atingir os objetivos da dissertação, bem como as escolhas e justificativas que guiaram a pesquisadora no estudo de determinado fenômeno.

3.1 Caracterização da pesquisa

O estudo propôs investigar como as práticas colaborativas da governança de rede contribuem para lidar com problemas complexos. Assim, desenvolveu-se uma pesquisa com abordagem qualitativa, de caráter exploratório, por meio do método estudo de caso Único.

A abordagem qualitativa visa uma compreensão detalhada do problema de pesquisa (CRESWELL, 2014). O objetivo desta abordagem “é buscar entender o que as pessoas apreendem ao perceberem o que acontece em seus mundos” (ZANELLI, 2002, p.83). Neste contexto, partindo do princípio que, de um lado há um ambiente de alta complexidade, como é o de uma pandemia, e de outro, uma rede coordenada que se formou e se conectou para desenvolver soluções para lidar com problemas complexos que surgiram com a Covid-19, a abordagem qualitativa se justifica, pois busca atender às recomendações de Crick e Crick (2021), as quais destacam a necessidade de investigações em profundidade como forma de se obter descrições densas de circunstâncias ou de algo.

Segundo Gil (2008), pesquisas exploratórias têm o objetivo de proporcionar uma visão geral a respeito de um determinado acontecimento. Estas pesquisas “buscam descobrir ideias e soluções, na tentativa de adquirir maior familiaridade com fenômeno de estudo” (SELLTIZ et al., 1974). Isto posto, a inclinação pelo caráter exploratório é necessária, também, porque “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado” (VERGARA, 2000, p. 47), como no caso de ambientes pandêmicos.

Assim, tendo no referencial teórico, capítulo 2, o alicerce para o presente problema, o ambiente complexo no qual emergiu a rede colaborativa Arquitetos Voluntários, descrita no capítulo 4, propiciou não só uma abordagem qualitativa, mas,

também, o aprofundamento exploratório para que as circunstâncias envolvidas fossem constatadas sob novo prisma, possibilitando uma melhor compreensão do ambiente em que o problema foi exposto. Nesta linha, Godoy (1995, p. 63) argumenta que:

Quando estamos lidando com problemas pouco conhecidos e a pesquisa é de cunho exploratório, este tipo de investigação parece ser o mais adequado. Quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada. Ainda quando a nossa preocupação for a compreensão da teia de relações sociais e culturais que se estabelecem no interior das organizações, o trabalho qualitativo pode oferecer interessantes e relevantes dados. Nesse sentido, a opção pela metodologia qualitativa se faz após a definição do problema e do estabelecimento dos objetivos da pesquisa que se quer realizar.

Posto isto, o método escolhido para a construção da pesquisa foi o estudo de caso Único, por possibilitar uma melhor compreensão do fenômeno estudado pois, diante de um caso raro constituído em um cenário de pandemia, foi preciso compreender como práticas colaborativas de governança de rede, e que emergiram de uma rede de atores coordenada com o propósito de lidar com problemas complexos, amenizaram os riscos dentro de ambientes hospitalares especializados em Covid-19. Assim, da mesma forma, pelo fato do ambiente desta pesquisa ser tão relevante e inédito, a escolha pelo estudo de caso tornou-se apropriada para a proposta em questão.

À vista disso, a escolha do método para este contexto também se deu com o intuito de “preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real - tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores”. Logo, optar por ele foi “a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes” (Yin, 2001, p.21, 27).

Ainda, pela escolha metodológica de um caso único, de acordo com Yin (2001, p. 61), “um estudo de caso único é análogo a um experimento único”. E, “entre as formas escritas de estudos de caso, há, pelo menos, quatro tipos importantes. O primeiro é o clássico estudo de caso Único. Utiliza-se uma narrativa simples para descrever e analisar o caso. As informações da narrativa podem ser realçadas com tabelas, gráficos ou imagens” (Yin, 2001, p. 166).

Em meio às oportunidades deste método, o planejamento igualmente fez parte da estratégia e contribuiu para o desenvolvimento e para a coordenação das etapas desta pesquisa, bem como da análise das evidências, uma vez que o planejamento “assegura a direção, rumo às informações que o problema requer e, ao mesmo tempo, preserva a ética sobreposta” (ZANELLI, 2002, p. 82).

Assim, Yin (2001, p. 32 e 33), propôs a “lógica de planejamento”, e igualmente ela se reflete nas seguintes evidências: I) “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”; II) “a investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados [...]”.

Seguindo esta linha, “o estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas” (YIN, 2001, p.27). É neste cenário que os resultados descritos no capítulo 5 descendem das análises da técnica de coleta, entrevistas, onde todas as evidências coletadas e analisadas compreendem o *corpus* da pesquisa, que caracterizou-se pelo agrupamento de documentos selecionados pela pesquisadora, no qual ela se debruçou, contribuindo para as suas escolhas o conteúdo textual, imagens e som, dentre diversos materiais pertinentes à vida social. (BARTHES, 1976)

3.2 Procedimentos de Coleta

A presente pesquisa contou com a coleta de dados primários e dados secundários. E o campo empírico escolhido para realizar o estudo foi a rede Arquitetos Voluntários, constituída para levar soluções aos problemas complexos que emergiram com o fenômeno da pandemia. A rede é composta pela classe de profissionais da área da arquitetura, cujo principal papel é a realização de projetos, denominados ações voluntárias, em instituições de saúde que são referência no tratamento da Covid-19. Participam como doadores, os prestadores de serviço, bem como as marcas e profissionais do varejo e da indústria.

Para os dados primários, definiu-se como técnica de coleta a entrevista semiestruturada, individual, onde a comunicação bilateral se deu de forma verbal, pois permitiu que tanto os entrevistados quanto a entrevistadora pudessem esclarecer algo, quando necessário. O modelo semiestruturado combina perguntas abertas e fechadas com um conjunto de questões previamente definidas, porém, com possibilidade de discorrer mais livremente sobre elas. Neste aspecto, como o objetivo era explorar o máximo de informações a respeito da governança da rede e de suas práticas colaborativas em meio a um problema complexo, selecionou-se este instrumento.

Conforme Gil (2008, p. 109), a entrevista é “a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social”. Da mesma maneira, esta técnica “é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação”.

O período de coleta ocorreu entre os meses de janeiro a abril de 2022 e as informações coletadas foram gravadas e transcritas. O processo de transcrevê-las começou após a finalização dessa etapa, a partir de maio de 2022 e foi finalizado em julho de 2022. Elas foram conduzidas mediante autorização e agenda dos entrevistados, no aplicativo de videochamada da Microsoft, pois o modo *online* permitiu a conexão de atores de diferentes locais.

Isto fez com que os entrevistados pudessem estar em qualquer cidade, ou local, e que as agendas fossem realizadas em horários alternativos, como à noite e aos finais de semana também. Um dos benefícios do aplicativo, *Microsoft Teams*, é a possibilidade de realizar transcrição simultânea e isto serviu como uma transcrição bruta, posteriormente tratada no processo de transcrição. Assim, as transcrições desta pesquisa foram duplamente realizadas, para assegurar melhor compreensão e posterior análise das evidências.

No planejamento do roteiro de entrevistas (Apêndice A), levou-se em consideração uma pergunta aberta, inicial, onde os entrevistados foram convidados a contar a história da formação e da governança da rede, e mais 3 blocos de questões semiestruturadas, categorizadas, que representaram o conjunto de práticas colaborativas de Wegner e Verschoore (2021): acordo, arranjo e engajamento. Ao iniciar a entrevista individual, após apresentação breve, a entrevistadora deu início, deixando o entrevistado

livre para narrar o processo de formação da rede, por meio da pergunta aberta, sem absoluta interrupção.

A pergunta aberta foi o destaque do roteiro durante as entrevistas. Nela, as principais temáticas e inquietações sobre o campo empírico e à luz da teoria, emergiram em um emaranhado de relatos concatenados, como em uma história narrada por várias pessoas. As respostas a esta questão chegaram a representar até 40 minutos do tempo total de uma entrevista. Absolutamente, para os constructos deste estudo, foi essencial à entrevistadora devido o aprofundamento dos relatos.

Para a realização das entrevistas, igualmente criou-se um protocolo (Apêndice B), com o objetivo de organizar a coleta de informações, em que as ações foram replicadas. Segundo Yin (2001, p.89), o protocolo “é mais do que um instrumento”, ou seja, é “uma das táticas principais para se aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao conduzir o estudo de caso”. Assim, para a prática no campo, a primeira ação foi o primeiro contato via aplicativo *whatsApp*, com mensagem de apresentação da pesquisadora, indicação do coordenador anterior, a partir da entrevista com Entrevistado 1, e envio do agendamento da entrevista no *Microsoft teams* via *e-mail*. A segunda foi um aviso via *whatsApp*, um dia antes do compromisso, confirmando-o. A terceira ação ocorreu no dia da entrevista, 30 minutos antes, com o encaminhamento do *link online*, pela pesquisadora ao entrevistado.

Para o recorte de pesquisa, como a gestão da rede Arquitetos Voluntários é composta por 16 coordenadores envolvidos nas decisões e na coordenação das ações e das equipes de projeto, selecionou-se esse público para a coleta de evidências. As entrevistas ocorreram com 8 coordenadores. Como as informações marginais contribuíram muito pouco para responder o problema de pesquisa, ao chegar ao 8º entrevistado, as evidências passaram a se repetir, praticamente em 90% das respostas. Com isso, houve a saturação empírica da coleta nos 8 coordenadores entrevistados.

Foram 7 arquitetos e 1 engenheiro civil, da cidade de Porto Alegre, RS. A mediação foi realizada pela própria pesquisadora, proporcionando maior confiança por parte da rede e harmonia nos constructos. De acordo com Zanelli (2002, p.83), “é muito importante prestar atenção no entendimento que temos dos entrevistados, nas possíveis distorções e no quanto eles estão dispostos ou confiantes em partilhar suas percepções”.

Os participantes pediram sigilo e discrição quanto às informações relatadas e sobre seus nomes. Da mesma forma, sugeriram que as gravações não fossem divulgadas. Assim, foram identificados por ordem de entrevista, de E1 a E8, descritos na tabela 1.

Tabela 1: Descrição dos Entrevistados

Coordenadores Entrevistados	Profissão	Especialidade	Comitê de Demandas (Responsável por área)	Período de entrada na rede	Tempo da entrevista	Meio em que ocorreu a entrevista
E1	Arquiteta	Arquitetura Comercial; Residencial; Efêmera	-	Fevereiro 2020	00:51	Aplicativo <i>Microsoft Teams</i>
E2	Arquiteta	Arquitetura Residencial; Comercial	Comitê de Artes	Março 2020	01:58	Aplicativo <i>Microsoft Teams</i>
E3	Arquiteta	Arquitetura Hospitalar; Residencial; Comercial; Condominial	-	Junho 2020	00:57	Aplicativo <i>Microsoft Teams</i>
E4	Arquiteta	Arquitetura Corporativa; Saúde, Centros de Inovação	Comitê de Prospecção	Fevereiro 2020	01:34	Aplicativo <i>Microsoft Teams</i>
E5	Arquiteta	Arquitetura de Interiores	-	Junho 2020	00:50	Aplicativo <i>Microsoft Teams</i>
E6	Arquiteto; Professor	Arquitetura Efêmera; Docência	Comitê Acadêmico	Março 2020	01:07	Aplicativo <i>Microsoft Teams</i>
E7	Engenheira civil	Engenharia e Design de Interiores	-	Junho 2020	00:46	Aplicativo <i>Microsoft Teams</i>
E8	Arquiteta	Arquitetura de Interiores; Gestão de Obras	-	Não soube responder	01:05	Aplicativo <i>Microsoft Teams</i>

Fonte: Elaborado pela autora

Da mesma forma, preferiu-se por não pesquisar sob a lente dos demais voluntários, também dos responsáveis pelas doações das marcas de varejo e indústria, bem como dos gestores das instituições de saúde que receberam as ações voluntárias, devido ao prazo desta dissertação, ao acesso a eles e, também, à complexidade e amplitude da rede que já conta com um número próximo a 150 colaboradores.

Sendo assim, a escolha por uma pesquisa com líderes propiciou uma investigação mais direta do caso, com vista a analisar em profundidade os fatos, bem como questionar informações e identificar padrões, constância e contradição de ideias, já que a entrevista “consiste em gerar e manter conversações com pessoas consideradas chaves no processo de investigação”, com objetivos de “obter, recuperar e registrar as experiências de vida guardadas na memória das pessoas” (LIMA, 2016; p. 26, 27).

A ordem de seleção dos coordenadores transcorreu por meio de *snowball sampling*, ou bola de neve, “forma de amostra não probabilística, que utiliza cadeias de referência”. Ao iniciar a técnica, “lança-se mão de documentos e/ou informantes-chaves, nomeados como sementes, a fim de localizar algumas pessoas com o perfil necessário para a pesquisa, dentro da população geral”. Isto posto, posteriormente, “solicita-se que as pessoas indicadas pelas sementes indiquem novos contatos com as características desejadas, a partir de sua própria rede pessoal, e assim sucessivamente” (VINUTO, 2014; p.203). Nesta pesquisa, *snowball sampling* funcionou da seguinte forma: ao término da primeira entrevista, a pesquisadora fez um último questionamento, de forma informal, com o intuito de gerar mais confiança com o entrevistado, pedindo que ele descrevesse qual o seu papel na rede para o futuro, bem como a indicação dos primeiros 3 nomes de coordenadores que viessem na lembrança e, se possível, seus números de *whatsApp* para contato.

Ao planejar a coleta em uma pesquisa orientada pela estratégia de estudo de caso Único, onde a saturação de evidências foi uma busca extremamente relevante, decidiu-se por *snowball sampling* pois, de acordo com Vinuto (2014, p. 203), “eventualmente o quadro de amostragem torna-se saturado, ou seja, não há novos nomes oferecidos ou os nomes encontrados não trazem informações novas ao quadro de análise”. Assim, como o número de participantes foi relativamente pequeno, esta técnica facilitou o contato inicial. O declínio às entrevistas por parte dos selecionados, mesmo que discreto, é normal e faz parte das experiências dos pesquisadores, uma vez que “as pessoas indicadas não necessariamente aceitarão fazer parte da pesquisa, o que também pode prejudicar o aumento da rede de contatos” (VINUTO, 2014; p. 203).

Contudo, ao abordar os coordenadores, a pesquisadora identificou-se como uma indicação do entrevistado anterior, gerando certa tendência de resposta, mesmo quando negativa e, da mesma forma, o esgotamento de possíveis participantes. Ademais, ela teve

o cuidado de expor os objetivos da entrevista e a importância de concretizar a pesquisa mediante relatos dos coordenadores, devido ao gerenciamento da rede. A busca por essa técnica foi, também, devido ao tamanho da rede e à facilidade para encontrar os participantes líderes que coordenaram a rede. Ademais, “se a preocupação da pesquisa estiver relacionada a uma população relativamente pequena de pessoas, que possivelmente estejam em constante contato umas com as outras, a amostragem em bola de neve pode ser uma forma eficaz para construir uma base de amostragem exaustiva” (VINUTO, 2014; p. 207).

Além disso, como dados secundários, a pesquisa também contou com outras fontes, como a documentação eletrônica vinda de notícias em sítios eletrônicos reconhecidos, como o francês *Le Monde* e a Folha de São Paulo, pois na busca por uma compreensão aprofundada sobre o fenômeno, a escolha por um conjunto de técnicas de coleta é apropriada, uma vez que “[...] a debilidade de cada método simples se compensará com o contrapeso da força do outro” (JENSEN, K.; JANKOWSKI, N., 1993. p. 78). Desta forma, as evidências emergiram de várias fontes e, mesmo que as entrevistas tenham sido fundamentais para entender os fatos e trazer as evidências, analisar como a rede se posicionou e foi divulgada ajudou na construção dos resultados.

3.3 Procedimentos de Análise

O processo analítico foi realizado por meio das transcrições das entrevistas, além dos documentos eletrônicos envolvidos no *corpus* de evidências. A técnica de análise de conteúdo foi a escolha metodológica para a análise temática e serviu para validar as evidências. Segundo Bardin (2009), a análise ocorre em três fases. A fase 1 representa a pré-análise e a fase 2, a exploração do material. Já a fase 3 é representada pelo tratamento dos resultados, onde é permitida a inferência e a interpretação das informações obtidas.

Isto posto, se realizou o processo de organização dos documentos eletrônicos, bem como do roteiro, com a finalidade de analisar, confrontar e validar as respostas dos entrevistados com a teoria. Como o roteiro de entrevistas semiestruturadas foi formulado conforme uma pergunta aberta que trouxe os relatos sobre a governança da rede, bem como os três blocos de questões sobre práticas colaborativas, já constavam subdivisões

que orientaram os relatos dos entrevistados. Esta formulação levou à categorização pertinente pois “pertence ao quadro teórico definido”. (BARDIN, 2009; p.120)

Dessa forma, a categorização (Quadro 1), que teve referência à diferenciação por classificação de elementos, com critérios definidos por temas (Bardin, 2009; p. 117, 119), onde “o critério de categorização pode ser semântico (categorias temáticas)”, e seu principal objetivo é “fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos”, foi dividida em governança de rede e práticas de acordo, arranjo e engajamento (Wegner e Verschoore, 2021). Posteriormente, ocorreu a exploração do material com as entrevistas agrupadas em quadros de análise. Assim, todas as respostas que se enquadraram na categorização foram exploradas.

Quadro 1: Categorização de análise

Categorias	Subcategorias	Referências
Governança de rede	Modelos de Governança; Gestão horizontal; Diálogo face a face; Histórico de Confiança Fatores contextuais e contingências estruturais; Líderes participantes; Líderes desempenham; funções e práticas	Grabher e Powell (2004) Ansell e Gash (2008) Provan e Kenis (2008) Emerson et al. (2012) Wegner e Verschoore (2021)
Acordo	Seleção e integração de parceiros; Mediação; Acordos contratuais; Definição de papéis e responsabilidades; Organização de processos decisórios; Mitigação e resolução de conflitos.	Arranz de Arroyabe (2007) Emerson et al. (2012) Bortolaso; Verschoore; Antunes, (2013) Tidström (2018) Wegner e Verschoore (2021)
Arranjo	Ações consensuais para facilitar a coordenação; Processos de tomada de decisão participativa; Alinhamento de interesses e objetivos das partes; Controle; Monitoramento;	Lavikka et al. (2015) Wegner e Verschoore (2021) McGuire (2006, p. 33)

	Avaliação como estímulo das ações coletivas; definição de papéis e responsabilidades.	
Engajamento	Parcerias e conexões; Encontros sociais e interacionais; Visitas a campo; Fóruns e reuniões informais; Divisão de resultados; Práticas de formalização; Organização dos processos decisórios e de canais de comunicação.	Provan e Kenis (2008) Ansell e Gash (2008) Emerson et al. (2012) Tidström et al. (2018) Wegner e Verschoore (2021)

Fonte: Elaborado pela autora.

O processo de análise de dados secundários, com os documentos eletrônicos, serviu para organizar informações que foram divulgadas e para identificar o posicionamento da rede. Assim, mapeou-se os sítios eletrônicos (Apêndice C), e por meio de leitura flutuante (Bardin, 1977), foi possível identificar que as informações geralmente eram próximas umas das outras. Da mesma forma, elas foram ao encontro dos relatos dos entrevistados.

Diante de uma análise qualitativa, o tratamento das informações contidas no *corpus* de evidências permitiu a validação por meio de interpretações elaboradas por “deduções específicas sobre um acontecimento ou uma variável de inferência precisa, e não em inferências gerais”, sem quantificar a frequência de aparições temáticas. (BARDIN, 2009; p.115)

4 APRESENTAÇÃO DO CASO

A rede Arquitetos Voluntários é um coletivo de profissionais da área da arquitetura, que se reuniu com a Covid-19, no início de 2020, para realizar ações voluntárias em hospitais, postos e unidades de saúde na cidade de Porto Alegre, RS, integrando não apenas projetos nestes hospitais, como também equipes de arquitetos para atuarem em conjunto nas ações, de forma colaborativa, mediante doações de parceiros. Ações voluntárias é como os voluntários se referem aos projetos realizados pela rede, cujo objetivo foi a despressurização da rotina dos profissionais da saúde durante a pandemia. Até o início de 2022, 18 ações foram realizadas, 8 estavam em andamento e inúmeros projetos, já em uma fila de espera. A atuação ocorreu em Porto Alegre, RS, também região metropolitana, e está ocorrendo em São Paulo, SP.

Ao longo dos quase dois anos de rede, com o desafio de atuar em instituições de saúde em plena pandemia, a Arquitetos Voluntários passou de um coletivo organizado para uma associação, com regimento e formalização no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ). Esta rede, que começou com uma arquiteta idealizadora e mais 6 colegas, cresceu, ganhando novos voluntários, novos processos, projetos e mais doadores também. A primeira ação, que concretizou a colaboração entre os atores, doadores e entidades de saúde, realizou-se dentro do Hospital de Clínicas de Porto Alegre, em benefício aos profissionais da saúde que não tinham áreas próprias para descanso, com mobiliário específico, confortável e em ambiente controlado de contaminação.

“Eu entrei no grupo de captação de recursos. Nós estávamos diante de um problema que era: quem cuidava de funcionários da Covid-19, contaminava quem cuidava de pacientes comuns. Então, eles estavam se contaminando e a contaminação era geral entre funcionários, passava por um paciente que não estava contaminado, então não adiantava só separar os pacientes, que foi a primeira coisa que eles fizeram, a gente precisava separar os funcionários” (E3, 2022).

O sucesso das ações, os agradecimentos das equipes hospitalares e a repercussão aconteceu de forma orgânica, entre a própria classe de arquitetos, e se difundiu para além das redes sociais deles, *instagram, facebook e linkedin*, abrindo um caminho desconhecido e com novas possibilidades de atuação, chegando em São Paulo, por meio de um convite para atuar em um hospital da cidade, a Santa Casa, e como finalista do Prêmio Empreendedor Social 2021, na categoria Emergência Sanitária, realizado pelo jornal A Folha de São Paulo. “Somos uma rede colaborativa aberta, precisamos das conexões e doações para avançar ainda mais com o projeto, que logo deverá abranger

novos estados. Por isso ficamos muito gratos com a indicação ao prêmio, mostrando que fazemos um trabalho de arquitetura sério e relevante”, afirmou uma das integrantes da rede (JORDÃO, 2021).

Muitos doadores também se pronunciaram a respeito das ações da rede, gerando maior reputação não apenas no meio profissional da arquitetura, mas, também, no do varejista. Foi o caso da gerente de marketing de uma das marcas parceiras, da indústria e do varejo ceramista.

Nos sentimos felizes com o reconhecimento de todo esse esforço coletivo, que foi capaz de transformar os espaços de trabalho de diversos profissionais da saúde. É uma honra poder contribuir por uma causa como essa, gerando um impacto social positivo”, afirma Christie Schulka, Marketing Manager da Roca Brasil Cerâmica (JORDÃO, 2021).

Além destes reconhecimentos, a rede recebeu o Prêmio Design for a Better World e o Prêmio Voto Popular, do Brasil Design Award. Também foi agraciada com a premiação da Ajuris de Direitos Humanos, na categoria boas práticas, em sua XI edição. Contudo, com o rápido crescimento da rede e das ações voluntárias, foi reconhecida fora do país, onde uma jornalista francesa chegou a visitar a cidade de Porto Alegre, unicamente para conhecer e entrevistar os responsáveis.

“Eles acharam o projeto inovador em relação à construção de redes. Porque a jornalista disse: eu não vi isso em nenhum lugar do mundo. E ela é uma correspondente internacional. Pois nossa rede é feita junto à iniciativa privada por uma categoria que se juntou e, geralmente, se vê uma força dessas vindo de empresas e não de uma categoria de profissionais. E nós construímos uma rede que é sustentável” (E4, 2022).

Assim, a repórter e correspondente especial do jornal francês *Le Monde*, iniciou sua matéria a respeito da rede colaborativa, Arquitetos Voluntários, mencionado que “em meio à Covid-19, um grupo de voluntários colocou seu know-how e materiais à disposição das estruturas hospitalares” (VIGNA, 2022).

Somos um coletivo de arquitetos que se uniu para criar um movimento de ajuda aos profissionais de saúde que atuam na linha de frente nos hospitais, UPAs e Postos de Saúde. [...] enquanto as pessoas ficavam paradas, arregaçamos as mangas e entramos nas instituições de saúde, mapeando, entrevistando, e achando soluções emergenciais para estes profissionais que estavam vivendo sob pressão em ambientes que se encontravam em uma situação precária e sem dignidade. [...] nossos números: 130 voluntários, 250 empresas doadoras, 18 ações entregues, 8 ações em andamento em 2021, + de 2 milhões em doações de produtos e serviços, 16 coordenadores de ações, 50.000 horas de trabalho doadas, 1 ano e 8 meses de trabalho. (ARQUITETOS VOLUNTÁRIOS, 2022)

As informações do sítio eletrônico aparecem atualizadas por Anne Vigna na matéria do *Le Monde* (2022), com “150 voluntários”, percentual de “98% de mulheres”, em que foram doados “345.000 para um total de 18 projetos”.

A Arquitetos Voluntários surgiu como um projeto “em uma maratona de esforços online dedicada a encontrar soluções para minimizar os impactos do novo coronavírus” Esta maratona chamada *Hack for Brazil | Covid-19*, ocorreu em março de 2020, entre os dias 23 e 27, e reuniu diversas instituições brasileiras e participantes.

“Meu marido montou um hackaton, para atrair projetos de startups que trouxessem projetos e soluções para a covid-19, então chamou as universidades. Então, eu convidei colegas, e disse: vamos fazer um coletivo, vamos ajudar com o que temos, sabíamos que a ferramenta de transformação seria a arquitetura, mas não sabíamos como e nem o que iríamos articular. Na arquitetura é onde temos mais potencial de relacionamento, é onde podemos conseguir coisas, justamente por sermos arquitetos influentes no mercado” (Entrevistado E4).

Conforme Verschoore (2020, p. 245), “o esforço conjunto para mitigar os efeitos da pandemia do novo coronavírus, na forma da maratona online *Hack for Brazil | Covid-19*, demonstra as potencialidades da cooperação e conforma um campo empírico rico para o estudo da coordenação de redes”.

A pandemia representou um mar de incertezas, medo e mudanças, atingindo diretamente as esferas social, econômica e cultural, bem como populações ao redor do mundo. E, uma das questões que ela trouxe à tona foi que os profissionais da área da saúde atuantes na linha de frente deste fenômeno, estavam vulneráveis aos riscos e à pressão diária do trabalho. “As dificuldades impostas pela pandemia à população são crescentes e os efeitos deletérios à saúde repercutem mais intensamente em médicos, enfermeiros, assistentes e demais profissionais que precisam lidar diretamente com as consequências do novo coronavírus” (VERSCHOORE, 2020, p. 240).

Estes profissionais que praticam jornadas longas e desgastantes de trabalho em meio aos riscos de contaminação, distância da família e em muitos casos, patologias de fundo emocional relacionadas à prática profissional, necessitam de ambientes neutros e seguros, para que possam ao menos ter descanso e um certo distanciamento físico e psíquico do problema que habitou e ainda habita tanto hospitais quanto unidades de saúde.

Diante deste anseio e do estado de *lock down*, as ações foram planejadas, “foi neste cenário que o coletivo Arquitetos Voluntários agiu de forma rápida, eficiente e com muito profissionalismo. Usamos a arquitetura como ferramenta de transformação” (ARQUITETOS VOLUNTÁRIOS, 2022). Assim, a rede se organizou rapidamente, pois

a situação era urgente, com 7 colegas de profissão, onde o objetivo foi atuar voluntariamente em prol do bem-estar dos profissionais de saúde, para despessurizar longas jornadas de atuação dentro dos hospitais que são referência em Covid-19, em Porto Alegre, RS, e região metropolitana.

Tudo surgiu quando precisei cancelar uma viagem a Portugal por causa da pandemia. Ainda não tinha chegado no Brasil, mas na Europa inteira já estavam iniciando os fechamentos de fronteiras. Desisti da viagem e, ao mesmo tempo, me deparei com um problema sobre o qual precisava fazer alguma coisa para ajudar. Mas como um arquiteto atuaria em uma crise como esta? (PRESTES, 2022 A)

Foi, neste ambiente complexo, que um dos atores da rede fez o primeiro contato com o Hospital de Clínicas de Porto Alegre, onde, por telefone, ofereceu ajuda sem pedir nada em troca: “honestamente, no início eu pensei que era um presente envenenado. No outro extremo da linha, a arquiteta estava simplesmente lhe oferecendo ajuda”, afirmou a gerente administrativa do Hospital de Clínicas de Porto Alegre, ao *Le Monde* (VIGNA, 2022).

Era março de 2020, os primeiros casos do Covid-19 estavam chegando ao Brasil, e em Porto Alegre (Estado do Rio Grande do Sul), como em outros lugares, os hospitais estavam movendo móveis para aumentar o espaço dedicado às unidades de terapia intensiva (UTIs). Daniela Giffoni já havia reunido um grupo de arquitetos e artistas e se provocou as entidades hospitalares com a pergunta: "O que você precisa? Incrédula, a gerente administrativa perguntou primeiro quanto custaria para o hospital. "Nada", respondeu a arquiteta. A ideia é ajudar você, com serviço e materiais gratuitos". (VIGNA, 2022)

Por ser responsável pelo centro de inovação do Hospital de Clínicas, foi o primeiro local que a coordenadora geral procurou, “como eu tinha esse acesso, foi o primeiro hospital que eu procurei para oferecer a ajuda e eles acharam muito estranho, gerou muita desconfiança, pois ninguém está acostumado a receber um telefonema de alguém oferecendo ajuda, sem ganhar nada em troca” (E4, 2022).

Segundo Entrevistado E4, a ideia de realizar as ações e criar um coletivo de profissionais surgiu sem referências, não houve um modelo anterior, não foi planejado, “o projeto nasceu do medo, da angústia de não poder fazer nada, e eu não me inspirei simplesmente em nada para criá-lo, apenas na questão de redes, e pela parte colaborativa, acreditando muito que nós possamos nos unir”. E mesmo para ações de classes profissionais, “foi difícil reunir as pessoas que entendêssemos que iriam fazer sentido ali, no relacionamento humano, porque as pessoas precisam se conectar junto à inovação”, afinal:

“como se constrói a rede? A rede é humana, não é? Mas o fato de tu estares sentada ao lado de alguém, não quer dizer que tu vais se conectar. Então, o início do Arquitetos Voluntários veio de como implementar a inovação no espaço físico, através do próprio espaço e das pessoas, e provocar esses encontros, relacionamentos e questionamentos. Então, quando surgiu a Covid-19, eu falei ao meu marido que trabalha com inovação: não adianta não usarmos essa rede, que já temos nos negócios, a favor nesse momento de pandemia” (E4, 2022).

Mesmo com o objetivo de colaborar por meio da arquitetura, as ideias não estavam concretas. Só se sabia que as ações voluntárias seriam realizadas para beneficiar os trabalhadores da área de saúde, não só médicos, mas, também, enfermeiros, fisioterapeutas, nutricionistas, fonoaudiólogos e demais profissionais técnicos desta área. “A lei brasileira determina que somente os médicos têm direito a uma área de descanso. A norma reproduz a desigualdade social característica do Brasil, que separa os espaços de acordo com a classe social”. Entretanto, a partir destas ações, espaços de descompressão foram idealizados para todos os profissionais que estavam na linha de frente da pandemia, sem fazer distinção (VIGNA, 2022).

Os hospitais não têm tempo para pensar nessas ações, por isso, criamos salas para os profissionais descansarem e diminuir o estresse entre as jornadas de trabalho. Esse ambiente é um carinho do Hospital de Clínicas para o profissional da saúde, é um abraço para essas pessoas que, em alguns momentos, nem para casa conseguirão voltar (ELEONE PRESTES, 2020 B).

Assim, em um curto período e em estado de emergência, a primeira ação voluntária foi entregue ao hospital, em um curto espaço de tempo.

“Como o Hospital de Clínicas era muito correto, eles aceitaram a ajuda, mas nos engessaram em vários protocolos. E isso foi muito positivo. Não podíamos divulgar a ação, não podíamos tirar foto, nos deram um prazo quase impossível de entregar em 45 dias a ação. Eles nos engessaram pois estavam com medo da coisa dar errada, mas foi muito bom para o grupo, então isso também criou ali um fenômeno, foi além da arquitetura, pois demos um suporte para aquele local que eles não tinham nem tempo, nem previsão de fazer. Eu digo que o Clínicas foi um trabalho em conjunto, coletivo, seguindo na linha de não ter cara, seguindo na linha de não ter o mérito, e seguindo a linha de termos uma rede e que trabalham juntos. Éramos sete no momento, e eu a coordenadora, então a partir desse momento, eu dei o título a eles, agora cada um de vocês será um coordenador de ações, de projetos, e nós somos todos iguais, e aí começamos a construção de redes, e aqueles arquitetos iriam convidar arquitetos da confiança deles, para fazer parte da rede de confiança do Arquitetos Voluntários. E a rede começou a crescer a partir daí” (E4).

A primeira ação voluntária serviu como referência para as próximas ações, 2 e 3, que seguiram a mesma lógica de servir como uma nova referência para as demais, de acordo com o sucesso de cada ação, repetição dos pontos positivos e objetivando melhorias dos processos de jornada de ideação e estudos preliminares, responsabilidade técnica e social e demais alinhamentos.

O espaço foi dividido em setores: dormitórios, áreas de decompressão, vestiários, copa, salas de paramentação e salas privadas. Toda a área recebeu design disruptivo a conceitos hospitalares, com poltronas, pufes e toques de cores quentes para oferecer espaços mais atraentes e motivadores, dando vida aos ambientes (ELEONE PRESTES, 2020 B).

Além do Hospital de Clínicas, outras instituições de saúde beneficiadas com as ações da rede foram o Hospital de Canoas, a Associação Hospitalar Vila Nova, o Hospital de Pronto Socorro e o Hospital Conceição. Da mesma forma, instituições como a Unidade de Saúde Parque dos Maias, o Hospital Independência, a Unidade de Saúde Santa Marta e o Hospital Materno Infantil Presidente Vargas também receberam ações voluntárias. Além deles, o Ambulatório do Pezinho Porto Alegre, o Hospital Cachoeirinha, a Associação dos Funcionários do Instituto de Cardiologia em Cachoeirinha, o Posto de Saúde Modelo Porto Alegre e outras instituições foram beneficiadas da mesma maneira.

A escolha das instituições de saúde e das ações passaram por um processo que está formalizado nos documentos da rede. Tudo o que aconteceu na rede está documentado e arquivado, para formalizar, replicar e melhorar, e todos os coordenadores têm acesso editável a ele. Primeiramente, inicia-se com uma visita após o grupo receber a demanda e entender se é válido e possível. Assim, a coordenadora da ação comparece para avaliar a realidade *in loco*, pois uma coisa é o que os agentes das instituições de saúde pedem, outra é o que os coordenadores e atores da rede encontram e entendem como necessidade. Então, alinham com os responsáveis as demandas e, por meio de uma carta de aceite feita pela Arquitetos Voluntários, formalizam a parceria.

Esse processo inicial foi importante pois além de desconhecidas, as ações eram únicas. Também, tem relevância pois formaliza e dá início ao trabalho. Nenhuma ação voluntária é iniciada sem antes passar por este processo, sem ter a carta de aceite. Esta carta serve como chave de entrada na instituição, ideação do projeto, bem como liberação para a captação das doações.

Além da importância para os profissionais beneficiados com ambientes próprios, certos projetos são regulamentados por diretrizes e, para ambientes de saúde, as diretrizes de segurança precisam estar adequadas também. Por isso, para estas áreas,

materiais de revestimento e mobiliário têm de ser apropriados para higienização e aprovados pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa). Considerando que são ambientes de descanso para os profissionais e não salas cirúrgicas, ainda é possível, por exemplo, utilizar rejuntas no piso. Entre os materiais de fácil limpeza estão melaminas, aço inox, vidro, couro artificial, acrílico, plásticos em geral e porcelanato. Muitos estofados, para serem doados, tiveram que ser revestidos dos materiais adequados à assepsia necessária. (ELEONE PRESTES, 2020 A).

Para transformar os projetos em ambientes reais, a rede contou com as doações de marcas parceiras. “Lojistas e marcas adotaram a causa e tornaram realidade a execução de projetos que compatibilizam as condições existentes e as necessidades urgentes. São aprendizados que, muitos deles, podem refletir nas especificações futuras de profissionais envolvidos com a construção de espaços”. Além do mais, “o foco voltado à limpeza em geral e em particular na dos acessos das pessoas nos lugares públicos e privados é uma questão primordial relativa às superfícies e estruturas de apoio à higienização” (ARCHTRENDS, 2022).

“As doações são produtos, apenas 10% das doações vieram em valor moeda. Então é uma economia circular, de certa forma, eles doam, e nós expomos os produtos doados nos hospitais. Importante dizer que a maioria desses espaços vieram para ficar, mesmo que a ideia inicial fosse ser ações efêmeras, pois seriam tendas externas, muitos estão aí para ficar” (E4).

Para a enfermeira da Unidade de Saúde Santa Marta, localizada no centro histórico de Porto Alegre, RS, “os Arquitetos Voluntários dedicaram seu talento, profissionalismo e, o mais importante, seu tempo, a fim de oferecer aos pacientes e profissionais um local acolhedor, com cores e que permite um espaço de decompressão, como eles mesmo dizem” (CONTE, 2021).

Após a primeira ação voluntária, novos atores foram se unindo ao pequeno grupo de 7 arquitetos. Alguns profissionais vieram por convite, outros pela repercussão das notícias, e a rede cresceu assim junto às ações que começaram a ser idealizadas e construídas. A intenção era integrar à rede o máximo de profissionais capacitados e a fim

de colaborar com o propósito do voluntariado, utilizando a arquitetura como agente inovador. Segundo E4, os arquitetos e demais profissionais precisavam se integrar, “vamos usar a nossa rede, que já existe, a favor da comunidade [...] todos têm sua rede, agora, o quanto tu aproveitamos essa rede quando tu a direciona para algo com propósito, cabe a ter um líder, um posicionamento, uma gestão, para ser algo com relevância”.

Com conexões já existentes, a rede aconteceu pela união de pequenas redes paralelas, ou redes adjacentes. Cada um dos atores teve a oportunidade de incluir ao núcleo, conexões de seu convívio, não apenas profissional, como, também, pessoal. Assim, a rede foi se intensificando e qualificando mediante as novas ações e aos novos integrantes. De forma circular, a rede Arquitetos Voluntários é orbitada por pequenas redes, pois elas vêm e vão, e de ações em ações, conexões se replicam e se (re)conectam integral ou parcialmente.

Dessa forma, de acordo com uma das entrevistadas, “a construção da nossa rede é muito delicada, pois ela não se baseia em dinheiro, ela se baseia em propósito e em valorização. Então nossa contrapartida é em relação ao reconhecimento, à valorização.” Esta valorização fez com que a rede evoluísse ao longo do tempo, pois os atores começaram a se conhecer e reconhecer como voluntários e, da mesma forma, como atores essenciais para a coordenação de uma rede.

Assim, houve uma emancipação dos atores, o primeiro reconhecimento, desses primeiros voluntários por parte da idealizadora da rede, que em determinado momento foram promovidos a coordenadores de suas ações.

“Eu fui a idealizadora, mas eu sabia que não teria força sozinha, só como grupo. Eu precisava de diversidade, então, já procurei pessoas de diversas áreas da arquitetura, e fui chamando também quem era bem relacionado para poder pedir doação. E foi esquisito, teve briga de egos, então precisava ser um coletivo sem rosto, por isso já nasceu como um coletivo que ninguém tinha a posse” (E4)

Uma das regras da Arquitetos Voluntários é a condição para tornar-se coordenador de ações. Após o reconhecimento inicial dos 7 coordenadores, foi estipulada a regra da primeira ação, em que para um ator tornar-se coordenador, ele precisa ter passado anteriormente por uma das ações voluntárias entregues, bem como ter as capacidades necessárias para liderar, sendo estas reconhecidas pelo grupo de coordenadores atuais que

irão indicar e deferir consensualmente a nova coordenação. Esta lógica vai ao encontro tanto da sua experiência quanto dos resultados da sua dedicação e comprometimento, pois a rede tem como propósito a colaboração incondicional. Dessa forma, a rede foi construída em conjunto e as definições, feitas por todos os coordenadores durante as reuniões semanais, que ocorrem às terças-feiras, à noite, por vídeo-chamada.

“Trabalhamos em gestão horizontal, e acho que a igualdade entre os arquitetos foi a coisa mais importante que fizemos na rede. A pessoa incorpora o papel do líder em uma ação, e pode passar a ser líder de outra. E isso incentiva o papel de poder ser líder novamente” (E4).

Nem todos os atores seguiram na rede, assim como os coordenadores também alternaram. São pessoas que estão ali em prol de um objetivo em comum, com o propósito de colaborar, mas com vidas, atividades e objetivos paralelos e individuais. Nesta rede, os relacionamentos foram construídos junto às ações voluntárias, com o passar do tempo. E a forma de trabalho, mesmo que coletiva, também é individual, cada um faz de uma forma. Então, nem sempre as entregas são positivas ou realizadas com o mesmo comprometimento. Conforme Entrevistado E4:

“de negativo, existem dois coordenadores que estamos tentando fazer com que eles saiam da rede, pois eles já não estão mais trabalhando, mas eles não querem deixar de ter o título de coordenador. É muito interessante”.

Para a realização das ações voluntárias, os coordenadores formaram suas equipes com os integrantes da rede, de acordo com as afinidades profissionais. Igualmente, convidaram profissionais conhecidos da área e de suas próprias redes de negócios para participarem. Assim é o funcionamento das equipes, qualquer pessoa pode atuar em colaboração por meio dela. Contudo, com o elevado número de atores que vêm fazendo parte, atualmente, para entrar, há fila de espera. Todos os atores da rede preencheram uma ficha cadastral que lhes foi enviada via *e-mail*. Ela serve para controlar o número de integrantes e para conhecimento e formalização da participação dos voluntários.

O sítio eletrônico da Arquitetos Voluntários, (www.arquitetosvoluntarios.com.br) serve como canal para realizar tanto as doações quanto o primeiro contato. É nele que estão grande parte das informações, números de participantes, doações e horas trabalhadas, portfólio de ações entregues, bem como os canais sociais. Nestes, também é

possível entrar em contato, acompanhar o andamento da rede, ver as imagens das ações entregues e quem são os 16 coordenadores que lideram e impulsionam a rede.

Além disso, os canais sociais são o meio de divulgação das marcas e dos profissionais parceiros que realizaram doações. A divulgação é a moeda de troca da rede. Sempre que uma ação voluntária é entregue pelos coordenadores, o nome dos doadores, das marcas, é divulgado via postagens para que mais pessoas possam reconhecê-los. E todos os créditos das entregas ficam registrados nestes canais, tornando-se públicos e abertos para compartilhamentos.

Os atores da rede se articularam no meio virtual, devido ao estado de pandemia e ao fechamento dos estabelecimentos, bem como das fronteiras em determinadas datas. Assim, encontros, reuniões e o contato entre os articuladores e as equipes foram realizados via aplicativo de celular, *whatsApp*, vídeo-chamadas, mensagens de celular e *e-mail*. Mas para a realização prática, alguns dos atores foram até os hospitais realizar o trabalho. A escolha sempre foi de cada ator, quem queria ir, ia até o local com máscara, luvas e demais equipamentos de EPIs. E, mesmo com todas as dificuldades de contato e do risco de se infectarem, os atores entregaram 18 ações.

Além dos desafios diários encontrados dentro das instituições de saúde, também dos riscos imediatos de contaminação com o vírus, a gestão por parte dos líderes da rede junto às equipes foi, sem dúvida, desafiadora. Da mesma forma, conseguir arrecadar as doações para que ações saíssem do papel em um momento de incertezas, crise financeira e lojas fechando, também foi um longo caminho e só foi possível devido à reputação e ao reconhecimento dos profissionais em suas áreas e especialidades, e ao sucesso do projeto Arquitetos Voluntários.

“A construção de redes também se dá com as empresas. Então, qual o sucesso dos Arquitetos Voluntários? A gente compra muito nos nossos escritórios, temos receita mensal com fornecedores e isso é normal, o comprar. Então, quando começamos a buscar as doações, eles doaram, porque sabiam que o profissional era sério. A primeira empresa a doar foi a Gobbi Novelle. E nossa rede de doação é muito complexa, porque recebemos ali móveis caríssimos, e tudo o que vai para os locais mandamos foto, para que esse fornecedor saiba para quem foi doado e como chegou” (E4).

Apesar da rede atuar na área da saúde, quem doou foram as marcas atuantes na construção civil e no varejo de mobiliário. Tanto os profissionais, quanto as empresas

atuantes na saúde foram prospectadas para serem parceiros, entretanto, não houve interesse.

“Uma coisa interessante é que estamos com ações na saúde, porém, não tivemos retorno positivo da parte da saúde, por incrível que pareça, trabalhamos para os profissionais de saúde, trabalhamos na saúde, mas quem nos doou foi a construção civil. E a área da saúde não nos enxerga como alguém que possa valorizar a própria categoria, como médicos. E isso seria muito interessante, por exemplo, para uma marca de remédios ou para a própria Unimed. Outra coisa negativa, é que os doadores só querem doar para Hospital de Clínicas e Hospital Moinhos de Vento, pois dá marketing para eles, e temos que fazer com que doem para demais hospitais, para postos de saúde. A Secretaria de saúde do RS, por exemplo, está completamente perdida frente a nós, não podemos contar, eles não têm interesse em saber dos problemas dos hospitais, falta senso coletivo” (E4).

A rede aconteceu no empirismo. As ações da rede realizadas em benefício dos profissionais de saúde foram essenciais e podem servir como modelo para que futuras mudanças venham a ser conduzidas via políticas-públicas.

“Tudo o que estamos fazendo é empírico. Eu acredito que o que temos feito é empírico. A ideia é que tenhamos colaboradores regulares, que sigamos com aqueles que dão dinheiro, que doam o material, a mão-de-obra, mas que exista essa máquina funcionando sistematicamente e entrem novos” (E8).

O país ainda sofre os efeitos da pandemia e o risco de transmissão do vírus segue alto, mesmo com a vacinação. Contudo, com os resultados positivos da rede ao longo de mais de dois anos de existência e do avanço do número de voluntários atuantes, os coordenadores líderes seguem atuando dentro das instituições de saúde, entretanto, em paralelo, passaram a vislumbrar novos caminhos para a rede Arquitetos Voluntários.

O primeiro, que já está em vigor com uma Universidade, é a parceria com instituições de ensino para construir ações na área da educação. Neste caso, não são ações como as realizadas na saúde, mas ações de aprendizado, por meio de cursos de extensão dentro das graduações que abrangem a arquitetura, o design de interiores e a engenharia civil, para difundir a metodologia de projeto que se constitui em rede. Esta metodologia foi criada durante as ações voluntárias nas instituições de saúde, aprimorada ao longo de cada entrega, e pode servir para estimular os estudantes às práticas de voluntariado por

intermédio da arquitetura social e até de políticas públicas. O outro caminho que a rede pretende seguir, é direcionar a atuação voluntária para a área de patrimônio.

A pandemia pode ser vista como um fato único, sem repetição, já que períodos como este ocorreram há muitos anos e não há referências diretas que possam estar relacionadas ao momento da covid-19, para comparações. Assim, a atuação da rede Arquitetos Voluntários tem cientificidade porque foi uma resposta rápida a um problema complexo, com soluções simples, mas que fizeram a diferença tanto para os profissionais quanto para as instituições de saúde.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo discute as evidências obtidas por meio da coleta de dados primários e secundários, analisadas conforme a governança de rede e propósito dos conjuntos de práticas. As práticas colaborativas representam as ações que as organizações realizam para gerar inovações (BAGGIO E WEGNER, 2016). Dentre as práticas utilizadas pelos líderes para fazer a gestão da rede Arquitetos Voluntários acontecer, os conjuntos definidos por Wegner e Verschoore (2021), acordo, arranjo e engajamento, foram investigados nas entrevistas, que também revelaram a gestão da rede.

5.1 Governança da rede Arquitetos Voluntários

As redes se caracterizam diante da existência de 3 elementos: “os nós ou os atores individuais, as interconexões entre eles e a nova unidade que coletivamente conformam” (BALESTRIN E VERSCHOORE, 2016; p.53). Nesta pesquisa, constatou-se que a rede que se formou representou a unidade coletiva, coordenadores e demais voluntários, os atores individuais, e as ações voluntárias formaram a interconexão entre eles. A rede Arquitetos Voluntários se formou entre uma classe profissional, de arquitetos, com ações voltadas à área da saúde. Observou-se que ela foi constituída por pessoas físicas e não por empresas ou organizações público-privadas. Os dados secundários mostram que, “o setor da arquitetura possui muitos fornecedores para construir os espaços. Eles perceberam que o Arquitetos Voluntários é um vetor para contribuir socialmente neste momento” (TOLEDO, 2021).

Sobretudo, as evidências apontaram que os profissionais envolvidos se articularam para voluntariar usando como ferramenta de transformação, a arquitetura. Não houve contratos ou uma organização formal por trás e a constituição da rede ocorreu, unicamente, pelos relacionamentos profissionais que já existiam. Contudo, algumas empresas atuaram na rede como doadoras de material de construção e mobiliário, valores e de mão de obra. Já as instituições de saúde serviram como meio para receber as ações voluntárias. Os coordenadores foram os responsáveis pela gestão da rede.

“A construção de redes também se dá com as empresas. Então, qual o sucesso dos Arquitetos Voluntários? A gente compra muito nos nossos escritórios, temos receita mensal com fornecedores e isso é normal, o comprar. Então, quando começamos a buscar as doações, eles doaram, porque sabiam que o profissional era sério” (E4, 2022).

Sobre a gestão de redes de cooperação, as responsabilidades são divididas entre os atores-chave. Assim, pode-se dizer que “os atores da rede são horizontalmente, e não verticalmente, relacionados” (SOUZA, 2019, p. 122). Neste estudo, constatou-se que o modelo de gestão da rede foi horizontal, com tomadas de decisões compartilhadas entre o grupo de atores responsável pela coordenação de cada ação e dos demais voluntários.

“Trabalhamos em gestão horizontal e acho que a igualdade entre os arquitetos foi a coisa mais importante que fizemos na rede. A pessoa incorpora o papel do líder em uma ação e pode passar a ser líder de outra. E isso incentiva o papel de poder ser líder novamente” (E4, 2022).

Provan e Kenis (2008) sustentam que os fatores contextuais apresentam quatro contingências estruturais e relacionais chave, como a confiança, o tamanho (número de participantes), o consenso de metas e a natureza da tarefa (especificamente, a necessidade de competências). As evidências da pesquisa corroboram os pressupostos destes autores, pois o contexto da rede fez com que ela se constituísse rapidamente, sendo a configuração de antigas redes de relacionamento, fundamental à construção da confiança na nova unidade e, da mesma forma, sendo a principal evidência trazida pelos entrevistados. Desta forma, os dados secundários comprovaram esta análise, pois em artigo jornalístico publicado em um sítio eletrônico, um dos coordenadores relatou que “o grupo começou com sete profissionais. ‘Emprestamos nossos nomes e conexões comerciais para o projeto’” (CASEFF, 2021).

Quanto às formas de governança, primeiramente, identificou-se que esta rede melhor se classificou no modo de governança de Provan e Kenis (2008), denominado Governança Compartilhada, o qual ocorre quando um grupo de organizações funciona coletivamente em rede apesar de não possuir uma estrutura de gestão exclusiva e formal. Entretanto, quanto ao número de participantes, as evidências da pesquisa corroboram parcialmente os pressupostos, pois os autores mencionam que nele a quantidade de

participantes não é alta e, no contexto da rede pesquisada, constatou-se que sim, já que foram mais de 100 voluntários.

Contudo, devido a constituição da rede ter ocorrido em meio ao contexto de confiança inicial, considerou-se que a rede foi ao encontro do modelo de Contingência de Governança Colaborativa, proposto por Ansell e Gash (2008), o qual identifica variáveis críticas que influenciam se a governança produzirá colaboração bem-sucedida. A variável de Ansell e Gash (2008) identificada na pesquisa foi o histórico anterior de cooperação dos participantes da rede que estava em formação:

“A nossa prática profissional, ao longo dos anos, se criou naturalmente e cada profissional tem sua própria rede de trabalho. Talvez por isso não precisamos fazer uma formalização inicial, porque isso é a prática do nosso dia a dia e a questão colaborativa, ela acontece em qualquer obra. Assim, existe o arquiteto, eu fazendo interiores, eu sempre tenho a equipe de arquitetura do prédio, eu tenho que me relacionar com ela, e aí tem toda a parte de engenharia que temos que nos relacionar, tem a topografia, tem a hidráulica, tem a parte de prevenção de incêndio, então naturalmente somos uma rede e eu não consigo não interagir com essa rede” (E3, 2022)

Na formação da rede, o modelo de governança era próximo ao da "contingência de governança colaborativa", de Ansell e Gash (2008), caracterizado por ações voluntárias. Após as primeiras ações concretizadas, o modelo de governança da rede se aproximou do modelo "integrativo" de Emerson et al. (2012). Essa aproximação iniciou quando a rede colaborativa pesquisada passou a ser requisitada para realizar ações em outras áreas. E, no momento inicial, conhecer os protocolos de saúde era um objetivo da rede colaborativa:

“Como o objetivo era o aprendizado, queríamos entender como o fenômeno covid-19 estava se comportando ali, quais eram os protocolos para poder ajudar, ensinar outros arquitetos a saberem como proceder, porque tínhamos uma responsabilidade sobre a contaminação, estávamos lidando com áreas contaminadas, áreas vermelhas, e os protocolos mudaram com a Covid-19 e precisávamos passar isso como ensinamento, além de um propósito” (E4, 2022).

Neste modelo de governança integrativo de Emerson et al. (2012) a governança colaborativa deve construir outras capacidades de ação conjunta, inéditas no processo, com o objetivo de ampliar tais capacidades, perdurando, assim, o objetivo compartilhado.

Os resultados da pesquisa também apontaram que os coordenadores ampliaram não apenas a área de atuação, como, também, o tipo de ação feita, pois das ações de arquitetura realizadas em instituições de saúde, a rede ampliou a atuação para a área educacional, com cursos de extensão voltados aos acadêmicos de arquitetura, cujo objetivo foi fomentar o voluntariado por meio de uma metodologia de projeto que se constituiu no empirismo.

“A questão de entrar nas universidades privadas é porque elas nos ajudam, assim, também ajudamos elas a ver o mundo lá fora e elas nos ajudam também, provavelmente, com esses acordos que estamos fazendo agora, ajudamos a instituição e até os estagiários, pois vamos começar a fazer um programa de estágio para alunos que tenham interesse no voluntariado” (E3, 2022).

Assim como Ansell e Gash (2008) tratam a governança colaborativa como um arranjo de governança em tomadas de decisões formais e coletivas, cujos objetivos são as decisões consensuais e deliberativas para o desenvolvimento e gerenciamento de ativos, bem como de políticas públicas, na coordenação horizontal da rede pesquisada, reconheceu-se que as decisões e definições de responsabilidades foram consensuais, deliberadas pelos coordenadores. As evidências mostraram que foi mediante consenso que as estratégias definidas pelos coordenadores puderam ser executadas, avaliadas e replicadas coletivamente. Como identificam Balestrin e Verschoores (2016, p.82) "a gestão da rede é o elo que permite integrar a estrutura e a estratégia (...) aos resultados da cooperação".

“Nossas decisões sempre foram em consenso. Nos reunimos em reuniões, sempre reuniões às terças-feiras, que é quando tomamos decisões. Temos um grupo. Passamos a semana conversando no grupo, expondo as coisas, mas quando temos que decidir algo, fazemos a decisão na reunião, justamente para que todos possam compartilhar. Assim quando precisamos votar e tirar alguém, quando o negócio não está rendendo, acho que todo mundo participa bem” (E5, 2022).

Segundo Wegner e Verschoore (2021, p.6), estes coordenadores, denominados “líderes de rede desempenham as funções de alinhamento, mobilização, organização, integração, arbitragem e monitoramento para governar redes colaborativas”. Da mesma forma, tendo a gestão como fator essencial da governança para as atividades de projetar, gerenciar e controlar uma rede para mitigar incertezas e aumentar a competitividade (GRABHER E POWELL, 2004), foi possível evidenciar que a rede foi coordenada por líderes cujas principais funções foram projetar e organizar as ações, mobilizar e gerenciar

atores e doações, controlar os projetos e tudo o que esteve envolvido neles, além de integrar as informações transformando o que foi implementado em processos para as ações seguintes.

“O coordenador cuida dos demais, pede ao grupo mas os integrantes não fazem. O coordenador tem mais tarefas, faz relatório, planilha, tem que achar o instagram do doador, o e-mail, o telefone de contato, saber qual é o valor que ele doou, pois foi um trabalho doado, tanto quanto cobraria para fazer. Isso tudo se tem que fazer porque são indicadores para as apresentações, o coordenador tem essas responsabilidades” (E8, 2022).

Como os demais integrantes foram gerenciados de acordo com cada ação, notou-se que a hierarquia ocorreu com uma parcela de atores líderes e uma parcela de voluntários gerenciados por meio de práticas e funções da rede.

“Nós temos um grupo de gestores, que se reúnem toda terça-feira para analisar o andamento das ações, o desempenho dos grupos e os novos produtos, para ver o que é possível fazer, então, vamos divulgando nas redes sociais para ver se conseguimos criar o grupo de ação. Temos uma fila de espera, deve ter umas 13 solicitações de espera para ações voluntárias” (E6, 2022).

Contudo, mesmo que tenha sido ordenada por um ator-chave que realizou a coordenação geral, a gestão de grupos e as tomadas de decisão sempre foram coletivas. Isto posto, de acordo com as evidências, a rede se constituiu sem alguém ter sua posse e identificou-se que a participação dos integrantes ocorreu de forma aberta, em que eles puderam entrar e sair à medida que quisessem, mas nem todos se associaram. A isto, corroboram as evidências coletadas em uma publicação da área. “Somos uma rede colaborativa aberta, precisamos das conexões e doações para avançar ainda mais com o projeto, que logo deverá abranger novos estados” (JORDÃO, 2022).

Nesse ponto, a pesquisa identificou um complemento a Ansell e Gash, (2008, p. 3-16), que defendem que “toda governança colaborativa se baseia no diálogo face a face entre as partes interessadas”, uma vez que “é difícil imaginar uma colaboração eficaz sem um diálogo cara a cara”. Na pesquisa, ao contrário de Ansell e Gash (2008), constatou-se que o diálogo face a face perdeu importância diante do ambiente complexo vivido na Covid-19, pois as evidências demonstraram que é possível uma rede colaborativa ser eficaz mesmo quando não há diálogos cara a cara. E, como a rede se constituiu para lidar com problemas complexos causados por uma pandemia, ela foi realizada em ambiente

virtual, sem contato físico e pessoal, pois era o único meio possível para os atores se encontrarem e trocar experiências para planejar as ações.

“Esse paradigma do virtual foi quebrado, não é porque é virtual que se deixa de conhecer as pessoas. Os coordenadores em si se encontraram fisicamente em janeiro de 2021, após um ano da rede se constituir, quando teve a assinatura do termo” (E8, 2022).

Igualmente, as evidências indicaram que mesmo nos encontros virtuais, as interconexões foram contínuas e organizadas, pois elas seguiram, a rede foi acontecendo, um ator contactou outros, como em uma lembrança de parceiros, colegas de uma categoria e, principalmente, de fornecedores e prestadores de serviços que aliaram força de trabalho, doações, projetos e a vontade de colaborar em grupo.

“a forma de trabalhar é totalmente online, compartilhamos arquivos, montamos apresentações formais [...] acabou se criando com esse grupo de arquitetos [...] quase que uma metodologia que é, então: visita, carta de aceite, levantamento de necessidades que é feito pelo coordenador, ele faz o levantamento, põe no seu primeiro grupo de whatsapp dos coordenadores para ver o que eles acham. Após o grupo dos coordenadores olhar rapidamente, começa a ação” (E3, 2022).

Em relação à escolha dos coordenadores, Provan e Kenis (2008) argumentam que as interações de rede são afetadas por contingências, para os autores (PROVAN e KENIS, 2008, p. 237) “as decisões sobre governança de rede não surgem simplesmente do nada”, e a escolha da forma de governança é determinada segundo um conjunto de condições. Assim, evidenciou-se que o contexto da rede foi fundamental para a escolha dos coordenadores, ocorrendo em um contexto que envolveu o histórico de confiança já existente entre os participantes e, principalmente, segundo o resultado das primeiras ações, com a responsabilidade na entrega delas. Constatou-se, também, que os coordenadores serviram de pilares da rede, mantendo a organização da rede sustentável, tanto em atuação quanto em reconhecimento e organização.

“Eu trabalho com projetos de inovação. Na construção da inovação, sabemos que não podemos ter a posse, tem que acontecer e ser algo que possa ser repassado para as próximas pessoas, e esse acordo foi o meu trabalho mais difícil no grupo, fazer as pessoas entenderem que não precisamos ter o nome, fazer esse aculturamento, que não precisamos ter a posse, e que somos abertos para as pessoas novas entrarem” (E4, 2022).

“Temos sempre cuidado por termos um trabalho muito transparente, de tentar, talvez, não se associar às outras iniciativas (políticas e sindicais) que já estão aí há mais tempo e, talvez, as pessoas não gostem tanto, já que vemos o nosso trabalho como uma coisa muito moderna. A forma como acontece a gestão, a forma como atuamos ou como estamos preocupados com sustentabilidade. Temos preocupações diferentes de muitas coisas que já estão por aí, por isso o cuidado” (E7, 2022).

Contudo, as evidências indicaram que a horizontalidade da gestão não estabeleceu uma rede coesa pois existiram fragilidades nos laços. Mesmo baseados em confiança, nesta rede a união tendeu à desconstrução devido às dificuldades que emergiram das ações diárias do voluntariado.

“Não é forte a rede, pois quando o líder coordenador chama sua rede de confiança, e a ação começa a funcionar, os profissionais enxergam a dificuldade e metade sai, desiste. Mas quando falamos que estamos buscando um líder dentro de uma ação, aí eles se esforçam mais, é até engraçado. Então, tu tens que dar o mérito para as pessoas se sentirem parte e valorizadas para que elas façam parte da construção da rede. E existe uma hierarquia, tu consegues ter uma certa promoção dentro do coletivo, que está vinculada à competência e dedicação do arquiteto, ao comprometimento, essa é a palavra” (E4, 2022).

Posto isto, a pesquisa evidenciou que a liderança da rede não ocorreu apenas pela confiança de relacionamentos, ocorreu também por meritocracia. Conforme Souza (2019, p. 122), “para se tornar parte de uma determinada rede de governança, os atores políticos devem demonstrar que têm uma participação nas questões políticas em discussão e que podem contribuir com recursos e capacidades de certo valor para os outros atores”. Em meio às ações voluntárias, houve o reconhecimento por parte dos demais líderes quanto ao perfil de liderança para coordenar as ações e gerar a confiança pelo seu comprometimento.

“Para o cargo de liderança, ele tem que saber liderar. Ele tem que fazer a gestão, e tem arquitetos que não têm perfil de gestão, não deram muito certo as ações deles, então não é uma crítica a eles, é um perfil. Ficou mais criterioso, pois o coordenador que identifica um perfil de líder dentro de sua ação, tem que aprovar com todos os coordenadores, ficou mais criteriosa essa promoção e hoje somos 16 coordenadores” (E4, 2022).

Diante disso, observou-se que o contexto histórico suportou a rede Arquitetos Voluntários, impulsionando à inovação. Se não fossem os relacionamentos anteriores e a

natureza da tarefa integrar a área da arquitetura, talvez a rede não tivesse força para acontecer, ou não teria acontecido como aconteceu, com uma configuração voluntária, expressivo número de integrantes e na velocidade que era preciso para lidar com os problemas complexos da Covid-19. Igualmente, identificou-se que o contexto inicial de confiança, também seguiu para as novas ações mediante o êxito das que as antecederam, com o movimento dos atores entre os projetos e suas próprias redes. Foi desse modo que as redes se complementaram em novas configurações, de acordo com as necessidades e habilidades profissionais.

“O grupo não é fechado, todas as pessoas são extremamente bem-vindas. Temos o volume já de pessoas, conseguimos formalizar um cadastro de pessoas que estão interessadas, pedimos dentro desse cadastro: quais são as habilidades que ela prefere, por exemplo, tem quem prefira muito mais desenhar, tem quem prefira fazer os trabalhos de modelagem, nessa perspectiva temos quem prefira fazer a captação, ou a produção. Então, isso é bom porque conseguimos identificar as habilidades e nos ajuda a compor os grupos para as ações de uma forma bem mais dinâmica” (E2, 2022)

Diante disso, as evidências mostraram que, no dia a dia da rede, os grupos de atores se confluíram, em movimentos de iteração, de acordo com as afinidades advindas das relações e da confiança gerada por elas, e das experiências na própria rede, conduzidas por coordenadores, que serviram como experimentos para novas redes e, também, para outras ações voluntárias. Esta análise reforça o que Ansell e Gash (2008) organizaram em seu framework, onde o processo colaborativo iterativo ocorre mediante as condições iniciais, facilitado por uma liderança mediadora e por um nível de confiança também inicial, ainda com recursos e incentivos que irão conduzir a colaboração entre os atores ao longo do processo.

Neste cenário, foi possível observar que, da iteração, emergiram os experimentos e, diante deles, as práticas da rede. Corroborando, os dados secundários mostraram que “após esta primeira ação, o hospital chamou o coletivo de volta ao criar uma nova UTI” (Le Monde, 2022). Primeiramente, começou com a ação no Hospital de Clínicas de Porto Alegre, depois com uma segunda ação voluntária e, assim, sucessivamente, mesclando colaboradores e azeitando as relações que, anteriormente, efêmeras ou amarradas pela rede, geraram novos relacionamentos não só profissionais, mas também pessoais.

“Um dos coordenadores me convidou para fazer parte de um dos projetos de Hospital de Clínicas, que é projeto da recreação infantil. Nós havíamos feito há muitos anos atrás um projeto para o Instituto Câncer Infantil então eu era conhecida dele por isso” (E2, 2022).

“Nós resolvemos nos aconselhar. Como poderíamos entrar para ajudar, nós estávamos com os escritórios parados e queríamos saber o que poderíamos fazer para criar um programa de necessidades e tentar montar uma cadeia de apoio de suporte nessa infraestrutura, sabíamos que na questão mais complexa, do ponto de vista hospitalar, não poderíamos entrar em blocos cirúrgicos, então entramos com os espaços absolutamente específicos e com demandas específicas da qual eles não dominavam” (E5, 2022).

Na governança colaborativa de Ansell e Gash (2008) os atores trabalham coletivamente de maneiras distintas, com metodologia específica, para estabelecer leis e regras. Esse processo colaborativo iterativo, conduz a colaboração entre os atores ao longo do processo. As evidências da pesquisa também revelaram que a configuração de rede se deu por meio da inovação, iteração e dos experimentos que, processualmente, se constituíram em práticas de colaboração possíveis de serem replicadas. Ansell e Gash (2008) destacam o papel das lideranças em incentivar a participação de diferentes atores, onde a “comunicação bidirecional e influência entre as agências e partes interessadas [...]” (ANSELL E GASH, 2008, p.4) oportuniza o desenvolvimento de relacionamentos e parcerias duradouras.

“Queremos sistematizar os projetos, de maneira que eles possam ser aplicados em todo o Brasil. Isso é uma ambição que está aí no nosso radar. Então, até esse curso de extensão da PUC vai ter um pouco esse objetivo. Nesse curso vamos fazer a nossa metodologia de projeto, vamos ensinar para os alunos como é que funciona, pois são todos alunos da arquitetura. Aí, no último encontro, eles vão fazer uma sessão mão na massa, que eles planejaram naquelas quatro semanas, e vão executar. Será dentro da PUC, no Hospital São Lucas” (E7, 2022).

Além disso, identificou-se que houve inovação quanto à estrutura dessa rede. Os resultados apresentaram uma conformação que sobreveio em uma classe de atores sociais que tinham a mesma profissão, porém, que transcorreu com suas pessoas físicas e não jurídicas, bem como sem intermédio de associações ou de empresas, sejam elas público-privadas ou filantrópicas.

“Montamos essa cadeia. No começo, foram cinco arquitetos e eles trouxeram os fornecedores. Definiu-se, coletivamente, um layout, foi apresentado ao hospital, que aprovou, mas pensamos: como é que vamos fazer? Temos fornecedores, nós vamos tentar seduzir os fornecedores como estamos seduzidos por esse trabalho. E deu uma aderência enorme, estava todo mundo muito emocionado, isso é uma coisa importante de se falar na gestão” (E6, 2022).

Os resultados da governança da rede Arquitetos Voluntários podem ser vistos no Quadro 2.

Quadro 2: Governança da rede Arquitetos Voluntários

Rede Arquitetos Voluntários	
Modelo de Gestão Horizontal Governança Compartilhada	
Contexto Inicial	Desenho Institucional
Modelo de Governança: Contingência de Governança Colaborativa, Ansell e Gash (2008)	Modelo de Governança: Governança integrativo, Emerson et al. (2012)
Coordenador escolhido segundo o histórico de cooperação entre arquitetos	Coordenador escolhido segundo o resultado da ação planejada
Relacionamentos profissionais existentes	Ampliação da atuação – novas redes
Rede do arquiteto (mão de obra, fornecedores, lojas)	Processo contínuo de iteração por afinidades. Da experiência resultam as novas práticas para novas ações
Decisões Consensuais, contato virtual	Decisões Consensuais, contato híbrido
Lideranças incentivam a participação entre arquitetos	Inovação na estrutura de rede com profissionais, pessoas físicas diretamente interagindo

Fonte: Elaborado pela autora

5.2 Práticas colaborativas

Em referência às práticas colaborativas, para a seleção de atores e divisão de responsabilidades, de acordo com Arranz e de Arroyabe (2007), os líderes de rede usam práticas de acordo para seleção e integração de parceiros para reduzir os riscos de cooperação. Isso ocorre porque as relações interpessoais são conflitantes, com diferentes opiniões e, como identificado por Klievink, Van Der Voort e Veeneman (2018, p.383), “quanto mais complexos forem os relacionamentos, mais difícil será avaliar” o resultado das integrações entre os membros da rede. Isto posto, identificou-se que os papéis dos voluntários foram definidos conforme histórico de confiança, habilidades, afinidade com execução e área de atuação pois, mesmo que a rede tenha se configurado em uma classe

profissional, os voluntários possuíam especialidades distintas e, por isso, foram requisitados justamente pela especificidade do trabalho.

“Sempre buscávamos as habilidades, isso foi o primeiro ano (2020), a partir do segundo ano, começamos a ver que precisávamos começar a definir os papéis, entendemos que sim, só pode ser coordenadora depois de passar pela equipe, porque senão não terá a mínima noção, não consegue ter a cultura. Então, nós começamos a escrever as coisas lentamente” (E3, 2022).

“Vamos usar a nossa rede, que já existe, a favor da comunidade. Por que essa rede, de certa forma, já existe na vida de todos, todos têm sua rede, agora, o quanto tu aproveitias essa rede quando tu a direciona para algo com propósito, cabe a ter um líder, um posicionamento, uma gestão, pra ser algo com relevância” (E4, 2022).

De acordo com os relatos dos entrevistados, quando o grupo de voluntários se constituiu, eles não tinham definições, a única certeza era que a arquitetura seria a ferramenta de mudança. O acordo de seleção, integração de parceiros e mediação foi realizado informalmente e as evidências demonstraram que a rede foi constituída sem formalização, sem contratos e sem obrigações iniciais. Para Wegner e Verschoore (2021, p. 6, 7), são “os acordos contratuais” que definem os papéis e responsabilidades na rede. Ao contrário do que postulam os autores, acordos contratuais que dão suporte às lideranças, não foram evidenciados na rede Arquitetos Voluntários.

“Não existe nada formalizado e já somos mais de 122, temos uma ficha cadastral que se preenche e passou a vigorar o ano passado, 2021, também para termos o controle, para saber quem é quem, com nome, CPF, e-mail para contato, mas não configura um contrato” (E2, 2022).

“Não houve um acordo formal, ele se deu espontâneo, uma coordenadora, por ter tido a ideia, foi reconhecida como a head. Eu fiquei na gestão do grupo e no posicionamento da rede, afinal, de que maneira isso ia acontecer?” (E6, 2022).

Ademais, as práticas de acordo foram coordenadas em ambiente virtual, o que pode ter sido a causa da não formalização. O efeito disso foi uma organização de processos decisórios e informacionais sem a utilização de acordos contratuais entre os atores. Contudo, como hospitais são órgãos públicos, para atuar dentro das instituições de saúde sem diretrizes de participação, como editais ou licitações, observou-se que o grupo definiu um documento de formalização. Foi criada uma carta de aceite, um acordo

contratual, que configurou o início de cada ação voluntária. Isso ocorreu por uma necessidade externa à rede.

“Para as instituições que irão receber as ações, temos uma carta de aceite que é abertura formal dos alinhamentos para a ação ser implementada e concretizada” (E2, 2022).

Todavia, constatou-se que, após quase um ano da formação da rede, houve a formalização, com a criação de uma organização não governamental, constituída, com CNPJ e estatuto. De acordo com as evidências, a prática de formalização dos acordos foi necessária para que a rede pudesse participar de premiações, pois havia a necessidade de CNPJ para realizar inscrições, bem como para firmar parcerias para ações voluntárias junto às instituições de educação, como a Pontifícia Universidade Católica do RS.

“decidimos que queríamos ter um CNPJ, queríamos ter uma entidade formalizada e assinamos isso, se não me engano foi em dezembro de 2021, ou novembro de 2021, que percebemos. Fizemos assinatura dos Arquitetos Voluntários como uma Organização não-governamental, sem fins lucrativos. E aí a rede constituiu, então, [...] fizemos o estatuto” (E3, 2022).

“Nessas premiações que participamos, existem formulários e eles têm muitas perguntas de governança: de como que se mantém; de quem são os apoiadores; de quantas pessoas você impactaram” (E7, 2022).

Segundo Tidström (2018, p. 946), “as práticas são percebidas como rotinas compartilhadas de comportamentos compostas pelas tradições, normas e procedimentos para pensar, agir e usar coisas”. Ao encontro disso, foi possível identificar que as regras emergiram perante a prática diária da rede e foram acontecendo, se moldando conforme as experiências e o dia a dia do coletivo. Os acordos formados foram edificando regras:

“Lá no início, bem no início, não tivemos muita direção. E aos poucos foram se criando as regras. Então, eu acho que uma das primeiras coisas que eu relatei, é que para ser um coordenador tem que ter participado de alguma ação, até para poder entender, para ver como é que é a coordenação” (E5, 2022).

“Uma das regras que é: tu não podes ser coordenador sem ter passado por uma ação antes. Ninguém chega a coordenadora, só vai ser coordenador depois que já tiver trabalhado em alguma ação anterior para poder saber, até para alguém ter olhado como é o perfil” (E1, 2022).

Entretanto, observou-se que uma das práticas foi quanto à divisão do trabalho, que ocorreu não apenas entre especializações da arquitetura, mas, também, por habilidades de gestão e para a organização das informações. Como a ideia era acionar mecanismos para solucionar problemas em hospitais, os primeiros convites foram direcionados a arquitetos que já tinham certa experiência nesses ambientes.

“Assim, tentamos identificar um pouco as pessoas que tenham mais iniciativa. E, convidamos o próximo coordenador (a) e ele tem liberdade total para convidar novas pessoas” (E7, 2022).

Segundo Wegner e Verschoore (2021, p. 7), a “organização de decisões” é uma prática de acordo. Corroborando os autores, observou-se que um dos acordos que ocorreu entre os voluntários foi a divisão da coordenação. Existia um pequeno grupo, orientado por uma arquiteta que idealizou e uniu a rede, que foi denominada como coordenadora geral, e esta arquiteta passou a liderança para os demais voluntários.

“Éramos sete no momento, e eu a coordenadora executiva, então a partir desse momento, eu dei o título a eles, agora cada um de vocês será um coordenador de ações, de projetos, e nós somos todos iguais, e aí começamos a construção de redes, e aqueles arquitetos iriam convidar arquitetos da confiança deles, para fazer parte da rede de confiança do Arquitetos Voluntários. E a rede começou a crescer a partir daí” (E4, 2022).

Nas práticas colaborativas, “cabe à liderança o desafio de fomentar a motivação, incentivar o crescimento e preservar a harmonia dos diversos atores envolvidos” (BORTOLASO; VERSCHOORE; ANTUNES, 2013, p. 5). As evidências demonstraram que os coordenadores foram os responsáveis pela gestão, tanto dos demais voluntários, quanto das ações nos hospitais e a mediação foi uma das práticas responsáveis pela redução de conflitos e pelo consenso em processos decisórios.

“Quando o coordenador com a equipe monta o seu projeto é apresentado aos demais coordenadores. E às vezes o grande grupo não acorda, é uma horizontal com algumas pessoas que se salientam em alguns nichos” (E8, 2022).

Os autores Wegner e Verschoore (2021, p. 3), destacam que “os conflitos são gerenciados por meio de interações repetidas”. Emerson et al. (2012) destacam a resolução colaborativa de problemas e o agir imparcial com relação às preferências dos participantes. Ao encontro disso, observou-se que em circunstâncias que não existiram demasiado consenso para as definições da rede, as propostas seguiram sem acordos e as resoluções paradas no grupo de coordenadores pois, a não ser que houvesse consenso, não seriam definidas.

Sobre a relação com os doadores, conforme as “práticas de formalização” de Wegner e Verschoore (2021, p. 6), observou-se que houve uma troca de favores. Como o propósito da rede era o voluntariado, ficou formalizado entre os coordenadores e os doadores que, assim que a ação fosse entregue, os nomes de marcas e de profissionais que atuaram nela por meio de trabalho e doações teriam suas marcas divulgadas nas redes sociais da rede, como agradecimento e reconhecimento junto à causa voluntária. A evidências demonstram que isso ocorreu e esta foi a “moeda de troca”.

“A construção da nossa rede é muito delicada, pois ela não se baseia em dinheiro, ela se baseia em propósito e em valorização. Então nossa contrapartida é em relação ao reconhecimento, valorização” (E4, 2022).

A relação de troca de favores causou outros efeitos, também identificados em contextos fora da rede. As evidências apontaram que a rede promoveu mudanças na vida profissional dos voluntários, ampliando oportunidades para novas relações. Estes acordos simbolizaram, também, outras parcerias de trabalho para além da rede, com projetos entre escritórios de arquitetura e fornecedores que anteriormente não tiveram alguma relação profissional.

Assim, observou-se que os coordenadores utilizaram práticas de arranjo para lidar com problemas complexos “que não podem ser resolvidos – ou facilmente resolvidos – por organizações individuais” (McGUIRE, 2006, p. 33), na Covid-19. Os arranjos se referem à adoção de estratégias coletivas entre coordenadores, fornecedores, hospitais e voluntários. Segundo, Wegner e Verschoore (2021) as práticas de arranjo compreendem as ações consensuais por meio de processos participativos de tomada de decisão, o alinhamento de interesses e objetivos das partes, o controle, o monitoramento e a

avaliação de ações para estimular a coletividade, e tudo isso são práticas que também auxiliam no controle da rede.

Em redes colaborativas, os processos de tomada de decisão participativa são considerados essenciais para garantir o alinhamento de interesses e objetivos dos participantes (Lavikka et al., 2015). Ao encontro disso, observou-se que as decisões da rede foram participativas e todos os coordenadores participaram das decisões. A utilização do ambiente virtual como canal exclusivo foi determinante para isso. Observou-se que as decisões foram compartilhadas entre coordenadores, também com demais voluntários, facilitadas pela adoção da comunicação virtual.

“Hoje em dia, as coisas não são mais debatidas apenas entre coordenadores. Por exemplo, eu estou numa ação e sou a coordenadora, e descido as coisas com meu pequeno grupo, e depois levo para o grupo da Coordenação, mas o que tu decides no teu grupo é o que vale com quem está trabalhando contigo, direto com quem está envolvido com a ação” (E1, 2022).

“Nas decisões participativas, têm sempre uma discussão muito aberta. E eu vi que, até as próprias pessoas foram ficando com as ideias mais convergentes, porque como todo mundo tem voz, as pessoas vão meio que trabalhando para que aquele coletivo se desenvolva. As pessoas trazem ideias boas e tem funcionado assim” (E7, 2022).

Em vista disso, identificou-se que as decisões da rede foram alinhadas conforme os interesses dos atores e da própria rede. Igualmente, constatou-se que as instituições de saúde que receberam as ações foram beneficiadas, de modo que ao serem procuradas para servirem como meio para as ações, compartilharam objetivos e alinharam interesses. Com isso, as ações entregues foram adequadas a cada instituição, conforme suas necessidades e as possibilidades da rede.

“Os funcionários da área da saúde dormem em locais onde não tem ar condicionado e não tem janela. Não tem uma cafeteira, não tinha cortina para fechar as janelas para quando eles forem descansar. Os móveis estavam rasgados, uma coisa de cada jeito, sem conforto visual, não tem uma mesinha, nem um abajur, não tem uma obra de arte, nada colorido, um propósito para dar mais acolhimento, uma iluminação faz toda diferença. Então, esses profissionais estão lá nos hospitais, trabalhando sob pressão, com risco de pegar covid” (E8, 2022).

Quanto às práticas de controle, a conexão entre coordenadores foi responsável tanto pela gestão, quanto pelo controle de doações, de escolha por novos integrantes, também pela divulgação das ações realizadas, nas redes sociais. Os dados secundários apontaram que “a equipe conta com a ajuda de mais de 250 doadores e já impactou 20 mil colaboradores da linha de frente ao combate à pandemia, em 18 projetos entregues” (COLETIVA.NET, 2022). Assim, as evidências também demonstraram que as doações realizadas pelos parceiros foram públicas, feitas em uma plataforma *online* em que a rede teve o controle.

“Tínhamos uma vaquinha, hoje temos uma plataforma que pagamos o mínimo, porque é uma plataforma, onde a pessoa pode doar direto um valor, ou ela já paga um valor qualquer em qualquer ação, ou direciona para alguma das ações, porque ali temos algumas ações como essa, que tu entras e dizes: Hospital de Viamão está precisando de um sofá e de uma poltrona em Corino” (E3, 2022).

De acordo com a avaliação de ações para estimular a coletividade, observou-se que a cada ação voluntária entregue, os coordenadores analisaram os pontos positivos e os negativos, tanto do ponto de vista do projeto, quanto da gestão e atuação dos atores envolvidos. Essa análise serviu como experimento para que as novas ações fossem melhoradas, a partir da identificação e melhoria dos pontos negativos.

“Estávamos trabalhando dentro do Hospital de Clínicas, não tínhamos tempo a perder. Aumentava o número de mortos e, junto disso, fomos fazendo a ação. Aprendemos no caminho, assim, a segunda ação entregue foi melhor que a primeira, ajustamos os erros e, na quinta ação voluntária estávamos muito melhores que na terceira entrega” (E5, 2022).

Neste estudo, observou-se que as práticas de engajamento se conectaram à motivação e ao incentivo dos coordenadores ao grupo, nos momentos iniciais. As práticas de engajamento foram usadas para formar parcerias e conexões, como encontros sociais que, devido a fatores contextuais, como a pandemia, foram mediadas por tecnologias como redes sociais e aplicativos de reuniões virtuais. Desse modo, as evidências apontaram que as práticas de “engajamento” no meio virtual permitiram a interação social e os “encontros interpessoais”, também “visitas a campo, fóruns e reuniões informais”

ajudaram na construção da confiança entre os voluntários (WEGNER E VERSCHOORE, 2021, p. 7).

Segundo as evidências coletadas, já havia um histórico de relações entre colegas de profissão. Assim, observou-se que os relacionamentos anteriores e a expectativa de trabalhar com arquitetos reconhecidos permitiram que a construção da rede transcorresse de maneira rápida, baseada na confiança de relações anteriores e na possibilidade de voluntariar nas principais instituições de saúde da região.

“Percebemos que não existe um comprometimento se a pessoa não tem um vínculo antigo com o coordenador. Tem ações que demoraram mais de ano para conseguirmos entregar, porque não conseguíamos, não conseguíamos a doação e os novos integrantes que entraram não se comprometeram o suficiente para conseguir. Chegou-se à conclusão de que quando vem um amigo para a ação, quando a relação é de amizade, se faz o trabalho, agora, os que entraram através de outros, somem do mapa” (E8, 2022).

Desse modo, identificou-se que os coordenadores usaram práticas de interação para conectar o grupo, conforme cada ação voluntária. De acordo com Tidström et al. (2018), práticas sociais e interacionais são caracterizadas como encontros interpessoais, mediados por tecnologias e face a face, realizados por e entre as pessoas chave das partes interessadas. Ao encontro disso, verificou-se que a rede estimulou a interconexão entre os atores e o contato foi mediado por tecnologias, como o aplicativo de telefone móvel, *WhastApp*, e os aplicativos de videoconferência, *Microsoft Teams* e *Google Meet*. Da mesma forma, identificou-se que os encontros ocorreram em ambiente *online* e tanto as reuniões formais, quanto os momentos informais e de descontração foram realizados por videoconferência.

“Durante um ano, em média, nossos contatos foram sempre virtuais, via whatsapp, reuniões virtuais. Poucos iam fisicamente aos locais” (E4, 2022).

“Nossas Reuniões sempre foram no online e é lá que tratamos das ações. Não podemos esgotar esses fornecedores que doam, por isso temos que estar sempre dividindo as doações entre as ações” (E2, 2022).

Ademais, quanto a interações da rede, os atores compartilham práticas interativas, uns dos outros, pois entendem que redes são meios ou fatores essenciais para a condução de negócios, desenvolvimento da inovação, também na atenção aos clientes e assim por diante (PROVAN E KENIS 2008). Corroborando os autores, tanto as negociações de doações, quanto os ajustes dos projetos junto às instituições de saúde, foram mediadas pelas interações entre as redes de relacionamento dos voluntários e da rede Arquitetos Voluntários.

“Nós também engajamos os lojistas doadores a curtirem a ação nas redes sociais, mandamos vídeos também. Nós entendemos também que eles precisam ter a rede e querem fazer parte dela. Engajamos os doadores a fazerem parte dos Arquitetos Voluntários. Com certeza a doação foi por propósito, mas eles também sabem que é uma estratégia de parceria comercial, eles sabem que os arquitetos vão gostar e vão enxergar a loja para outros projetos. Amplia a network com as empresas. Cria-se uma relação de confiança e de admiração uns com os outros” (E4, 2022).

A atenção às práticas de engajamento surge no início da colaboração. Segundo Ansell e Gash (2008), é nesse momento que são conhecidas as circunstâncias que podem ser favoráveis ou desencorajar a cooperação. Para a execução das ações voluntárias, observou-se que o engajamento dos voluntários foi integral, entretanto, compareceram *in loco* apenas os parceiros envolvidos que doaram serviços, bem como o coordenador da ação em execução. A presença nos locais era de caráter pessoal, quem se sentiu à vontade para comparecer aos hospitais ajudou a executar, porém, o voluntário que preferiu se preservar e atuar apenas em ambiente *online*, também se engajou de outras formas.

“Os coordenadores se encontravam e os demais atores se conectavam pelas ações em comum, assim, acabamos encontrando quem era da mesma ação. Esses subgrupos eram com quem estava trabalhando junto. Os demais encontros eram mais em reuniões virtuais” (E1, 2022).

Quanto à divisão dos resultados, como o propósito do trabalho foi voluntário, não existiram valores ou lucro. No entanto, os resultados de cada ação foram compartilhados nas redes sociais da Arquitetos Voluntários.

“Começamos as redes sociais, a postar, a agradecer, a mostrar o trabalho de cada arquiteto e isso reforçou muito a parceira, reforçou a responsabilidade da nossa profissão, como nunca antes tinha acontecido na categoria. O papel da imprensa é muito importante para o nosso coletivo. Não é para aparecer, mas é para incentivar que coordenadores fiquem e entrem na rede, para poder ter seu momento de reconhecimento público” (E4, 2022).

“Quanto à mídia, quanto mais sujeitos se expõem, mais benefícios vêm. Mas, evidentemente, esse é o meu ponto de vista. Eu acho que está muito bem distribuído e que bom que se construiu essa imagem, porque eu acho que isso te dá valor, acho muito legal, mas que seja de muita verdade. Nós temos o maior cuidado para que isso não se transforme em vaidades” (E6, 2022).

Em contrapartida, de acordo com o Entrevistado (E5), evidenciou-se que nas situações em que os parceiros não foram lembrados com referências nas redes sociais, houve reclamação e certo conflito de interesses. Diante disso, observou-se que foi realizada uma nova divulgação da ação entregue, tanto na rede social *instagram*, quanto na rede social *facebook*, com as devidas referências a todos os envolvidos.

“Mas, às vezes recebemos mensagens de arquitetos, dizendo, devia ter me falando, devia ter me convidado. Nós sabemos, criamos uma rede muito grande, tentamos organizar, mas dentro da nossa organização somos desorganizados e nem sempre conseguimos marcar os arquitetos” (E5, 2022).

Assim, houve o engajamento entre os parceiros que compartilharam as divulgações nas suas redes sociais pessoais. Eram imagens das ações, com nomes de participantes e dos fornecedores que doaram algo para determinado projeto. Esse engajamento foi o reconhecimento da rede e serviu para promover as marcas. As práticas de engajamento estão ligadas a noção de que o contexto e as condições externas influenciam na dinâmica e desempenho da colaboração (EMERSON ET AL., 2012, p.9) “abrindo novas possibilidades ou colocando desafios imprevistos”.

“O engajamento em redes sociais é realizado, claro, tem uns parceiros, como a Suvinil, Nossa! Ela é a grande parceira, está sempre aparecendo, a Roca é outra também, que é de porcelanato, está sempre doando piso, e perguntando, então estamos sempre postando e alguns são nossos mantenedores, vamos dizer assim, por isso o engajamento” (E5, 2022).

As evidências demonstraram que um dos atores da rede ficou com o papel de coordenador dessas ações de divulgação, formado em relações públicas, atuou por meio das divulgações, controlando as redes sociais da rede e os compartilhamentos das ações voluntárias. Da mesma forma, identificou-se a existência de uma empresa de assessoria de imprensa como um dos parceiros na divulgação.

“Temos uma agência colaboradora que escreve todos os releases. Sempre temos esse cuidado, de não esquecer os apoiadores, os artistas, então revisamos mil vezes os releases, mas o que nós sabemos fazer é projeto. Nós não somos do marketing, nem das mídias sociais” (E7, 2022).

Os resultados das práticas colaborativas da governança da rede Arquitetos Voluntários também podem ser vistos no Quadro 3.

Quadro 3: Práticas Colaborativas

Resultados: Práticas Colaborativas Rede Arquitetos Voluntários		
Seleção e integração de parceiros	Ocorreu entre pessoa física. Não ocorreu entre empresas ou organizações.	Arranz e Arroyabe (2007)
Seleção e integração de parceiros	Contexto inicial, histórico de confiança de relações de cooperação.	Ansell e Gash (2008)
Acordos Contratuais;	Não houve contrato inicial. Os contratos foram realizados um ano após as primeiras ações.	Wegner e Verschoore (2021)
Parcerias e conexões; Encontros sociais e interacionais; Fóruns e reuniões informais	O meio virtual permitiu a constituição da rede, com interconexão mediada por tecnologias: <i>WhastApp</i> , <i>Microsoft Teams</i> e <i>Google Meet</i> .	Lavikka et al., 2015; Tidström et al. (2018); Wegner e Verschoore (2021)

Fonte: Elaborado pela autora

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho estudou as práticas colaborativas da governança em rede, tendo como problema de pesquisa, **como as práticas colaborativas da governança de rede contribuem para lidar com problemas complexos**, como a Covid-19. Para tanto, o referencial teórico abordou a governança de rede, os modelos de governança, bem como as práticas colaborativas, ajudando a elucidar a constituição de uma rede, bem como a contribuição das práticas colaborativas para as ações dos líderes.

Para tal finalidade, na metodologia, o estudo de caso único ajudou a compreender o fenômeno estudado pois, diante da raridade e complexidade de um cenário de pandemia, como o da Covid-19, uma rede de pessoas físicas, mas colegas de profissão, se formou atuando em colaboração em prol de profissionais da área da saúde, não médicos, que estavam no fronte da pandemia atuando em jornadas de trabalho exaustivas. Assim, apresentou-se a rede Arquitetos Voluntários, constituída por arquitetos, que se organizou para criar ações voluntárias dentro dos hospitais referência em Covid-19, no Estado do Rio Grande do Sul, em um momento crítico e de caos, onde entrar em locais de saúde era extremamente arriscado e com alto risco de contaminação e de morte. Estas ações ajudaram a mitigar os problemas que surgiram com a pandemia, despressurizando a jornada de trabalho dos profissionais, levando conforto e alívio das tensões emocionais por meio de ambientes próprios para descanso, isolados de demais ambientes de risco, conforme normas técnicas.

Foi constatado que a governança da rede ocorreu de forma horizontal, onde os líderes compartilharam práticas colaborativas por meio da coordenação das ações que foram ordenadas aos demais voluntários, também, das responsabilidades de projetar e organizar, mobilizar e gerenciar atores e doações, controlar os projetos e integrar as informações transformando-as em processos para as ações seguintes. E isso resultou na mitigação do problema complexo Covid-19, orientada pelas práticas de acordo, arranjo e engajamento dentro da rede. Foi por meio das práticas que os coordenadores conseguiram alinhar os objetivos do coletivo com os demais atores, elevando a colaboração e o comprometimento de trabalho, para que as ações pudessem ser realizadas dentro de locais que só estavam abertos, em meio à pandemia, para receber e cuidar dos pacientes infectados.

De acordo com a evolução da rede, inicialmente, identificou-se que a governança se caracterizou pelo modelo de Contingência de Governança Colaborativa, de Ansell e Gash (2008), cuja variável crítica identificada foi o histórico anterior de cooperação dos participantes da rede que estava em formação. Conforme as ações foram ocorrendo, a governança se aproximou do modelo "integrativo" de Emerson et al. (2012), ao integrar outros projetos distintos à saúde, e expandir para novas áreas, como a da educação.

As principais práticas encontradas na rede foram práticas de acordo, com os acordos contratuais, bem como para a seleção e aderência dos atores que, por integrarem uma mesma classe profissional, já haviam colaborado entre si em trabalhos anteriores. Diante disso, destacou-se que o contexto histórico suportou a governança e a aderência dos atores, devido à confiança de relacionamentos anteriores, também por cooperação anterior, uma vez que a seleção de parceiros ocorreu por relacionamento, por habilidades e afinidades com a área de execução, também por meritocracia. Neste contexto, não houveram acordos contratuais, formalizados, inicialmente, entretanto, a rede foi constituída formalmente após um ano das ações concluídas. Assim, com base na prática de acordo, propõe-se que:

Proposição 1: Para a rede se constituir sem acordos contratuais formalizados, o contexto anterior de confiança é fator-chave para o reconhecimento e aderência dos atores, especialmente em ambiências de urgência como a de pandemias como a Covid-19.

Além disso, práticas de arranjo também foram identificadas na rede. A mudança de paradigma quanto ao ambiente virtual foi o principal destaque, uma vez que o diálogo face a face perdeu importância diante da ambiência complexa e o diálogo mediado por tecnologias se mostrou eficaz para que as decisões fossem tomadas. Aliás, as evidências reforçaram que o ambiente virtual pode ter sido a causa da não formalização, visto que o efeito foi a organização de processos decisórios e informacionais sem a utilização de acordos contratuais entre os atores. As decisões foram consensuais, participativas e mediadas pelo grupo de 16 coordenadores que, alinhados por meio de reuniões virtuais, também mediarão, controlaram e monitoraram ações para com os demais voluntários e toda a interação ocorreu no formato virtual. Assim, com base na prática de arranjo, propõe-se que:

Proposição 2: Para o controle e o monitoramento da rede em ambiências complexas, a presença física perde relevância frente à presença virtual proporcionada pelo ambiente online.

Ademais, os resultados das ações entregues passaram por avaliação dos gestores da rede, com o objetivo de reduzir erros e replicar acertos nas próximas ações voluntárias. Os resultados foram divulgados nas redes sociais da rede Arquitetos Voluntários e replicados pelos fornecedores em suas redes próprias, aumentando ainda mais o engajamento e a colaboração entre atores, fornecedores e instituições de saúde parceiras, corroborando às práticas de engajamento, com a divisão dos resultados, a geração de parcerias e conexões e a organização dos canais de comunicação.

Além do mais, destacou-se, também, que práticas de iteração geraram novos relacionamentos entre parceiros que já tinham suas redes próprias, não só profissionais, mas também pessoais, e que experimentaram novas relações na rede Arquitetos Voluntários, misturando conexões conforme cada ação voluntária, onde as redes se complementaram em novas configurações. Com isso, em relação à causa e efeito, a relação de troca de favores causou efeitos para além da rede, ampliando oportunidades para novas relações de trabalho, pois alguns coordenadores acabaram trocando seus fornecedores antigos por novos parceiros, alinhando os interesses e objetivos em comum. Diante destas estruturas, para as práticas de engajamento, propõe-se que:

Proposta 3: Práticas experimentais de iteração entre atores são fator-chave para revelar conexões e parcerias com redes que surgem por afinidades, legitimando relacionamentos de cooperação.

A propósito, em relação à implementação das práticas colaborativas pelos coordenadores, à rede e aos demais atores dela, as práticas foram implementadas especialmente pela oportunidade de atuar em um ambiente virtual nas reuniões, já que o contato físico era algo temido e suspeito diante da circulação do vírus da Covid-19. Assim, os atores foram conduzidos e monitorados, e os alinhamentos das ações colaborativas, possíveis de serem realizados com constância.

Quanto a limitações do estudo, o fato das evidências virem de entrevistas com atores líderes pode ter sido um limitador para novas descobertas da rede, uma vez que o campo é diverso e as perspectivas de ampliar para demais membros da rede são adequadas para expandir os achados e aumentar as chances de mitigar os efeitos da pandemia. Da

mesma forma, o período pandêmico, por si só, foi um limitante quanto ao acesso ao campo empírico e aos coordenadores, pois algumas entrevistas deixaram de ser realizadas. Também, a coleta de evidências pelo *Microsoft Teams* não permitiu avaliar as expressões corporais dos entrevistados, já que duas delas foram realizadas com a câmera fechada. Diante disso, as evidências ficaram especialmente sobre as expressões orais.

Devido à riqueza da rede estudada e à luz da teoria, novos estudos são sugeridos, pois observou-se uma abordagem de redes adjacentes, ou seja, as redes próprias dos atores já mencionadas, que Ronald Burt, citado diversas vezes, define como *neighboring networks*. De acordo com o autor, por trás da densidade das interconexões de atores e organizações, os laços sociais e o capital social representam maiores vantagens em rede, onde o capital social pode gerar insights, além do entendimento do porquê os atores e as organizações sociais têm mais desempenho que outras (BURT, 2010). Esta questão não é um ponto central na governança de redes, nem das práticas colaborativas, porém, aponta uma janela de oportunidades para novos estudos, com as seguintes alternativas:

- A. redes adjacentes são relevantes na hora da governança de rede?
- B. será que as redes adjacentes são importantes para que os líderes desempenhem práticas colaborativas?
- C. redes adjacentes têm significado, especificamente, nesse contexto de redes de pessoas físicas?
- D. redes adjacentes têm relevância no contexto de redes entre organizações?

Como aspirações futuras, este estudo pode servir como fonte de inspiração para novas pesquisas a respeito das temáticas aqui descritas. Ademais, não houve pretensão de esgotar as discussões a respeito da problemática proposta.

REFERÊNCIAS

- ANSELL, Chris; GASH, Alison. Collaborative governance in theory and practice. **Journal of public administration research and theory**, v. 18, n. 4, p. 543-571, 2008.
- ARQUITETOS VOLUNTÁRIOS, 2021. Disponível em: <<https://arquitetosvoluntarios.com.br/>>. Acesso em: 20, março 2022.
- ARQUITETOS VOLUNTÁRIOS É INDICADO À HONRARIA NACIONAL. Coletiva.Net, 2021. Disponível em: <<https://www.coletiva.net/panorama/-arquitetos-voluntarios-e-indicado-a-honraria-nacional-,406945.jhtml>>. Acesso em: 10, março 2022.
- ARRANZ, N., E DE ARROYABE, J. F. (2007). Governance structures in R&D networks: An analysis in the European context. *Technological Forecasting and Social Change*, 74(5), 645–662. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2006.05.009>
- AUSTIN, J. E., E SEITANIDI, M. M. (2012). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses: Part I. Value creation spectrum and collaboration stages. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, 41(5), 726–758.
- BAGGIO, D.; WEGNER, D. Práticas Colaborativas de P&D no contexto de Pequenas e Médias empresas brasileiras. **Revista de Ciências da Administração (CAD/UFSC)**, v. 18, p. 52-67, 2016.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. **Redes de Cooperação Empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. 2. ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2016. v. 1. 183p.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 4 ed. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARTHES, R. (1976). **Introdução à análise estrutural da narrativa**. Petrópolis: Vozes.
- BELARMINO AC, RODRIGUES MENG, ANJOS SJSB, FERREIRA JÚNIOR AR. Collaborative practices from health care teams to face the covid-19 pandemic. **Revista Brasileira de Enfermagem**. 2020;73(Suppl2):e20200470. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2020-0470>
- BIANCHI, C., NASI, G. E RIVENBARK, WC (2021). Implementando governança colaborativa: Modelos, experiências e desafios. **Revisão da Gestão Pública**. Publicação online avançada. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1878777>
- BODIN, O. Collaborative environmental governance: achieving collective action in social ecological systems. **Science**, v.357, n. 6352, p.659-668, 2017.
- BOOHER, D. E. (2004). Collaborative governance practices and democracy. **National Civic Review**, 93(4), 32–46. <https://doi.org/10.1002/ncr.69>

BORTOLASO, I. V.; VERSCHOORE, J. R.; ANTUNES JR, J. A. V. Práticas de Gestão de Redes de Cooperação Horizontais: Proposição de um Modelo de Análise. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 16, p. 3-16, 2013.

BURT, Ronald S. **Neighbor Networks: Competitive Advantage Local and Personal**. New York: Oxford University Press, 2010.

CASEFF, Gabriela. Voluntárias criam em hospitais espaços de descompressão. Folha de São Paulo, 2021. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/empreendedorsocial/2021/12/voluntarias-criam-em-hospitais-espacos-de-descompressao.shtml>>. Acesso em: 02, abril 2022.

CONTE, Vanessa. Unidade de Saúde Santa Marta recebe ação dos Arquitetos Voluntários. PREFEITURA DE PORTO ALEGRE, 2021. Disponível em: <<https://prefeitura.poa.br/sms/noticias/unidade-de-saude-santa-marta-recebe-acao-dos-arquitetos-voluntarios>>. Acesso em: 14, março 2022.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3. Ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CRICK, James M.; CRICK, Dave. The dark-side of coopetition: Influences on the paradoxical forces of cooperativeness and competitiveness across product-market strategies. **Journal of Business Research**, v. 122, p. 226-240, 2021.

DONTHU, N., E GUSTAFSSON, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. **Journal of Business Research**, 117.

EISENHARDT, Kathleen M.; GRAEBNER, Melissa E.; SONENSHEIN, Scott. Grand challenges and inductive methods: Rigor without rigor mortis. **Academy of management journal**, v. 59, n. 4, p. 1113-1123, 2016.

EMERSON, K., NABATCHI, T., E BALOGH, S. (2012). An Integrative Framework for Collaborative Governance. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 22 (1), 1-29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social** - 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, Mar./Abr. 1995, p. 57-63.

Grabher, G., e Powell, WW (2004). Introdução. Em G. Grabher e WW Powell (Eds.), *Redes* (pp. xi – xxxi). Edward Elgar.

GRANDORI, A., E SODA, G. (2006). A relational approach to organization design. **Industry and Innovation**, 13(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/13662710600684316>

HEAD, B. W. E ALFORD, J. (2013). Wicked Problems: Implications for Public Policy and Management. **ADMINISTRATION & SOCIETY**, 47(6), pp. 711-739. doi:10.1177/0095399713481601

HENTTONEN, K., LAHIKAINEN, K., E JAUHAINEN, T. (2014). Governance mechanisms in multi-party non-profit collaboration. **Public Organization Review**, 16(1), 1–16. <https://doi.org/10.1007/s11115-014-0293-8>

JENSEN, K.; JANKOWSKI, N. (1993). **Metodologías Cualitativas de Investigación en Comunicación de Masas**. Bosh, Barcelona.

JORDÃO, Renata. Arquitetos Voluntários: coletivo é finalista do Prêmio Empreendedor Social 2021. Saiba como votar!. DECORSTYLE, 2021. Disponível em: <<https://decorstyle.ig.com.br/arquitetos-voluntarios-coletivo-e-finalista-do-premio-empreendedor-social-2021-saiba-como-votar/>>. Acesso em: 14, março 2022.

KLIEVINK, B., VAN DER VOORT, H., E VEENEMAN, W. (2018). Creating value through data collaboratives: Balancing innovation and control. **Information Polity**, 23(4), 379-397. <https://doi.org/10.3233/IP-180070>

KLIJN, E. H., STEIJN, B., E EDELENBOS, J. (2010). The impact of network management on outcomes in governance networks. **Public Administration**, 88(4), 1063–1082. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2010.01826.x>

LAVIKKA, R. H., SMEDS, R., E JAATINEN, M. (2015). Coordinating collaboration in contractually different complex construction projects. **Supply Chain Management**, 20(2), 205–217. <https://doi.org/10.1108/SCM-10-2014-0331>

LIMA, Márcia. **O uso da entrevista na pesquisa empírica**. IN: Métodos de pesquisas em Ciências Sociais: Bloco Qualitativo. São Paulo. Sesc/CEBRAP. 2016. Disponível em: <http://bibliotecavirtual.cebrap.org.br/arquivos/2016_E-BOOK%20Sesc-Cebrap_%20Metodos%20e%20tecnicas%20em%20CS%20-%20Bloco%20Qualitativo.pdf>. Acesso em 27 set. 2020.

McGUIRE, M. Collaborative Public Management: Assessing What We Know and How We Know It. **Public Administration Review**, Special Issue, p.33, 2006.

PRESTES, Eleone. Arquitetura solidária. Archtrends, 2020 A. Disponível em: <https://blog.archtrends.com/arquitetura-solidaria/amp/?gclid=Cj0KCQjw7KqZBhCBARIsAI-fTKKCCucAXtvt0s9rssiCnoaulnA0JIVOz847yM6E08KXAkt8HI6S8yYaAl2nEALw_wcB>. Acesso em: 10, março 2022.

PRESTES, Eleone. Arquitetos Voluntários: o coletivo entrega o primeiro projeto no Hospital de Clínicas de POA. Eleone Prestes, 2020 B. Disponível em: <<https://eleoneprestes.com/2020/04/arquitetos-voluntarios-o-coletivo-entrega-o-primeiro-projeto-no-hospital-de-clinicas-de-poa/>>. Acesso em: 09, março 2022.

PROVAN, KG e KENIS, P. (2008). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 18 (2), 229-252. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>

KLIEVINK, B; VAN DER VOORT, H; and VEENEMAN, W. Creating value through data collaboratives: Balancing innovation and control. **Information Polity**, vol. 23, no. 4, pp. 379-397, 2018.

RIO GRANDE DO SUL. Decreto n.56.403, de 26 de fevereiro de 2022. Sistema de Avisos, Alertas e Ações para fins de monitoramento, prevenção e enfrentamento à pandemia de COVID-19 no âmbito do Estado do Rio Grande do Sul. Disponível em <<https://www.estado.rs.gov.br/upload/arquivos/decreto-56-403-26022022.pdf>>. Acesso em: 12, julho 2022.

RITTEL, Horst WJ; WEBBER, Melvin M. Dilemmas in a general theory of planning. **Policy sciences**, v. 4, n. 2, p. 155-169, 1973.

SELLTIZ, C., WRIGHTSMAN, L.S., COOK, S.W., 1976. **Research Methods in Social Relations**. third ed. Holt, Rinehart, and Winston, New York, NY.

SMITH, J. G. (2020). Theoretical advances in our understanding of network effectiveness. **Perspectives on Public Management and Governance**, 3(3), 167–182. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvz032>

SOUZA, Luiz Ricardo da. **INSTITUIÇÕES, REDES E GOVERNANÇA: O CASO DO SISTEMA CATARINENSE DE INOVAÇÃO**. (Tese - Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Sócio-econômico. Programa de Pós-graduação em Administração. Florianópolis. 2019.

TIDSTRÖM, A., RITALA, P., E LAINEMA, K. (2018). Interactional and procedural practices in managing cooperative tensions. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 33(7), 945–957. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2016-0125>

TOLEDO, Isaac. Grupo Arquitetos Voluntários atua na linha de frente do combate à covid-19. Universo Online, 2021. Disponível em: <<https://www.uol.com.br/ecoa/ultimas-noticias/2021/08/31/grupo-arquitetos-voluntarios-atua-na-linha-de-frente-do-combate-a-covid-19.htm>>. Acesso em: 12, junho 2022.

WEGNER, D.; VERSCHOORE, J. R. Network Governance in Action: Functions and Practices to Foster Collaborative Environments. **ADMINISTRATION & SOCIETY**, p. 009539972110245, 2021.

WEGNER, D., TEIXEIRA, E. K., E VERSCHOORE, J. R. (2017). “Modes of Network Governance”: What Advances Have Been Made So Far?. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, 16(1), 2-26.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERMEIREN, C., E RAEYMAECKERS, P. (2020). Network managers as facilitators: A case study on a network of specialist and generalist service providers. **Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance**, 44(4), 317–331. <https://doi.org/10.1080/23303131.2020.1760158>

VERSCHOORE, J. R.; WEGNER, D.; BALESTRIN, A. The evolution of collaborative practices in small-firm networks: a qualitative analysis of four Brazilian cases. **International Journal of Management Practice**, v. 8, p. 152-168, 2015.

- VERSCHOORE, J. R. A coordenação de esforços coletivos para enfrentar a pandemia do novo coronavírus: um estudo de caso sobre o hackathon Hack for Brazil | Covid-19. **Revista Eletrônica de Administração**, [S. l.], v. 26, n. 2, p. 238–264, 2020. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/103388>. Acesso em: 27 mai. 2022.
- VIGNA, Anne. Covid-19: dans les hôpitaux brésiliens, des architectes bénévoles au service du bien-être des soignants. *Le Monde*, 2022. Disponível em: <https://www.lemonde.fr/planete/article/2022/03/29/covid-dans-les-hopitaux-bresiliens-des-architectes-benevoles-repensent-le-bien-etre-des-soignants_6119665_3244.html>. Acesso em: 14, maio 2022.
- VINUTO, J. (2014). A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: Um debate em aberto. **Temáticas**, 22(44), 203-220. doi:10.20396/temáticas.v22i44.10977
- YIN, R. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZANELLI, José Carlos. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos da Psicologia**, n. 7, p. 79-88, 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/epsic/a/GdRk6zHHNz4yL6NBsH6P4yH/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 29 jun. 2021.

APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

Pergunta Aberta	
1- Conte como foi a história, o desenvolvimento da rede Arquitetos Voluntários.	
Perguntas Fechadas	
Categoria Acordo	<p>2- Como os atores foram selecionados, integrados ao grupo? Quantos atores fazem parte da rede e como ocorre a organização entre eles?</p> <p>3- A Governança da rede é compartilhada ou existem figuras-chave que exerçam alguma liderança facilitadora/mediação?</p> <p>4- Como os papéis de cada um foi definido? Existe algum acordo contratual entre os atores?</p> <p>5- Os atores centrais têm as mesmas características, participaram de forma igual da rede ou formou-se subgrupo conforme objetivos e responsabilidades?</p>
Categoria Arranjo	<p>5- Os atores centrais têm as mesmas características, participaram de forma igual da rede ou formou-se subgrupo conforme objetivos e responsabilidades?</p> <p>6- Em relação a tomada de decisão, os processos decisórios são participativos</p> <p>7- Ações foram efetuadas/concretizadas? As concretizações foram consensuais?</p>
Categoria Engajamento	<p>8- Em algum momento, houve planejamento para que a rede ocorresse? Foram realizadas reuniões iniciais?</p> <p>9- A interação entre os atores ocorreu de que forma? Em quais meios?</p> <p>10- Além dos encontros da rede, a interação entre os atores ultrapassou o cunho profissional com relações de confiança e relacionamentos de amizade?</p> <p>11- Os resultados das ações da rede tornaram-se públicos devido à sua comunicação nos meios digitais, aqui, nesse caso, o prestígio/reconhecimento dos profissionais engajados foi compartilhado de forma igual?</p> <p>12 - Em relação ao engajamento, há algum responsável pelo papel de divulgador?</p> <p>13- Em que momento começou a existir a colaboração entre os atores da rede?</p> <p>14- Qual foi o principal parceiro para que as ações ocorressem e como é a interação com ele?</p>

Finalização <i>(snowball sampling)</i>	15- Para o futuro, quais os objetivos dos atores em relação a rede e qual o seu papel na rede? 16- Para as próximas entrevistas, pode me indicar 3 nomes de coordenadores, os primeiros que vêm à sua lembrança?
--	---

Fonte: Elaborado pela autora

APÊNDICE B: PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO ÚNICO

<p>CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualitativa. • Exploratória.
<p>MÉTODO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudo de Caso Único
<p>QUESTÃO DE PESQUISA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como as práticas de governança de rede contribuem para mitigar problemas complexos?
<p>ABORDAGEM TEÓRICA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Práticas colaborativas. • Conjuntos de práticas de acordo, arranjo e engajamento.
<p>UNIDADE DE ANÁLISE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rede Arquitetos Voluntários. • Coordenadores.
<p>PLANO DE COLETA DE DADOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas agendadas, realizadas por vídeo-chamada. • Estimativa de duração de 1h. • Roteiro semiestruturado. • Período de coleta: de janeiro a abril de 2022. • Escolhe dos entrevistados mediante <i>snowball sampling</i>. • Gravação e transcrição das entrevistas.
<p>PRÁTICA NO CAMPO EMPÍRICO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Primeira ação: primeiro contato via <i>whatsApp</i>, com mensagem de apresentação da pesquisadora, indicação do coordenador anterior e envio do agendamento da entrevista no aplicativo <i>Microsoft teams</i> via <i>e-mail</i>. • Segunda ação: aviso via <i>whatsApp</i>, um dia antes do compromisso, confirmando-o.

- Terceira ação: no dia da entrevista, 30 minutos antes, encaminhamento do *link online*, pela pesquisadora ao entrevistado.

PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS:

- Categorização das entrevistas.
- Análise de dados secundários
- Análise de Conteúdo

Fonte: Elaborado pela autora

APÊNDICE C: SÍTIOS ELETRÔNICOS

Jornal Le Monde (1 artigo)	https://www.lemonde.fr/planete/article/2022/03/29/covid-dans-les-hopitaux-bresiliens-des-architectes-benevoles-repensent-le-bien-etre-des-soignants_6119665_3244.html
Universo Online (1 artigo)	https://www.uol.com.br/ecoa/ultimas-noticias/2021/08/31/grupo-arquitetos-voluntarios-atua-na-linha-de-frente-do-combate-a-covid-19.htm
Coletiva (1 artigo)	https://www.coletiva.net/panorama/-arquitetos-voluntarios-e-indicado-a-honraria-nacional-,406945.jhtml
Folha de São Paulo (1 artigo)	https://www1.folha.uol.com.br/empreendedorsocial/2021/12/voluntarias-criam-em-hospitais-espacos-de-descompressao.shtml
Decorstyle (1 artigo)	https://decorstyle.ig.com.br/arquitetos-voluntarios-coletivo-e-finalista-do-premio-empreendedor-social-2021-saiba-como-votar/

Fonte: Elaborado pela autora