

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

PATRÍCIA RAQUEL BOHN

GESTÃO DE PROJETOS COLABORATIVOS ENTRE ORGANIZAÇÕES:
UM ESTUDO DA RELAÇÃO UNISINOS E HOSPITAL MÃE DE DEUS

SÃO LEOPOLDO

2012

Patrícia Raquel Bohn

GESTÃO DE PROJETOS COLABORATIVOS ENTRE ORGANIZAÇÕES:

Um estudo da relação Unisinos e Hospital Mãe de Deus

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

Área de concentração: Organizações e Competitividade

Orientador: Prof. Dr. Alsones Balestrin

São Leopoldo

2012

Patrícia Raquel Bohn

GESTÃO DE PROJETOS COLABORATIVOS ENTRE ORGANIZAÇÕES:

Um estudo da relação Unisinos e Hospital Mãe de Deus

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

Aprovado em 29 de Junho de 2012.

BANCA EXAMINADORA

Professor Doutor Douglas Wegner – Universidade de Santa Cruz do Sul

Professora Doutora Yeda Swirski de Souza – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Professor Doutor Rafael Teixeira – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Dr. Alsones Balestrin

Orientador

Visto e permitida a impressão

São Leopoldo,

Prof^a. Dr^a. Yeda Swirski de Souza

Coordenadora PPG em Administração

*Dedico este trabalho a minha família,
em especial, a meu irmão Samuel (in memoriam).*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família, em especial aos meus pais, José e Araci, que muito me ensinaram sobre os reais valores da vida, por compreenderem os momentos ausentes e sempre apoiarem meus objetivos de vida.

Ao Professor Dr. Alsones Balestrin, orientador deste trabalho, agradeço pelo auxílio, paciência e conhecimentos transmitidos.

Aos meus queridos colegas Sílvio, Sérgio e Fábio, com os quais pude compartilhar publicações, meu muito obrigado.

Aos professores Cláudia, Gonçalo e Junico, com os quais tive a honra de suas co-autorias em artigos, meus sinceros agradecimentos.

Aos professores da banca de qualificação, Yeda e Rafael, obrigada pelas dicas.

A todos os professores do curso, minha admiração e respeito.

Aos gestores, pesquisadores, coordenadores e professores da UNISINOS e do Hospital Mãe de Deus, agradeço pela atenção dada durante e após as entrevistas.

A melhor turma de Mestrado que já existiu, agradeço o carinho e afeto, na esperança de tê-los sempre por perto.

Aos colegas que foram capazes de criar uma disciplina só para nós – A Quinta, e que fizeram este mestrado ser diferente, obrigada pelos momentos de alegria e auxílio.

Ao Douglas, agradeço à compreensão, o incentivo e a incansável paciência.

E a todos aqueles que colaboraram para a realização deste trabalho.

Meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

A cooperação entre organizações surgiu em resposta às exigências do ambiente competitivo e instável das últimas décadas, tendo-se mostrado uma alternativa viável à sobrevivência e expansão das empresas. O desenvolvimento de projetos colaborativos segue essa tendência, na medida em que, atividades complexas são desenvolvidas entre organizações, de forma compartilhada e por um período de tempo determinado, visando unir capacidades e competências para o alcance de resultados específicos. A expansão das estratégias coletivas sob o formato de projetos colaborativos têm gerado questionamentos sobre a forma de gestão a ser empregada. Embora haja estudos que contemplam as formas de gestão nas relações de cooperação entre organizações, sua verificação no contexto de projeto ainda é bastante incipiente. Assim, a presente dissertação trata do tema gestão de projetos colaborativos entre organizações. O objetivo geral consiste em identificar e analisar as características da gestão de projetos colaborativos entre organizações, buscando responder como a mesma ocorre. Para tanto, a revisão teórica enfocou tópicos referentes à cooperação entre organizações, antecedentes e resultados à cooperação, formas de gestão, bem como aspectos relativos aos projetos colaborativos. Como estratégia investigativa optou-se por uma pesquisa qualitativa, mediante um estudo de caso único com unidades incorporadas. Os dados foram obtidos mediante catorze entrevistas em profundidade e dados secundários. Após a coleta, iniciou-se a análise de conteúdo qualitativo. Como resultado da pesquisa concluiu-se que, os principais antecedentes dos projetos estão vinculados à similaridade, à interdependência, à eficiência e à legitimidade dos atores. Entre os principais benefícios percebidos, encontram-se os ganhos de escala, a aprendizagem e conhecimento e a inovação. E, como ponto crucial da pesquisa, percebeu-se que a forma de estabelecimento das relações de poder e formalidade entre os atores, bem como os mecanismos de coordenação utilizados dependeram das particularidades e especificidades de cada projeto, influenciando a gestão dos projetos colaborativos entre organizações. Além disso, as evidências empíricas tendem a demonstrar que quanto maior a complexidade do projeto e a sua importância estratégica para as instituições, mais específicos e formais tendem a ser os mecanismos de coordenação utilizados para sua gestão.

Palavras-Chave: Cooperação. Projetos Colaborativos. Gestão.

ABSTRACT

The cooperation among the organizations has emerged in response to the requests of the competitive and unstable environment of the last decades. It has shown as a viable alternative to the survival and expansion of the companies. The development of collaborative projects follows such tendency as the complex activities are developed among the organizations in a shared way and for a determined period of time, aiming to unite capacities and competencies to reach specific results. The expansion of the collective strategies under a collaborative projects format has created some questioning regarding the sort of management to be employed. Although there are studies that contemplate the sort of management in the cooperative relationships among the organizations their analysis is still incipient in a context of project. Therefore, the presented essay treats the subject collaborative projects management among the organizations. The general objective consists on identifying and analyzing the characteristics of the collaborative projects management among the organizations aiming to answer how it occurs. Thus, the theoretical review focused on topics regarded the cooperation among the organizations, the cooperation background and results, sort of management as well as the aspects related to the collaborative projects. As an investigative strategy the qualitative research was chosen through a unique case study with incorporated units. The data was acquired through fourteen in-depth interviews and secondary data. After the collection, it was introduced the analysis of the qualitative content. As the research's result, it was concluded the main project's antecedents are linked to the actors' similarity, interdependence, efficiency and legitimacy. Among the main benefits there are the gain of scale, learning, knowledge and innovation. As a crucial topic of the research, it was noticed the way of the power relationship establishment and the formality among the agents, as well as the used mechanisms of coordination that were dependent of the particularities and specificities of each project influencing the collaborative projects management among the organizations. Furthermore, the empiric evidences tend to demonstrate as the greater project's complexity and its strategic importance to the institutions the more specific and formal tend to be the used mechanisms of coordination to its management.

Keywords: Cooperation, Collaborative Projects, Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução do Projeto Colaborativo	27
Figura 2 – Etapas do Desenvolvimento da Cooperação entre Organizações	29
Figura 3 – Modelo de Governança Auto-coordenada	41
Figura 4 – Modelo de Governança Coordenada por Empresa Líder	42
Figura 5 – Modelo de Governança Coordenada por um Núcleo Administrativo.....	43
Figura 6 – Mapa Conceitual das Dimensões de Cooperação	47
Figura 7 – Complementaridade de Conhecimento entre Atores.....	55
Figura 8 – Espiral de Criação do Conhecimento.....	56
Figura 9 – Esquema Conceitual da Pesquisa	60
Figura 10 – Síntese das Etapas da Pesquisa	64
Figura 11 – Visão Geral da Cooperação entre UNISINOS e HMD	81
Figura 12 – Orientação Conceitual dos Projetos Colaborativos.....	135

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resultado Busca Base SciElo Brasil	20
Quadro 2 – Síntese dos Antecedentes Individuais	32
Quadro 3 – Síntese dos Antecedentes Organizacionais.....	37
Quadro 4 – Síntese dos Mecanismos de Coordenação	51
Quadro 5 – Síntese dos Resultados da Cooperação entre Organizações.....	59
Quadro 6 – Operacionalização da Pesquisa.....	66
Quadro 7 – Síntese dos Entrevistados	72
Quadro 8 – Síntese dos Principais Elementos da Gestão do Projeto 1	89
Quadro 9 – Síntese do Processo de Desenvolvimento do Projeto 1	91
Quadro 10 – Síntese dos Principais Elementos da Gestão do Projeto 1.....	97
Quadro 11 – Síntese do Processo de Desenvolvimento do Projeto 2.....	100
Quadro 12 – Síntese dos Principais Elementos da Gestão do Projeto 3.....	107
Quadro 13 – Síntese do Processo de Desenvolvimento do Projeto 3.....	109
Quadro 14 – Síntese dos Principais Elementos da Gestão do Projeto 4.....	117
Quadro 15 – Síntese do Processo de Desenvolvimento do Projeto 4.....	120
Quadro 16 – Síntese dos Objetivos dos Projetos Colaborativos	121
Quadro 17 – Síntese dos Antecedentes e Resultados Centrais dos Projetos	125
Quadro 18 – Síntese das Proposições da Pesquisa e as Principais Características da Gestão dos Projetos	134

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AESC – Associação Educadora São Carlos

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

HMD – Hospital Mãe de Deus

MEC – Ministério da Educação e Cultura

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

U-E – Universidade e Empresa

UBS – Unidade Básica de Saúde

UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

SECI – Socialização, Externalização, Combinação e Internalização

SSMD – Sistema de Saúde Mãe de Deus

TI – Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	13
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.3 OBJETIVOS	19
1.3.1 Objetivo Geral	19
1.3.2 Objetivos Específicos	19
1.4 JUSTIFICATIVA	19
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 COOPERAÇÃO E PROJETOS COLABORATIVOS ENTRE ORGANIZAÇÕES	23
2.1.1 Cooperação entre Organizações.....	23
2.1.2 Projetos Colaborativos	25
2.2 ANTECEDENTES À COOPERAÇÃO ENTRE ORGANIZAÇÕES	29
2.2.1 Antecedentes à Cooperação entre Indivíduos	30
2.2.2 Antecedentes à Cooperação entre Organizações	33
2.3 GESTÃO DA COOPERAÇÃO ENTRE ORGANIZAÇÕES	38
2.3.1 Tipologia da Cooperação entre Organizações	39
2.3.2 Mecanismos de Coordenação	48
2.4 RESULTADOS DA COOPERAÇÃO ENTRE ORGANIZAÇÕES	52
2.4.1 Ganhos de Escala e Ativos Relacionais.....	52
2.4.2 Flexibilidade, Acesso a Soluções e Redução de Riscos	54
2.4.3 Aprendizagem e Conhecimento.....	54
2.4.4 Inovação.....	57
2.5 ESQUEMA CONCEITUAL DA PESQUISA	60
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	62
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	62
3.2 ETAPAS DA PESQUISA	63
3.2.1 Fase 1: Definição da Problemática de Pesquisa.....	65
3.2.2 Fase 2: Desenvolvimento Conceitual e Metodológico.....	65
3.2.3 Fase 3: Definição da Unidade de Análise	67
3.2.4 Fase 4: Coleta de Dados	70
3.2.5 Fase 5: Tratamento e Análise dos Resultados.....	73
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	75

4.1 A COOPERAÇÃO UNISINOS-HMD.....	75
4.1.1 A UNISINOS.....	75
4.1.2 O Hospital Mãe de Deus - HMD.....	77
4.1.3 A Cooperação UNISINOS e HMD.....	79
4.2 OS PROJETOS COLABORATIVOS.....	82
4.2.1 Projeto 1: Simulação Computacional CDI.....	82
4.2.2 Projeto 2: <i>Design</i> , Comunicação e Inovação Social.....	91
4.2.3 Projeto 3: Mestrado Profissional em Enfermagem.....	101
4.2.4 Projeto 4: Escola Superior de Saúde.....	109
4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	120
4.3.1 Os Projetos Colaborativos.....	121
4.3.2 Formas de Gestão dos Projetos Colaborativos.....	125
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	136
5.1 CONCLUSÕES GERAIS DA PESQUISA.....	136
5.2 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA.....	141
5.2.1 Contribuições para a Academia.....	141
5.2.2 Contribuição às Organizações.....	141
5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	142
5.4 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	143
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	144
APÊNDICE A - ROTEIRO DOS QUESTIONÁRIOS DIRIGIDOS AOS ATORES ENVOLVIDOS NOS PROJETOS COLABORATIVOS.....	155
APÊNDICE B – CARTA DE APRESENTAÇÃO.....	157

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo tem por objetivo apresentar a contextualização do tema, a definição do problema de pesquisa, bem como os objetivos da dissertação. Apresenta-se, ainda, as principais contribuições e as delimitações centrais do estudo. Na parte final do capítulo, descreve-se a estrutura geral do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

As mudanças evidenciadas nas últimas décadas no cenário sócio-econômico mundial têm sido marcadas por profundas alterações nas organizações e na inter-relação das empresas em termos de lógica e técnicas de gestão. Segundo Castells (1999), essas transformações sociais, caracterizadas pela expansão global, advêm em consequência dos avanços tecnológicos ocorridos em um pequeno espaço de tempo e da rápida troca de informações. Tais modificações configuram-se numa evolução social e econômica, exigindo das organizações uma nova forma de condução dos negócios, voltada à otimização e à complementaridade de recursos existentes.

Frente a esse dinamismo contemporâneo, verifica-se que a busca pela competitividade, antes mobilizada por empresas isoladamente, hoje assume um caráter mais sistêmico. As empresas começam a transitar em torno de outras possibilidades de organização e estratégias para aumentar suas potencialidades, otimizar recursos, ganhar mercados, bem como viabilizar projetos complexos. Logo, percebe-se a quebra de um paradigma individualista, em que as organizações, consideradas como agentes isolados e independentes uns dos outros, passam a incorporar aspectos coletivos e sociais sob a forma de cooperação mútua.

Para autores como Jarillo (1993), Human e Provan (1997), Dyer e Singh (1998) e Child *et al* (2005), a cooperação entre empresas tem-se destacado como uma configuração organizacional alternativa, em resposta às crescentes transformações econômicas não mais suportadas pelas estratégias das empresas que operam de forma individual. Segundo Castells (1999) e Todeva (2006), este novo modelo organizacional visa tornar as empresas mais flexíveis e adaptáveis ao cenário mercadológico cada vez mais instável e incerto, mediante o estabelecimento de uma relação baseada na associação, na complementaridade, no compartilhamento e na troca, como possibilidade concreta para o desenvolvimento organizacional.

Diante desse contexto, passou-se, então, a observar o surgimento de uma diversidade de arranjos interorganizacionais, que visam adequar a estrutura organizacional às diferentes contingências existentes em dado ambiente. Exemplos desse fenômeno podem ser observados na literatura através das alianças estratégicas, *joint ventures*, rede de empresas, consórcios, parcerias bilaterais, projetos colaborativos, bem como outras tipologias instituídas entre duas ou mais organizações (GULATI *et al.*, 2000). Na literatura, encontram-se experiências exitosas, como as redes familiares nas sociedades chinesas, os empresários de fontes tecnológicas do Vale do Silício, as redes hierárquicas *keiretsu* do Japão, as redes horizontais de cooperação do norte da Itália, entre outras que se tornaram referência pelas contribuições que trouxeram aos atores envolvidos. No Brasil, este tipo de configuração organizacional também passou a ganhar força, mais precisamente na década de 90, mediante políticas públicas de incentivo à cooperação entre organizações (VERSCHOORE, 2006). Todas as relações acima citadas, apesar da diversidade de alternativas em termos de configuração, apresentam em comum o fato de basearem-se na cooperação entre organizações independentes, por tempo indeterminado, mediante relacionamentos colaborativos de médio e longo prazo (JARILLO, 1993; POWELL, 1998).

Dentro dessa abordagem e considerando sua incidência, verifica-se que a cooperação entre organizações tornou-se um imperativo às empresas. No intuito de compreender melhor esse fenômeno, estudos vêm sendo realizados com diferentes perspectivas teóricas. Autores abordam questões relacionadas à cooperação interorganizacional, elencando os principais fatores motivacionais (OLIVER, 1990; EBERS, 1997; POWELL, 1998; BRASS *et al.*, 2004; GRANDORI; CACCIATORI, 2006; TODEVA, 2006; AXELROD, 2010), o processo de desenvolvimento da cooperação entre as organizações (GRANDORI; SODA, 1995; OLIVER; EBERS, 1998; MARCON; MOINET, 2001; WOOLTHUIS *et al.*, 2005; PROVAN; KENIS, 2007), bem como os resultados esperados (DYER; SING, 1998; EBERS; JARILLO, 1998; CHESBROUGH, 2003; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Todavia, para que esse sistema colaborativo funcione é necessário que ele seja efetivo e eficiente, buscando alcançar os objetivos comuns do grupo, mas também os interesses individuais de cada participante.

Frente a esse contexto, diferentes autores (GRANDORI; SODA, 1995; ALBERS, 2005; WOOLTHUIS *et al.*, 2005; PROVAN; KENIS, 2007; JONES; LICHTENSTEIN, 2008; VERSCHOORE, 2006) passaram a dar atenção especial a esse aspecto, sinalizando uma gama de fatores que interferem no êxito das relações de cooperação entre organizações. Dentre

esses, destaca-se a forma de gestão¹ estabelecida (WHITLEY, 1992; GRANDORI; SODA, 1995; GRANDORI, 1997; ALBERS, 2005; PROVAN; KENIS, 2007; THEURL, 2005; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). A apresentação deste fator ganha relevância pela influência desencadeada sobre o desempenho organizacional, através da possibilidade de alavancar e impactar positivamente os resultados de um empreendimento e, conseqüentemente, a eficácia do processo de cooperação entre as organizações (PROVAN; KENIS, 2007). Segundo Grandori e Soda (1995), isso é possível porque este tipo de ferramenta permite coordenar as relações entre os atores, visando regular as trocas e formatar a vantagem coletiva da relação estabelecida sob distintos formatos.

A partir dessa constatação, estudos contemporâneos buscaram evidenciar a existência das diferentes formas de gestão da cooperação entre organizações, bem como os elementos que passam a influenciá-la (GRANDORI; SODA, 1995; MARCON; MOINET, 2000; PROVAN; KENIS, 2007). Evidências desse fato podem ser observadas nos estudos de Scherer (2007) e Lenz (2008), que apresentam uma forte correlação entre a maturidade dos mecanismos de coordenação utilizados na gestão das relações interorganizacionais e a eficácia do desempenho econômico, financeiro e social das relações colaborativas. Grandori e Soda (1995) também introduzem, ainda nesse contexto, a influência das dimensões de formalização e centralização da relação entre os atores como elementos que influenciam a gestão da cooperação. Assim, a partir dessas três dimensões - mecanismos de coordenação, assimetria de poder e formalização da relação – torna-se possível definir as diferentes formas de gestão da cooperação entre organizações (GRANDORI; SODA, 1995; MARCON; MOINET, 2000; PROVAN; KENIS, 2007).

Entretanto, apesar das inúmeras produções existentes, os estudos, de forma geral, não acompanham as diferentes configurações de cooperação instituídas entre empresas e, conseqüentemente, os distintos modelos de gestão necessários. Uma questão que a literatura tem pouco explorado é o entendimento da cooperação do ponto de vista de projetos colaborativos, executados por duas ou mais organizações por um prazo de existência determinado.

Segundo Theurl (2005), a compreensão dos fatores relacionados à cooperação entre organizações de maneira genérica, não é suficiente para assegurar o desenvolvimento e êxito de projetos colaborativos, estabelecidos para o alcance de objetivos específicos. Especialmente, faz-se necessário compreender como a gestão é realizada, bem como quais os fatores que influenciam o seu desenvolvimento.

¹ Neste estudo, o termo gestão, coordenação, controle ou integração serão utilizados como sinônimos.

Nesse sentido, apesar dos esforços de alguns estudiosos, ainda são poucas as pesquisas acerca do tema, em especial, aplicados ao contexto do presente estudo, que visa compreender como ocorre a gestão de projetos colaborativos estabelecidos entre organizações – Unisinos e Hospital Mãe de Deus². Isso ocorre porque os estudos tendem a não tratar da gestão sob o objeto de análise de projetos colaborativos – definido como uma atividade compartilhada por múltiplas organizações, por um período de tempo limitado (JONES; LICHTENSTEIN, 2008). Desta forma, o presente trabalho busca focar tal contexto.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

De acordo com o apresentado, a cooperação entre as organizações vêm se destacando no cenário organizacional como um novo modelo de gestão alternativo, desencadeando a formação de diferentes arranjos colaborativos (PROVAN; KENIS, 2007; MARCON; MOINET, 2001; GULATI *et al*, 2000). Especificamente no Brasil, os empreendimentos coletivos cresceram de forma exponencial nos últimos anos (SEBRAE, 2010). Estudos desenvolvidos por diferentes autores (OLIVER, 1990; EBERS, 1997; BRASS *et al*, 2004) apresentam as principais motivações à ocorrência da cooperação³ entre as organizações, estimulada, em grande parte, pelos resultados que o processo de cooperação pode proporcionar aos envolvidos (DYER; SING, 1998; EBERS; JARILLO, 1998). Mas, além dos ganhos coletivos almejados, a cooperação entre organizações possui outro fator desencadeante, identificado na dificuldade das empresas desenvolverem determinada atividade, produto ou serviço, isoladamente (OLIVER; EBERS; 1998). Essa limitação organizacional pode ser atribuída a diferentes fatores, entre os quais se destacam a existência de recursos finitos, ao rápido avanço tecnológico, a constante pressão sobre as empresas e instituições – visando melhores formas e métodos de trabalho e a acirrada progressão dos níveis de competitividade organizacional (POWELL, 1998; CASTELLS, 1999).

Frente a esse contexto, uma alternativa encontrada pelas organizações para superar os obstáculos é o desenvolvimento de projetos colaborativos. Para Jones e Lichtenstein (2008), o conceito de “projeto colaborativo” envolve a atuação conjunta de duas ou mais organizações,

² A UNISINOS e o Hospital Mãe de Deus - HMD mantêm uma relação de cooperação desde 2005, mediante convênio, com o objetivo de desenvolver esforços e mobilizar recursos através da mútua cooperação e do intercâmbio técnico-científico e cultural, com o propósito de assegurar a expansão quantitativa e qualitativa de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão (UNISINOS, 2011).

³ O conceito de cooperação, neste estudo, será utilizado como sinônimo de colaboração, sendo definido como a atuação coletiva entre dois ou mais parceiros com vistas a alcançar um objetivo comum, através da união das suas capacidades e recursos, sendo direcionados por algum tipo de coordenação (OLIVER; EBERS, 1998).

numa atividade compartilhada por um período de tempo pré-estabelecido. Segundo Albers (2005), este tipo de relação vem sendo utilizada, de forma crescente, para coordenar produtos e serviços complexos em ambientes de incerteza e elevada competitividade.

Dentre os campos de aplicação, no trabalho intitulado “*Temporary inter-organizational projects: How temporal and social embeddedness enhance coordination and manage uncertainty*”, Jones e Lichtenstein (2008) relacionam uma série de estudos de verificações empíricas, nas quais se desenvolveram projetos específicos de forma colaborativa. Entre as áreas de aplicação citadas, encontram-se a pública – mediante o desenvolvimento de projetos voltados à infraestrutura – e a privada – através do desenvolvimento de projetos à indústria, como propaganda, construção, biotecnologia, computação, entre outras. Ainda nessa perspectiva, outras iniciativas podem ser identificadas. No Brasil, a Agência Brasileira de Cooperação – ABC possui uma série de projetos colaborativos sendo desenvolvidos entre diferentes organizações e em distintas áreas – atualmente, em execução, são mais de 450 projetos (ABC, 2012).

Dentre as relações instituídas para o desenvolvimento de projetos específicos, a cooperação entre organizações de natureza distinta são cada vez mais frequentes. Uma das justificativas apontadas pela literatura, refere-se a complementaridade de recursos – físicos, financeiros e humanos – entre as organizações. Segundo Reis *et al* (1998), as organizações dificilmente contemplarão em si mesmas todos os recursos e competências necessárias para o desenvolvimento de determinadas atividades, desencadeando, assim, ações articuladas de complementaridade. Além disso, quanto mais complexas forem as atividades ou projetos a ser desenvolvidos, maior será a tendência ao estabelecimento de relações colaborativas entre as organizações, tendo em vista a ampliação das chances de alcance do objetivo, bem como a redução de custos e riscos (EBERS, 1997).

Nos segmentos de educação e saúde, estas transformações organizacionais não têm sido diferentes. Universidades e hospitais vem estruturando relações colaborativas como forma de desenvolvimento de projetos complexos e de interesse comum (SILVA, 2008). Essas organizações, apesar de apresentarem naturezas distintas, conseguem se complementar em diferentes momentos. Estudos de Djellal e Gallouj (2007) têm evidenciado relações colaborativas para o desenvolvimento de projetos que demandam um nível de conhecimento específico dos participantes, para a transferência de conhecimentos entre as organizações, para o desenvolvimento de produtos e serviços inovadores em um curto espaço de tempo, entre outras situações que exemplificam a atuação conjunta, mesmo entre organizações de natureza distinta, como forma de alcance do objetivo comum.

Sendo assim, verifica-se que o estabelecimento de parcerias colaborativas entre organizações – seja para projetos pontuais e singulares, seja para projetos dinâmicos e complexos – tem unido organizações distintas, com intuito de desenvolver conhecimentos técnico-científicos coletivamente (STAL, 1997), mostrando-se como uma alternativa viável frente às limitações impostas, o que ressalta a importância dos estudos nesse contexto. Além disso, a implementação de projetos de forma colaborativa acaba tornando-se um motor que retroalimenta a relação de cooperação entre as organizações (ALBERS, 2005). Para Jones e Lichtenstein (2008) e Albers (2005), a proliferação e evolução das estruturas colaborativas, deve-se, em parte, à existência de projetos específicos viáveis somente mediante a atuação conjunta entre organizações. Assim, os projetos, como eventos, modalizam as redes de atividades colaborativas em um campo (KENIS; KNOKE, 2002), bem como a evolução das mesmas (DOREIAN, 2002). Entretanto, para que essa retroalimentação possa ser proporcionada, um dos fatores a ser considerado é o êxito do projeto colaborativo desenvolvido (JONES, 1996; ALBERS, 2005).

Nesse sentido, alguns autores (JONES; LICHTENSTEIN, 2008; ALBERS, 2005) afirmam que a implementação de projetos colaborativos de forma eficiente necessita estar alicerçada numa gestão efetiva que torne possível seu desenvolvimento. Além disso, determinadas características, como, por exemplo, a flexibilidade e a rápida adaptação estrutural às mudanças ambientais (DONALDSON, 1995), exigem gestores capacitados e instrumentos específicos de coordenação (GRANDORI, 1997; VERSCHOORE 2006; PEREIRA; PEDROZO, 2004). Contribuições relevantes sobre essa problemática são observadas na literatura nos trabalhos de Grandori e Soda (1995), Brass *et al* (2004), Grandori e Cacciatori (2006), Woolthuis *et al* (2005) e Provan e Kenis (2007). Contudo, tais estudos não tendem a focar na unidade de análise como sendo o projeto, ressaltando a falta de adequação da gestão a esta realidade (FLEURY, 1999; ROTHWELL, 1995; JONES; LICHTENSTEIN, 2008).

Não obstante, a importância atribuída à gestão também pode ser justificada pela sua relevância frente às questões de cunho relacional e social (GRANDORI; SODA, 1995), que visam alinhar e nortear os interesses dos envolvidos. Compreender como se estabelecem as relações entre os atores e quais mecanismos sociais são utilizados, possibilitará avaliar se a gestão exercida alcançará os resultados esperados pelas organizações em cada projeto colaborativo (DONALDSON, 1995; JONES; LICHTENSTEIN, 2008), bem como quais as características que contribuem de forma efetiva para o alcance dos mesmos. Frente a isso,

observa-se que, apesar dos avanços realizados por pesquisas da área, o tema ainda carece de uma melhor compreensão sobre o seu desenvolvimento como um todo (HAGE; ALTER, 1997).

Dada a relevância do tema, o presente trabalho propõe-se a responder a seguinte pergunta de pesquisa: **“Como ocorre a gestão de projetos colaborativos entre organizações?”**.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo da dissertação consiste em identificar e analisar as características da gestão de projetos colaborativos entre organizações.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para atender o objetivo geral, visa-se:

- Identificar as principais motivações dos projetos colaborativos entre a UNISINOS e o HMD e seus resultados;
- Analisar as características quanto ao nível de formalização e quanto ao nível de assimetria de poder presente nos projetos colaborativos entre a UNISINOS e o HMD; e,
- Identificar os mecanismos de coordenação utilizados nos projetos colaborativos entre a UNISINOS e o HMD.

1.4 JUSTIFICATIVA

Considerando as questões expressas anteriormente, o tema a ser abordado evidencia um terreno fértil para a realização de pesquisas nos mais variados campos de conhecimento. Do ponto de vista teórico, há poucos estudos que abordam o tema da cooperação entre organizações sob a ótica de projetos (ALBERS, 2005; JONES; LICHTENSTEIN, 2008). Os projetos têm sido foco de algumas investigações empíricas, considerando a cooperação entre universidade e empresa (U-E), cujas pesquisas abordam questões relacionadas a fatores motivacionais, barreiras, facilitadores, resultados esperados (BONACCORSI, PICCALUGA,

1994; PLONSKI, 1995; SEGATTO-MENDES, 2001), bem como fatores críticos para sua implantação (SODERLUND, 2005; ALBERTINA; AMARAL, 2010). Outros estudos exploram os elementos estruturais dos projetos colaborativos entre organizações (JONES, 1996; ALBERS, 2005). Há ainda aqueles que estudam os mecanismos de coordenação aplicados à cooperação interorganizacional (GRANDORI; SODA, 1995). Contudo, verificou-se uma carência de estudos cuja abordagem foque a compreensão da gestão aplicada aos projetos colaborativos de forma geral. Essa escassez se acentua quando o universo de pesquisa se restringe a trabalhos de cunho nacional, conforme resultados⁴ de buscas realizadas no *site*⁵ base SciElo Brasil (Quadro 1), em junho de 2011, o que, por si só, justificaria a oportunidade desta pesquisa.

Quadro 1 – Resultado Busca Base SciElo Brasil

Termos de busca	Local de busca	Resultados	Resultados relevantes
“projeto” and “colaborativo”	Todos os campos	7	Não encontrado
“projeto” and “coordenação”	Todos os campos	43	Não encontrado
“projeto” and “colaborativo” and “coordenação”	Todos os campos	1	Não encontrado
“projeto” and “colaborativo” and “gestão”	Todos os campos	2	Não encontrado
“projeto” and “cooperação” and “gestão”	Todos os campos	6	Não encontrado

Fonte: Elaborado pela autora com base nos autores citados

Nesse tipo de estrutura colaborativa, conforme já mencionado, o foco e a unidade de análise concentram-se no projeto instituído, cujo término fica previamente determinado. Após o alcance dos objetivos, a organização do projeto literalmente se dissolve, refletindo ou não na manutenção do arranjo colaborativo existente. Perante o surgimento de novos projetos, o estabelecimento de relações colaborativas, com os mesmos parceiros ou com novos, volta a surgir. A definição de qual parceiro (antigo ou novo) fará parte do desenvolvimento do projeto levará em consideração diferentes aspectos, dentre eles, os resultados anteriormente alcançados (JONES; LICHTENSTEIN, 2008). Neste sentido, compreender o efeito resultante da utilização de cada forma de gestão sob dado contexto, poderá auxiliar os gestores a desenvolver uma coordenação capaz de alcançar efetivamente os objetivos inicialmente traçados.

⁴ Apesar de alguns quantitativos encontrados, nenhum estudo contemplou a análise de projetos colaborativos segundo a ótica definida neste trabalho.

⁵ Disponível em: <www.scielo.br>.

Além do mais, a compreensão da gestão aplicada a projetos colaborativos, pode ainda ser justificada, perante algumas dificuldades que a relação por tempo determinado pode apresentar. Um dos pontos críticos refere-se à sinergia dos envolvidos, uma vez que a cada novo projeto os atores podem ser alterados (JONES; LICHTENSTEIN, 2008). Segundo Axelrod (2010), essa variação dos parceiros pode afetar negativamente a frequência das interações, bem como o comprometimento e a reciprocidade entre os atores, influenciando seus resultados. Outro ponto refere-se à influência do prazo sobre a forma de gerenciamento da relação de cooperação entre os atores. Considerando-se que a temporalidade do projeto pode variar drasticamente, de uma semana a décadas, a coordenação do mesmo torna-se bastante dinâmica e complexa, necessitando de mecanismos que preservem os objetivos coletivos (JONES; LICHTENSTEIN, 2008).

Assim, apesar da lógica inerente ao processo de cooperação estar alicerçada nos ganhos coletivos (OLSON, 1999), a troca de parceiros e a temporalidade de cada projeto, entre outros aspectos, podem aumentar a probabilidade de ações oportunistas na relação. Atores podem visar otimizar ganhos individuais em detrimento do término da relação instituída e da possibilidade de não interagirem, futuramente, em novas relações (NOOTEBOOM, 1996; WOOLTHUIS *et al.*, 2005; AXELROD, 2010). Frente a este contexto, a utilização de uma gestão adequada, com vista a regular as trocas entre os membros e formatar a vantagem coletiva da cooperação, torna-se fundamental a efetiva colaboração entre os atores (GRANDORI; SODA, 1995).

Por oportuno, a investigação desse contexto torna-se interessante quando considerada a complexidade e a dinâmica das atividades colaborativas desenvolvidas. Bem como, quando considerada a necessidade de articulação e alinhamento dos interesses dos múltiplos envolvidos, num esforço único com vistas a promover o êxito do projeto, muitas vezes, sob condições de incerteza e elevada complexidade (ALBERS, 2005; THEURL, 2005; JONES; LICHTENSTEIN, 2008).

A partir do aprofundamento teórico sobre a cooperação interorganizacional, como forma de viabilizar projetos específicos, juntamente com a imersão empírica nos projetos colaborativos estudados, busca-se, neste estudo, contribuir para uma melhor compreensão deste contexto, bem como relacionar os aspectos que influenciam a gestão de projetos colaborativos. Não obstante, exclui-se dessa análise a gestão exercida em cada organização individualmente, bem como as relações de cooperação com prazo indeterminado.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente estudo está estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo introduz o trabalho através da temática, os objetivos, as delimitações e as justificativas teóricas e práticas para a realização do mesmo. O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica necessária, buscando atender aos objetivos de pesquisa e embasando a posterior análise dos dados coletados. O capítulo seguinte, terceiro, descreve a metodologia utilizada no presente trabalho, os passos seguidos para buscar o máximo de imparcialidade e fidedignidade na coleta e análise dos dados, e, justifica as escolhas tomadas quanto à seleção dos objetos de estudo. A análise dos resultados compõe o quarto capítulo, sendo orientada pela estrutura do esquema teórico a partir das entrevistas, pesquisa de dados secundários e documental. Por final, o último capítulo apresenta as principais implicações e considerações finais do estudo, respondendo as questões de pesquisa e apontando sugestões gerenciais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentado o referencial teórico com a finalidade de sustentar a compreensão do tema de pesquisa do presente trabalho. Para entender como ocorre a gestão de projetos colaborativos entre organizações, a pesquisa utiliza-se de um esquema conceitual de análise, com base nos estudos das teorias organizacionais, orientando-se pela área de relações interorganizacionais. Sob esta lente teórica, o capítulo atual se divide em cinco partes, abordando temas relativos à cooperação entre organizações, motivações à cooperação, gestão da cooperação e os resultados almejados. Por último, ele apresenta o esquema conceitual que reflete uma síntese das principais teorias e modelos que fundamentaram este estudo, bem como nortearam a investigação empírica e o processo de análise dos resultados da pesquisa.

2.1 COOPERAÇÃO E PROJETOS COLABORATIVOS ENTRE ORGANIZAÇÕES

2.1.1 Cooperação entre Organizações

Estudos e pesquisas que tratam sobre a cooperação entre organizações, invariavelmente, destacam que o tema não se constitui em uma ideia recente. Pesquisas desenvolvidas por Barnard, em 1956, já buscavam evidenciar os processos colaborativos como a essência da organização. A ideia central defendida pelo autor era de que, para uma organização obter êxito em suas atividades, deveria possuir a cooperação como base da gestão organizacional. Entretanto, este conceito emergiu com maior força a partir da década de 80, cujos estudos desenvolvidos por Astley e Fombrum (1983) e Astley (1984) auxiliaram a consolidar o conceito de cooperação entre organizações, evidenciando outras estratégias de organização além das praticadas pelas empresas tradicionais.

Tais alternativas passaram a ganhar forma frente às constantes transformações sócio-econômicas da época, nas quais o processo de globalização e os rápidos avanços tecnológicos acentuaram a competitividade das organizações e agravaram sua sobrevivência no mercado (JARILLO, 1993; CROPPER *et al*, 1992). As empresas intensificaram a competição internacional, em ambientes com alto nível de incerteza, o que exigiu uma *performance* superior. Nestas circunstâncias, as dificuldades enfrentadas pelas organizações, em geral, trouxeram uma breve reflexão sobre como as mesmas estavam estruturadas no mercado e a eficiência da gestão exercida (TODEVA, 2006).

Frente a isso, o que se passa a perceber, é uma reorganização das atividades e das estratégias organizacionais. Empresas, antes mobilizadas de forma isolada, passaram a assumir um caráter mais sistêmico, voltado à otimização e à complementaridade de recursos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). As organizações passaram a transitar em torno de outras possibilidades de estrutura e estratégias para aumentar suas potencialidades, aperfeiçoar recursos, ganhar mercados e aprimorar suas capacidades mediante a cooperação interorganizacional (TODEVA, 2006).

A cooperação entre organizações, como o próprio nome sugere, refere-se às interações que ocorrem entre duas ou mais empresas, mediante relações colaborativas⁶ (CASTELLS, 1999). Essa atuação conjunta visa a união de organizações (empresas, agências governamentais, organizações não governamentais) autônomas e independentes, com o objetivo de obter soluções coletivas, inalcançáveis de forma isolada (OLIVER; EBERS, 1998).

Em termos estratégicos, a cooperação entre as organizações, mediante uma estrutura organizacional flexível (TODEVA, 2006), possibilita uma nova visão econômica. Essa nova percepção, refere-se à visão de que dois concorrentes juntos conseguem adquirir melhores condições cooperando para competir com um terceiro (BRASS *et al*, 2004). Entre as premissas que solidificam esse ensejo da cooperação, esta a ideia de que o todo é maior que a soma das partes (BERTALANFFY, 1968) e, a possibilidade real de empreender relações ganha-ganha entre os envolvidos (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1995). Para Amato Neto (2000), isso é possível, pois a cooperação entre organizações visa fortalecer as atividades de cada um dos integrantes. Ou seja, os benefícios criados passam a ser uma vantagem competitiva conjunta, exclusiva dos associados que cooperaram para gerá-lo (OLSON, 1999).

Diante dessas características, pode-se verificar que a atuação conjunta constitui-se numa nova forma de competir, ao conjugar elementos típicos da competição e da cooperação entre empresas mediante a associação, a complementaridade e o compartilhamento mútuo, como possibilidade concreta para o desenvolvimento organizacional (JARILLO, 1993). Além disso, apresenta-se como um modelo organizacional para os desafios contemporâneos (PERROW, 1992) e uma resposta paradigmática a uma sociedade mais complexa e incerta (ETTIGHOFFER, 1992 apud VERSCHOORE, 2006).

⁶ Neste estudo, as relações colaborativas podem ser entendidas como relações de atuação conjunta ou integrada entre as organizações, para o alcance de um objetivo comum.

Consolidado os benefícios que a cooperação entre organizações pode proporcionar aos atores envolvidos, inúmeros estudos⁷ buscaram compreender melhor esse fenômeno. Entretanto, dentre as formas de atuação colaborativas ainda pouco exploradas, chama atenção à relação de atores mediante projetos colaborativos. A literatura acerca desse tema é bastante incipiente. Estudos versam sobre o desenvolvimento de projetos específicos (KERZNER, 1992; TURNER, 1994), bem como sobre sua execução de forma colaborativa (JONES, 1996; JONES; LICHTENSTEIN, 2008). A congruência que estes dois aspectos apresentam, dentro da problemática abordada, é o motivo pelo qual eles aqui serão desenvolvidos de forma paralela, ou seja, o desenvolvimento de projetos específicos mediante a atuação colaborativa entre organizações. Nesta perspectiva, apresentam-se, a seguir, os principais aspectos acerca dos projetos colaborativos.

2.1.2 Projetos Colaborativos

O termo projeto colaborativo pode ser definido, segundo Jones e Lichtenstein (2008), como a atuação conjunta de duas ou mais organizações, numa atividade compartilhada, por um período de tempo limitado. Para Albers (2005), este conceito se aplica a um nexo de atividades que permite múltiplas empresas colaborarem, para alcançarem seus objetivos individuais e coletivos, mediante a complementaridade de recursos, viabilizando projetos complexos em ambientes de incerteza e de alta competitividade.

Nesse tipo de relação, além do foco e unidade de análise concentrarem-se no projeto, o que diferencia esta abordagem das demais⁸, realizadas na área do conhecimento das relações interorganizacionais, é o fato do projeto colaborativo possuir prazo de término pré-estabelecido, enquanto que a cooperação entre organizações ocorre por tempo indeterminado (JONES; LICHTENSTEIN, 2008). Estudos de Buchanan e Boddy (1992), também abordam este enfoque ao definirem os projetos como um empreendimento único, com início e fim definidos, conduzido por pessoas para atingir metas estabelecidas dentro de parâmetros de custo, tempo e qualidade. Além disso, o projeto colaborativo coordena apenas as atividades para a vida do projeto. Após o alcance dos objetivos, a organização do projeto, literalmente se

⁷Entre os principais estudos, destacam-se: Oliver (1990); Ebers, (1997); Powell, (1998); Brass *et al*, (2004); Grandori e Cacciatori, (2006); Todeva, (2006); Axelrod, (2010), Grandori e Soda (1995); Marcon e Moinet, (2001); Woolthuis *et al*, (2005); Provan e Kenis, (2007); Dyer e Sing (1998); Ebers e Jarillo (1998); Chesbrough (2003); e, Balestrin e Verschoore (2008).

⁸ Por demais relações interorganizacionais, entende-se as alianças estratégicas, redes de cooperação, franquias, *joint ventures*, entre outras configurações, distintas de projetos colaborativos.

dissolve, influenciando ou não na manutenção do arranjo constituído entre as organizações (PACKENDORF, 1995).

Quanto a sua constituição, os projetos colaborativos podem ser formados por organizações de diferentes tamanhos e de setores distintos, aumentando, assim, a complexidade de sua conceituação (ALBERS, 2005). Como exemplo de tal contexto, o estudo *“Temporary inter-organizational projects: How temporal and social embeddedness enhance coordination and manage uncertainty”*, de Jones e Lichtenstein (2008), relaciona uma série de verificações empíricas, nas quais as organizações utilizaram a atuação conjunta para viabilizar projetos complexos de forma colaborativa. Entre as áreas de aplicação citadas no estudo, encontram-se a pública, com o desenvolvimento de projetos voltados à infraestrutura (ALTSHULER; LUBEROFF, 2003); bem como a privada, através do desenvolvimento de projetos para a indústria, como propaganda (GRABHEL, 2002), construção (ECCLES, 1981; WINCH, 1989), biotecnologia (POWELL *et al.*, 1996), computação (GOMES-CASSERES, 1994), cinema (JONES, 1996; FAULKNER; ANDERSON, 1987); moda (UZZI, 1996, 1997), entre outras.

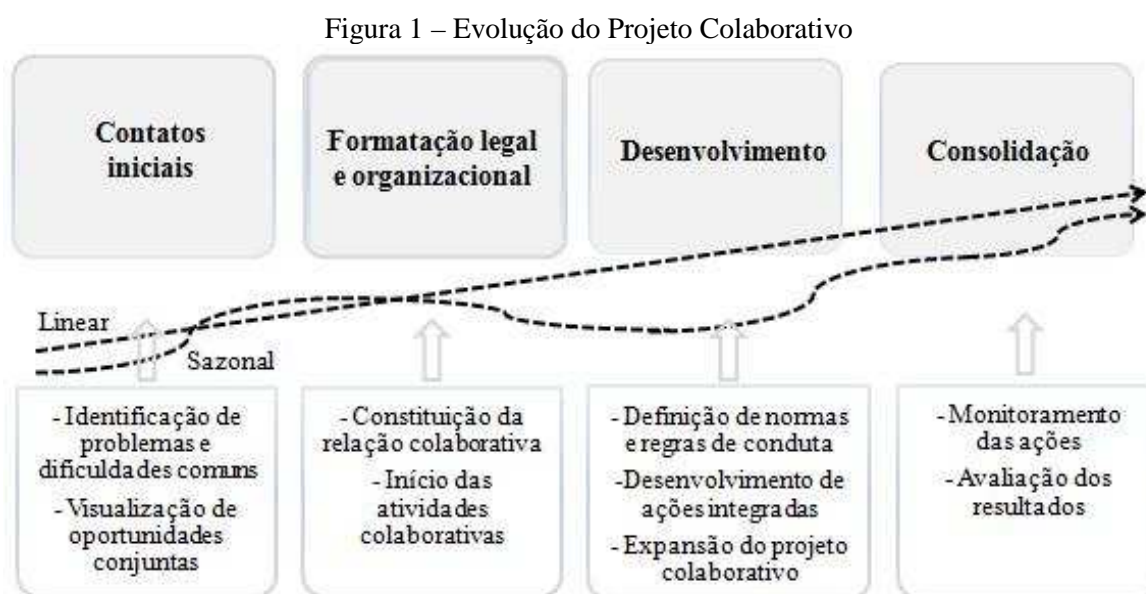
O estudo destaca, ainda, a variação na temporalidade dos projetos colaborativos. Segundo os autores, apesar do término pré-estabelecido, a temporalidade dos projetos pode variar drasticamente, influenciando a forma de estruturação e coordenação das relações (JONES; LICHTENSTEIN, 2008). Essa variação pode oscilar de uma duração curta, como a confecção de um vídeo musical de dois dias (BECHKY, 2006) até uma produção cinematográfica de seis a oito semanas (JONES; DEFILLIPPI, 1996). Ou mesmo anos de colaboração entre empresas, como no desenvolvimento de medicações farmacêuticas (GUNZ *et al.*, 2000), ou ainda, décadas para projetos de infraestrutura de larga escala como a “Grande Escavação” em Boston, um esforço iniciado no final da década de 1970 (JONES; LICHTENSTEIN, 2008) e concluído recentemente. Neste sentido, a variação na duração do projeto torna sua coordenação complexa e dinâmica, necessitando de mecanismos e técnicas de gestão específicas para cada realidade (ALBERS, 2005; ANCONA; CHONG, 1996).

Além disso, estudos de Clarck (1985) e Gersick (1994) trazem outro aspecto relevante atribuído à sinergia dos envolvidos, uma vez que a cada novo projeto os atores podem ser alterados. Segundo Axelrod (2010), essa variação dos parceiros pode afetar negativamente a frequência das interações, bem como o comprometimento e a reciprocidade entre os atores, influenciando seus resultados. Neste âmbito, apesar da lógica inerente ao processo de cooperação estar alicerçada nos ganhos coletivos (OLSON, 1999), a troca de parceiros e a temporalidade de cada projeto, entre outros aspectos, pode aumentar a probabilidade de ações

oportunistas na relação. Atores podem visar otimizar ganhos individuais em detrimento do término da relação instituída e da possibilidade de não interagirem, futuramente, em novas parcerias (NOOTEBOOM, 1996; WOOLTHUIS *et al*, 2005; AXELROD, 2010), desencadeando uma necessidade de interação e gestão mais efetiva.

Outra abordagem que merece destaque refere-se à compreensão dos projetos colaborativos como uma forma de organização não estática, caracterizada pelos diferentes momentos de sua constituição e desenvolvimento (CEGLIE; DINI, 1999; CHILD, 2001). Segundo Child (2001), as relações de cooperação apresentam um estágio inicial, marcado pela emergência de ideias e por inúmeras negociações entre os atores, seguindo, posteriormente, para uma fase de cooperação gerenciada, cuja extensão e aprofundamento das relações irão sinalizar a melhor forma de organização do projeto, até sua consolidação final.

Nesta mesma perspectiva, estudos de Ceglie e Dini (1999) apresentam, de forma sucinta, a constituição e desenvolvimento dos projetos colaborativos segundo quatro grandes etapas. A primeira diz respeito aos contatos iniciais e a seleção de potenciais parceiros. A segunda refere-se à formatação e definição dos aspectos legais que constituirão a relação. A terceira etapa, passa pelo desenvolvimento, no qual serão elaborados os instrumentos que guiarão e fortalecerão a parceria, como o planejamento estratégico e regras de conduta. A quarta e última etapa refere-se à consolidação da relação, sob a qual se apoiam as ações em busca dos resultados almejados (CEGLIE; DINI, 1999), conforme demonstrado na figura a seguir.



Fonte: Com base em Ceglie e Dini (1999) e Sydow (2004)

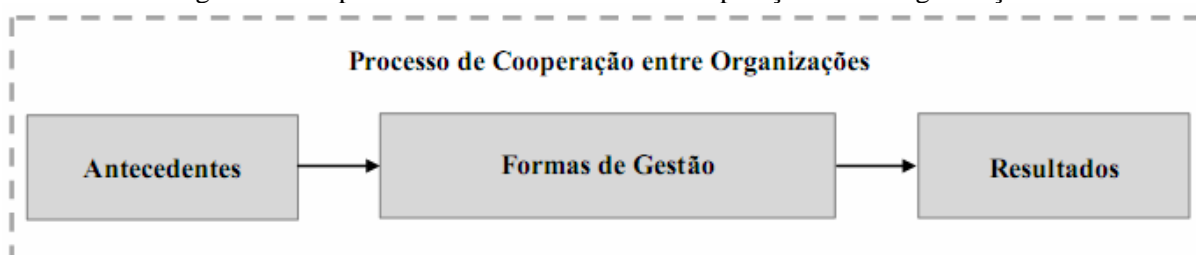
Conforme demonstrado (Figura 1), os projetos colaborativos são entendidos como estruturas dinâmicas e complexas que se modificam ao longo do tempo (EBERS; GRANDORI, 1999) e estão sujeitos a essa evolução porque as formas, resultados e avaliações dos atores também se alteram durante o processo (WEGNER, 2011). Os próprios resultados obtidos na relação geram processos dinâmicos que retroalimentam o desenvolvimento da parceria (EBERS; GRANDORI, 1999). Não obstante, mudanças na base de recursos, informações e expectativas dos atores envolvidos no projeto colaborativo também ajudam a explicar essa dinâmica. Compreender esses aspectos e os diferentes momentos pertencentes ao processo de desenvolvimento de projetos colaborativos poderá auxiliar na eficiência com a qual as atividades serão desenvolvidas ao longo do processo.

Além disso, segundo Sydow (2004) esta dinâmica de evolução não necessariamente ocorre de maneira linear. Na prática, na medida em que ocorrem os eventos, fatores – como a entrada ou saída de parceiros e a quebra de confiança – podem afetar a evolução da parceria, tornando não-linear (sazonal). Isso ocorre porque as relações colaborativas possuem uma dinâmica fluída e as mudanças não podem simplesmente ser divididas em etapas, nem isoladas do processo. Sendo assim, qualquer mudança fundamental, quer seja de parceiros, quer seja de metas ou até mesmo quebra de confiança, poderá afetar a estrutura do projeto colaborativo, seus resultados e seu ambiente relacional como um todo (WEGNER, 2011).

Num esforço de sintetizar esse entendimento, Sewell (1992) afirma que um projeto colaborativo pode ser construído mediante uma sequência de eventos, a dinâmica da qual dependem certas qualidades da temporalidade que estão envolvidas no processo em si e as características da relação como a frequência, a duração e a densidade da interação entre as organizações. Segundo o autor, a sequência resultante dos eventos é fortemente influenciada tanto pela estrutura das relações quanto pelas regras de colaboração mutuamente compartilhadas, fornecendo a base para o desenvolvimento e coordenação dos projetos (SEWELL, 1992).

Dada a relevância da cooperação entre as organizações, inclusive sob o formato de projetos colaborativos, torna-se necessária sua compreensão de forma mais detalhada. Estudos desenvolvidos por Grandori e Soda (1995), Brass *et al* (2004) e Oliver e Ebers (1998), apresentam um modelo simplificado do processo de cooperação interorganizacional. Este modelo constitui-se de três etapas básicas, conforme pode ser observado na Figura 2, a seguir.

Figura 2 – Etapas do Desenvolvimento da Cooperação entre Organizações



Fonte: Com base em Grandori, Soda (1995), Brass et al (2004) e Oliver e Ebers (1998).

A etapa composta pelos antecedentes refere-se aos fatores motivacionais que estimulam as relações de cooperação entre as organizações. Os resultados compreendem os ganhos coletivos obtidos através da cooperação. Além disso, as formas de gestão, que ligam os antecedentes aos resultados, referem-se à combinação de diferentes tipologias de cooperação e mecanismos de coordenação necessários para garantir o êxito da relação instituída. Frente ao exposto, para uma melhor compreensão do desenvolvimento da cooperação entre organizações, as etapas do processo serão exploradas, de forma mais detalhada, nas seções a seguir.

2.2 ANTECEDENTES À COOPERAÇÃO ENTRE ORGANIZAÇÕES

A compreensão dos principais antecedentes à cooperação entre organizações torna-se relevante para identificar os principais fatores motivacionais da relação colaborativa a ser instituída. Segundo autores (POWELL, 1998; GRANDORI; CACCIATORI, 2006), os antecedentes podem ser desenvolvidos a partir de diferentes visões teóricas – econômica e sociológica, tendo como alvo os interesses e objetivos dos indivíduos e organizações (BRASS *et al*, 2004; TODEVA, 2006). Embora a maioria dos estudos utilize como foco de análise a organização, autores (BRASS *et al*, 2004; BARNARD, 1979; PERUCIA, 2008; AXELROD, 2010) sinalizam a importância de se observar a influência dos fatores motivacionais dos indivíduos na constituição de relações colaborativas, bem como na sua dinâmica de funcionamento. Segundo Axelrod (2010), os motivos individuais de cada ator exercem influências em todo o sistema colaborativo. Ou seja, as empresas são constituídas e operadas por pessoas que estabelecem relações umas com as outras, impactando a cooperação interorganizacional (BRASS *et al*, 2004). Desta forma, neste estudo este aspecto também será considerado.

2.2.1 Antecedentes à Cooperação entre Indivíduos

Em termos gerais, pode-se afirmar que os antecedentes que desencadeiam a cooperação estão intimamente relacionados com o auto-interesse dos envolvidos (OLSON, 1999; AXELROD, 2010). Entretanto, o simples desejo de associar-se a determinado grupo não motiva ações conjuntas (BARNARD, 1979; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Para que as relações colaborativas sejam desenvolvidas, é imprescindível a existência de objetivos predeterminados e suficientemente específicos, mediante os quais se estabelece ou justifica a cooperação entre atores independentes (BARNARD, 1979).

Partindo desse ponto, Barnard (1979) ressalta a importância de distinguir claramente o propósito da organização e o motivo individual pelo qual se criam os sistemas de cooperação. Isso porque, dificilmente o propósito organizacional e o motivo individual serão idênticos, atribuído ao fato de que os interesses privados que perpassam as estruturas organizacionais são difíceis de serem desalojados para darem lugar aos interesses coletivos (BARNEY; HESTERLY, 1996). Frente a isso, o desafio inicial pauta-se na compreensão do surgimento da cooperação entre indivíduos que, em sua maioria, agem de forma individual, buscando atender seus próprios interesses.

Neste sentido, estudos desenvolvidos por Axelrod (2010) trouxeram significativas contribuições. O grande questionamento das pesquisas realizadas pelo autor buscava verificar a possibilidade de se estabelecer a cooperação entre indivíduos egoístas, de forma espontânea, sem o exercício de uma autoridade central. Para verificar a viabilidade desta situação, Axelrod (2010) utilizou-se da teoria matemática dos jogos, visando simular diferentes situações de cooperação e oportunismo entre dois participantes. O estudo ganhou destaque e o jogo passou a ser conhecido como o “Dilema do Prisioneiro⁹”.

De forma breve, pode-se relatar que o jogo buscava identificar em que situações os membros (dois participantes) se condicionam a colaborar ou não, um com o outro. Ao final do experimento, no qual os participantes tiveram a oportunidade de tomar diferentes posicionamentos (cooperar ou não) e, posteriormente, avaliar o resultado obtido, observou-se que: a) quando os membros participavam de somente uma rodada do jogo, optavam por uma estratégia motivada pelo auto-interesse (não cooperar) e apresentavam o pior resultado para ambos, ou seja, para o coletivo; b) quando participavam de rodadas sequenciais, optavam por uma estratégia comum (cooperar) e atingiam o melhor resultado. Frente a isso, a questão

⁹“O jogo do Dilema do Prisioneiro foi desenvolvido por volta de 1950 por Merrill Flood e Melvin Dresher, e formalizado por A. W. Tucker logo em seguida” (AXELROD, 2010, p. 203).

basilar que define o tipo de estratégia a ser adotada por cada membro é a possibilidade das decisões do presente influenciar as decisões dos demais atores no futuro. Segundo Axelrod (2010):

O que torna possível o surgimento da cooperação é o fato dos jogadores poderem se encontrar várias vezes. Essa possibilidade significa que as escolhas feitas hoje não apenas determinam o resultado dessa rodada, mas podem também influenciar as últimas escolhas dos jogadores. O futuro pode ofuscar o presente e assim afetar a situação estratégica atual (AXELROD, 2010, p.11-12).

Sob este contexto e considerando a interação entre os indivíduos, na medida em que um toma conhecimento da decisão do outro, pode-se identificar a existência do primeiro elemento que antecede a estratégia da cooperação – a reciprocidade (AXELROD, 2010). A reciprocidade ou credibilidade recíproca pode ser entendida como um auxílio mútuo entre os pares, no qual os atores sobrepõem interesses coletivos aos individuais, como resultante de um processo dinâmico da interação entre os envolvidos. Segundo Axelrod (2010), a interação dos atores tende a influenciar positivamente a reputação dos membros, facilitando a troca de informações, o estabelecimento da confiança e, conseqüentemente, um ambiente recíproco, inibindo as situações de oportunismo.

Já para Barnard (1979), a emergência da cooperação entre indivíduos parte basicamente da necessidade de cumprir propósitos de um sistema cambiante em que vários elementos biológicos, psicológicos e sociais estão combinados. Segundo o autor, perante a “existência de propósitos de indivíduos – ou da crença em sua existência – e da existência de limitações, origina-se a cooperação para atingir propósitos e superar limitações” (BARNARD, 1979, p. 52). Sob esta concepção, o autor defende que a motivação para estabelecer relações colaborativas parte, basicamente, das limitações físicas que desencadeiam a impossibilidade individual de atingir dado resultado.

Outro estudo que buscou dar enfoque especial aos fatores que estimulam o processo de cooperação entre atores, refere-se ao desenvolvido por Brass *et al* (2004), intitulado “*Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective*”. Neste estudo, os autores identificaram quatro possíveis antecedentes às relações de cooperação, sendo três deles relacionados aos antecedentes de cooperação entre os indivíduos: a) similaridade do ator; b) personalidade; e, c) fatores ambientais.

A similaridade do ator refere-se a um conceito relacional, no qual indivíduos estabelecem relacionamentos colaborativos com base em similaridades sociais e culturais, tendo em vista que esses aspectos aumentam a previsibilidade comportamental dos atores,

influenciando a confiança e a reciprocidade dos mesmos. O nível de similaridade do ator pode ser identificado à medida que dado indivíduo toma centralidade nas relações de interação dos envolvidos. Atores com elevado grau de centralidade apresentam bom relacionamento com os demais atores, bem como a capacidade de intermediar conflitos entre parceiros. Segundo Ebers (1997), em termos organizacionais, o posicionamento do ator dentro da estrutura colaborativa, pode auxiliar no estabelecimento de novas relações.

Outro fator motivacional às relações de cooperação entre indivíduos identificado, refere-se à influência que a personalidade exerce nos resultados e nos padrões da cooperação instituída. Neste sentido, líderes carismáticos podem provocar, entre os membros, um padrão de comportamento que favoreça a cooperação, seja a partir de princípios normativos ou para estabelecer uma adaptação as ações do mercado. Indivíduos com esse perfil normalmente ocupam elevado grau de centralidade nas relações.

Os fatores ambientais retratam o terceiro fator motivacional à cooperação identificado por Brass *et al* (2004), que coloca em evidência aspectos culturais distintos entre os atores. Este contraste cultural pode ser atribuído aos diferentes padrões sociais, nos quais os atores estão inseridos, ou simplesmente, uma questão passageira, atribuída ao contato inicial à cooperação.

Neste sentido, percebe-se, sob a ótica dos autores apresentados, que os fatores que estimulam e influenciam as relações colaborativas entre indivíduos pode ser variada. Visando sintetizar estes fatores, apresenta-se o quadro a seguir elencando cinco antecedentes principais à cooperação entre indivíduos.

Quadro 2 – Síntese dos Antecedentes Individuais

Antecedentes	Características
Reciprocidade	A cooperação surge mediante a interação entre os atores, que se auxiliam mutuamente para o alcance de objetivos comuns, inibindo as ações oportunistas, elevando a reputação dos envolvidos (AXELROD, 2010).
Limitação Física	A cooperação emerge das limitações físicas dos atores, que impossibilita o alcance individual de dado resultado (BARNARD, 1979).
Similaridade do Ator	A cooperação se desenvolve com base em similaridades sociais, culturais, tendo em vista que esses aspectos aumentam a previsibilidade comportamental dos atores (BRASS <i>et al</i> , 2004).
Personalidade	A cooperação surge mediante atores com grande capacidade de influencia sobre os demais membros, nordeando comportamentos (BRASS <i>et al</i> , 2004).
Fatores Ambientais	A cooperação emerge de aspectos culturais distintos, fortalecendo o estabelecimento da parceria (BRASS <i>et al</i> , 2004).

Fonte: Elaborado pela autora com base nos autores citados.

Além destes, é possível identificar outras motivações cuja ênfase se volta de forma determinante ao contexto organizacional. Os mesmos serão detalhados na seção a seguir.

2.2.2 Antecedentes à Cooperação entre Organizações

Estudos de Grandori e Soda (1995), Ebers (1997), Brass *et al* (2004) e Oliver (1990), entre outros, trouxeram importantes contribuições referente aos fatores motivacionais das relações colaborativas interorganizacionais. Entre os principais antecedentes apresentados, encontram-se: as economias de escala e de escopo, economias de especialização, redução de custos de governança, bem como dependência e assimetria de recursos, controle de informações, legitimidade, questões normativas, entre outros. Considerando-se que a apresentação dos antecedentes à cooperação entre as organizações ocorre sob diferentes óticas, buscou-se elencar neste estudo, aqueles cujas contribuições tornam-se significativas para o debate em questão.

Dentre os estudos, o intitulado “*Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Form*”, de Grandori e Soda (1995) ganhou destaque por apresentar um conjunto de fatores relevantes que influenciam a cooperação. O primeiro deles refere-se ao nível de diferenciação entre as organizações. Este conceito compreende quesitos que vão desde a orientação estratégica da empresa até a distância psicológica das mesmas. Numa estruturação hierárquica, aonde empresas distintas venham a passar por um processo de fusão, por exemplo, estas diferenças se intensificariam e aumentariam os custos de coordenação. Numa estrutura colaborativa, estas diferenciações representam um dos maiores fatores motivacionais à cooperação, tendo em vista a troca de conhecimentos e complementaridade de recursos entre as empresas.

Outro fator motivacional verificado é a interdependência existente entre os atores. Este antecedente refere-se à complementaridade de recursos e a intensidade de trocas possíveis, existente entre os atores no processo de cooperação. O estabelecimento de parcerias entre os atores visa alcançar uma maior flexibilidade organizacional, pela qual as empresas buscam promover rapidamente novos produtos e serviços perante as modificações no mercado. Considerando este contexto e a complexidade das atividades interdependentes, Powell (1998) destaca a relevância do conhecimento e as competências que cada parceiro apresenta, como fatores motivacionais para o estabelecimento da parceria.

Outro estudo que trouxe expressiva contribuição acerca do tema refere-se ao desenvolvido por Brass *et al* (2004). Os autores destacam cinco antecedentes ao processo de

cooperação organizacional, como sendo: aprendizagem, confiança, normas e monitoramento, equidade e contexto.

Relativo ao fator aprendizagem, os autores afirmam que as organizações que possuem mais experiência em trabalhar com outras empresas demonstram maior facilidade em estabelecer vínculos interorganizacionais no intuito de promover novos conhecimentos. Além disso, estas organizações tenderiam a ocupar uma posição dominante na relação. Isto ocorre, basicamente, porque as empresas mais experientes apresentam uma crescente capacidade de interação entre os membros, trocando e adquirindo novos conhecimentos com maior facilidade.

Quanto ao quesito confiança, os autores destacam a importância de sua pré-existência para a construção dos relacionamentos entre os indivíduos. Mas é difícil medir a confiança *a priori* e avaliar seu efeito sobre a relação colaborativa. Neste sentido, conhecer a capacidade de seus parceiros, bem como o histórico das relações anteriores torna-se relevante para o estabelecimento da confiança. Além de ser considerada como um fator antecedente ao processo de cooperação, a confiança também apresenta outros benefícios ao longo da parceria, como por exemplo, a redução de conflitos e de custos de negociação entre os atores, facilitando a coordenação (WOOLTHUIS *et al*, 2005).

Independente do nível de confiança existente, o estabelecimento de normas e monitoramentos também deve ser considerado. Este fator busca direcionar o comportamento dos parceiros para aquele identificado como adequado pelo grupo, favorecendo a reciprocidade, reduzindo atitudes oportunistas e estabelecendo uma identidade para o grupo. Desta forma, segundo Ebers (1997), os aspectos relativos às políticas, leis ou outras condições favoráveis a uma dada região ou organização, relativas ao cunho institucional, também influenciam a cultura organizacional no estabelecimento de relacionamentos entre organizações.

No que tange ao fator equidade, Brass *et al* (2004) afirmam que as chances de se estabelecer uma parceira aumentam se os demais atores possuírem condições equilibradas de troca, bem como similaridade de poder; corroborando com o estudo de Grandori e Soda (1995). Por último, o estudo apresenta o antecedente contexto, que se refere a fatores históricos, institucionais e culturais na formação da cooperação. Segundo os autores, estruturas organizacionais fisicamente próximas podem sofrer influências similares na definição desses fatores.

Não obstante, resgatou-se ainda outro estudo que contribui, de forma relevante, para o entendimento dos antecedentes da cooperação entre as organizações. Este refere-se ao

desenvolvido por Oliver (1990), intitulado de “*Determinants of Interorganizational relationships: Integration and future directions*”. A autora traz uma visão mais ampla sobre os relacionamentos interfirmas, enfatizando que o estabelecimento das relações colaborativas entre organizações está condicionado a fatores internos, externos e relacionais, cujas forças não deixam muitas opções que não seja a de assumir uma configuração interorganizacional para atingir dado resultado. Entre as condicionantes, a autora destaca seis fatores determinantes, sendo eles: necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade e legitimidade.

A primeira contingência refere-se à necessidade, que visa identificar as conexões estabelecidas entre os atores, seja de forma obrigatória ou voluntária. Pela forma obrigatória, pode-se dizer que este antecedente considera um conjunto de razões que levam uma empresa a se unir a outras por questões de obrigatoriedade legal. Por exemplo, alguns países só permitem a entrada de empresas internacionais em sua nação a partir de parceria com empresas nacionais. Por outro lado, a manifestação de forma voluntária, pode ser identificada quando existir uma dependência clara de recursos ou mecanismos eficazes de trocas entre as organizações. Além disso, a autora destaca que a forma de estabelecimento da relação de cooperação – voluntária ou não – influencia diretamente na forma resultante da parceria.

A segunda contingência abordada pela autora refere-se à assimetria, que sugere a possibilidade de se constituir uma parceria incitada pelo potencial de exercer poder, influência ou controle sobre outra organização ou sobre os recursos que ela possui. Em contraste a proposição de que a escassez de recursos motiva as organizações a cooperarem umas com as outras de forma complementar, sob a abordagem de poder, pode-se explicar a formulação de parcerias que intensificam relações colaborativas mais verticais em detrimento das horizontais (EBERS; JARILLO, 1998), justamente pelo fato de uma empresa querer exercer domínio sobre os recursos requeridos.

A reciprocidade é a terceira contingência à formação das relações de cooperação citado por Oliver (1990). Conforme já citado neste estudo, a reciprocidade visa estabelecer relações de trocas favoráveis para ambas as partes, sem relação de poder entre as organizações. Segundo Leal (2005), o estabelecimento de relações colaborativas é caracterizado pela harmonia, suporte mútuo e equidade, cuja probabilidade aumenta na medida em que se reconhece uma necessidade mútua ou um propósito comum. Richardson (1972) reforça este conceito ao afirmar que a essência da cooperação reside no fato de que as organizações envolvidas aceitam algum grau de obrigação e se comprometem em relação à sua conduta futura.

A quarta contingência refere-se à eficiência. Nesta perspectiva, o estabelecimento da cooperação é motivado pelo esforço da organização em aumentar a sua proporção de *input* por *output*. Esta contingência é orientada ao ambiente interno da organização, na qual se busca reduzir custos operacionais associados às transações, aumentar escala e aprimorar a *performance* organizacional. Segundo Kanter (1994), isso é possível, porque a eficiência busca definir se determinadas transações serão realizadas internamente ou externamente, numa estrutura intermediária ou no mercado, muito frequente perante projetos complexos. Como exemplo, cita-se o caso em que as habilidades distintas de cada empresa são utilizadas de forma complementar para agregar valor ao produto por meio da otimização dos recursos aplicados, proporcionando flexibilidade à geração de novos produtos ou serviços (GRANDORI; SODA, 1995).

As incertezas do ambiente, por sua vez, fazem aflorar a quinta contingência citada por Oliver (1990), a estabilidade. Segundo Leal (2005), a incerteza ambiental é gerada pela escassez de recursos e pela falta de perfeito conhecimento das flutuações de variáveis macro e micro ambientais. Neste sentido, a incerteza promove a necessidade das organizações aliarem-se a parceiros com o intuito de atingir estabilidade, previsibilidade e independência. A atuação conjunta proporciona um maior fluxo de atividades, bem como a diluição de riscos.

Por fim, apresenta-se a sexta contingência, a legitimidade. Essa sugere que o ambiente organizacional impõe pressões à organização para justificar suas atividades e resultados. Estas pressões motivam a cooperação entre as organizações com o propósito de aumentar a reputação, imagem, prestígio ou congruência com normas já estabelecidas no ambiente institucional. Além disso, estudos de Lorenzoni e Baden-Fuller (1995) sugerem que o esforço para aumentar a legitimidade por meio das parcerias interorganizacionais é, especialmente, direcionado às organizações que são percebidas como detentoras de um nível de legitimidade maior. Como exemplo, cita-se o caso da *Nike*, que consegue constituir parcerias de produção mobilizando uma grande quantidade de pequenas empresas, motivadas a trabalhar com uma empresa detentora de forte marca no mercado.

Em linhas gerais, o estudo de Oliver (1990), busca, num esforço de síntese, mostrar que as contingências críticas de necessidade, assimetria, estabilidade e legitimidade são determinadas, basicamente, por fatores externos. Já a eficiência é influenciada, em grande parte, por fatores internos e pelo custo que envolve a própria relação e, a reciprocidade, por características relativas ou comparativas dos atores envolvidos e do grau de coerência apresentada entre eles.

Frente ao exposto e considerando os distintos antecedentes à cooperação entre organizações, podem-se sumarizar os mesmos conforme o quadro a seguir.

Quadro 3 – Síntese dos Antecedentes Organizacionais

Antecedentes	Características
Nível de diferenciação entre as organizações	A cooperação se estabelece mediante quesitos diferentes, que vão desde a orientação estratégica da empresa até a distância psicológica das partes, visando otimizar a troca de conhecimentos e complementaridade de recursos (GRANDORI; SODA, 1995).
Interdependência existente entre os atores	A cooperação emerge da complementaridade de recursos e da intensidade de trocas possíveis (GRANDORI; SODA, 1995).
Aprendizagem	A cooperação surge mediante a participação de empresa com maior experiência, o que facilita a interação entre as partes (BRASS <i>et al</i> , 2004).
Confiança	A cooperação se desenvolve entre atores mediante o conhecimento da capacidade e reputação das partes (BRASS <i>et al</i> , 2004).
Normas e monitoramentos	A cooperação ocorre mediante o estabelecimento de normas que visam direcionar o comportamento dos parceiros ao do grupo (BRASS <i>et al</i> , 2004).
Equidade	A cooperação se estabelece quando ambos os pares apresentam condições equilibradas de troca e de poder (BRASS <i>et al</i> , 2004).
Contexto	A cooperação considera fatores históricos, institucionais e culturais para estabelecer a relação (BRASS <i>et al</i> , 2004).
Necessidade	A cooperação se estabelece de forma obrigatória ou voluntária, considerando-se um conjunto de regulamentações, recursos e mecanismos (OLIVER, 1990).
Assimetria	A cooperação se desenvolve mediante o estabelecimento de influência, poder e controle de uma empresa sobre os recursos das demais, frente à verticalização da relação (OLIVER, 1990).
Reciprocidade	A cooperação emerge frente a relações favoráveis de troca entre as partes (OLIVER, 1990).
Eficiência	A cooperação se estabelece mediante o esforço da organização em aumentar a sua proporção de <i>input</i> por <i>output</i> Oliver (1990), reduzindo os custos operacionais associados às transações (GRANDORI; SODA, 1995)..
Estabilidade	A cooperação emerge da necessidade de atingir previsibilidade (OLIVER, 1990), frente à incerteza ambiental (LEAL, 2005), proporcionada pela maior fluxo de informações disponibilizadas pela atuação em conjunto.
Legitimidade	A cooperação se desenvolve mediante a existência de reputação, prestígio (OLIVER, 1990), desencadeado, principalmente, pelas organizações com maior legitimidade (LORENZONI; BADEN-FULLER, 1995).

Fonte: Elaborado pela autora com base em Grandori e Soda (1995), Brass *et al* (2004) e Oliver (1990).

Como pode ser observado, as diferentes abordagens trazidas pelos autores - antecedentes relativos aos indivíduos ou as organizações – em alguns aspectos se sobrepõem e em outros complementam-se na tentativa de buscar, coletivamente, os objetivos estabelecidos. Na verdade, verifica-se que esses antecedentes são os fatores motivacionais que desencadeiam

a atuação conjunta de estruturas independentes, no intuito de atingir determinados resultados, dificilmente alcançados de forma isolada.

Apresentados os principais antecedentes, busca-se, então, verificar as diferentes formas de gestão que desenvolvem e sustentam as estratégias da cooperação entre organizações.

2.3 GESTÃO DA COOPERAÇÃO ENTRE ORGANIZAÇÕES

Frente à existência de antecedentes, que desencadeiam o processo de cooperação entre organizações, visando alcançar resultados específicos, percebe-se que o grande desafio é estabelecer uma gestão que suporte tais estratégias. As organizações, estruturadas em arranjos colaborativos, adotam um novo modelo e incorporam novos elementos de gestão, distintos dos modelos clássicos aplicados às empresas individuais (JARILLO, 1993). Essa nova concepção ocasionou o surgimento de uma diversidade de formas de gestão, compreendendo diferentes alternativas de coordenação do complexo de conexões, recursos e atividades compartilhadas (TODEVA, 2006). A formação de uma organização particular para a coordenação desses elementos apoia-se, em grande parte, na competência do seu gerenciamento para atingir o sucesso (VERSCOORE, 2006). Nessa percepção, a estrutura interorganizacional é uma combinação única e singular de estratégia, estrutura e gestão, sendo esta última o elo entre a estrutura e a estratégia de um grupo de organizações, visando alcançar os resultados (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Considerando a relevância da gestão para a efetiva instituição e desenvolvimento da cooperação entre organizações, bem como os diferentes formatos existentes, buscar-se-á, nesta seção, desenvolver este tema com base nos estudos desenvolvidos por Provan e Kenis (2007), Grandori e Soda (1995) e Marcon e Moinet (2001). Quando necessário, far-se-á uso de outros autores relativos à temática. A escolha pelos estudos, acima citados, decorre das diferentes abordagens trazidas por cada autor, que se complementam na tentativa de estabelecer uma compreensão mais ampla sobre o modelo de gestão adotado frente à nova estratégia organizacional em questão.

O estabelecimento de um modelo de gestão apropriado para coordenar a relação de cooperação entre organizações, leva em consideração diferentes dimensões de análise. Dentre os estudos, destaca-se o de Provan e Kenis (2007), que apresentam o tema sob duas abordagens. A primeira considera a configuração dos atores e suas conexões (hierarquia). Já a segunda apresenta um conjunto de normas e regras a serem estabelecidas entre os membros.

Grandori e Soda (1995) denominam esse conjunto de regras e normas como mecanismos de coordenação a serem instituídos em estruturas colaborativas, com a função de regular as ações entre os atores. Estudos de Marcon e Moinet (2000) complementam esse escopo ao apresentar uma terceira dimensão de análise, quer seja, o nível de formalização da cooperação entre os atores. A combinação dessas dimensões permite estabelecer uma coordenação capaz de atender as diferentes necessidades da cooperação interorganizacional.

Não obstante, tendo-se por base teórica a abordagem temática da cooperação entre organizações, buscar-se-á fazer uso desses conceitos, como pano de fundo, para viabilizar a análise dos projetos colaborativos, à medida que os estudos acerca desse objeto ainda são incipientes.

Frente a isso, buscar-se-á detalhar os estudos acima citados, iniciando pela abordagem relativa às tipologias estabelecidas entre os atores, contemplando o nível de assimetria de poder entre os atores e o nível de formalização da relação entre os atores, seguida pela apresentação dos mecanismos de cooperação. Posteriormente, na verificação empírica buscar-se-á validar a incidência dessas abordagens teóricas.

2.3.1 Tipologia da Cooperação entre Organizações

A consolidação de vínculos sistemáticos entre organizações, frente o novo contexto mercadológico, pode ser percebida tanto nas relações diádicas, que envolvem apenas duas empresas, quanto nas relações entre um grande número de organizações (OLIVER, 1990; TODEVA, 2006). Exemplificações deste modelo podem ser observadas na literatura internacional, mediante experiências exitosas instituídas nas últimas décadas, como na Terceira Itália (BECATTINI, 1999), no Vale do Silício (CASTELLS, 1999; BEST, 1990), no Japão (GERLACH, 1992), bem como no Brasil (VERSCOORE, 2006). Além disso, a literatura também apresenta diferentes configurações, entre as quais se destacam as alianças estratégicas, *joint ventures*, rede de empresas, consórcios, parcerias bilaterais, projetos colaborativos entre outras tipologias instituídas entre duas ou mais organizações (GULATI *et al*, 2000).

Segundo estudos de Provan e Kenis (2007) e Marcon e Moinet (2000), a forma como se estabelecem as relações entre os atores, em termos de configuração e relacionamento, pode ser analisada sob duas dimensões. Uma envolve o nível de assimetria de poder entre os atores e a outra, compreende o nível de formalização. Essas abordagens serão detalhadas, separadamente, a seguir.

2.3.1.1 Nível de Assimetria de Poder entre os Atores

O nível de poder presente nas relações de cooperação entre organizações varia entre simétrico e assimétrico, caracterizando relações horizontais e verticais, respectivamente, entre os atores (PROVAN; KENIS, 2007). O grau de assimetria estabelecido está diretamente relacionado ao nível de poder exercido entre os atores na relação colaborativa. Neste contexto, a literatura apresenta distintas configurações interorganizacionais possíveis, contempladas em diferentes abordagens.

Entre as abordagens disponíveis sobre o tema, o estudo desenvolvido por Casarotto e Pires (1998), apresenta dois modelos de arranjos colaborativos, caracterizados por pequenas empresas. O primeiro modelo refere-se às redes *top-down*, cuja relação depende de uma grande empresa-mãe. Já o segundo menciona as redes flexíveis, no qual a relação se institui mediante o estabelecimento de um consórcio, que simula a administração de uma grande empresa, porém com mais flexibilidade. Nesses modelos, o critério de classificação, refere-se ao tipo de relação (vertical ou horizontal) estabelecido entre as organizações participantes.

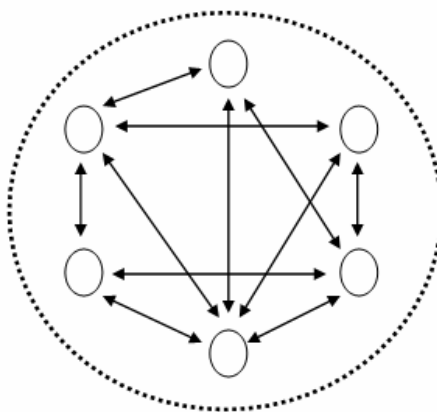
Na abordagem desenvolvida por Ernst (1994), a classificação das relações colaborativas entre empresas é realizada conforme o tipo de participante do arranjo. Para o autor, essa classificação apresenta cinco modelos distintos, sendo eles: rede de fornecedores, rede de produtores, rede de clientes, rede de coalizão-padrão e rede de cooperação tecnológica. Estudos de Balestrin e Verschoore (2008), também apresentam a identificação de quatro diferentes configurações, como sendo: redes de fornecimento, organizações virtuais, redes associativas e consórcios.

De modo geral, as contribuições que esses estudos apresentam em comum é o foco nas características sociais e econômicas que permeiam a coordenação entre os atores, dedicando pouca atenção à compreensão analítica da governança, propriamente dita, desse modelo organizacional (PROVAN; KENIS, 2007). Frente a isso, o estudo desenvolvido por Provan e Kenis (2007) busca atender essa demanda, mediante o estabelecimento de três tipologias-base de cooperação entre organizações, visando caracterizar as conexões e a relação de poder exercida entre os atores. Estas tipologias foram denominadas de estruturas colaborativas, classificadas como: (a) auto-coordenada, (b) coordenada por uma empresa líder ou, (c) coordenada por um núcleo administrativo.

O modelo de cooperação auto-coordenada (Figura 3) é o mais simples entre os apresentados pelos autores. O mesmo caracteriza-se por uma relação horizontal e simétrica de

poder, no qual se estabelece uma governança compartilhada entre os participantes, por meio de fortes conexões instituídas entre os membros. As decisões, tanto estratégicas quanto operacionais, são tomadas coletivamente, mediante encontros regulares, reuniões formais com a participação dos representantes da relação, bem como através da interação informal dos envolvidos. Além disso, cada membro é responsável pelo gerenciamento dos relacionamentos internos e externos da rede, apoiando-se no envolvimento e comprometimento de cada ator para efetivar a coordenação da mesma.

Figura 3 – Modelo de Governança Auto-coordenada

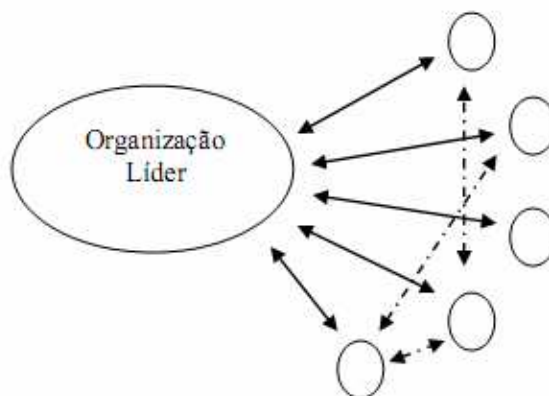


Fonte: Adaptado de Provan e Kenis, (2007).

Segundo os autores, esse modelo organizacional é adequado para um número pequeno de organizações que resolvem cooperar entre si, o que corrobora a verificação empírica desse modelo nas redes de pequenas empresas (PERROW, 19992; TODEVA, 2006). Tal recomendação leva em consideração a diversidade de interesses a serem conciliados, bem como a flexibilidade necessária para atender as necessidades dos envolvidos, uma vez que a gestão ocorre de forma compartilhada entre organizações heterogêneas. Além disso, este modelo apresenta grande foco na capacidade organizacional dos envolvidos, bem como na utilização de mecanismos relacionais como forma de alavancar o alcance de resultados. Como ponto negativo, pode-se destacar a demora na tomada de decisão e a baixa operacionalidade, à medida que a rede cresce e necessita envolver todos os participantes na tomada de decisão.

O segundo modelo proposto pelos autores, refere-se à cooperação coordenada por uma empresa líder (Figura 4). Neste modelo, verifica-se a centralização da governança numa única organização, que exerce controle sobre as demais, mediante a instituição de laços fortes de relacionamentos. Essa organização líder é responsável pela coordenação e pelas decisões-chaves, buscando instituir eficiência e legitimidade em todos os processos desenvolvidos.

Figura 4 – Modelo de Governança Coordenada por Empresa Líder



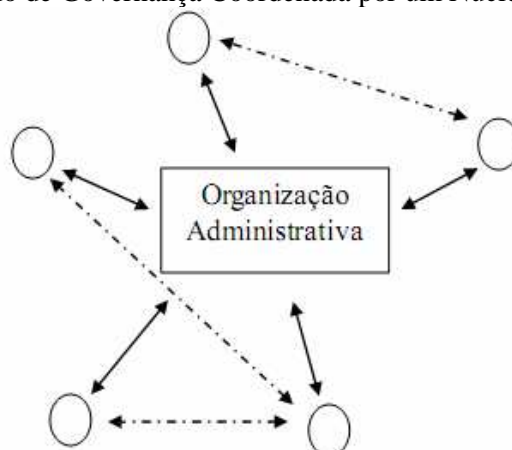
Fonte: Adaptado de Provan e Kenis, (2007).

A assimetria de poder exercida nessa relação leva a necessidade de instituição de mecanismos de coordenação que facilitem o fluxo de informações e recursos entre os múltiplos envolvidos, em prol dos objetivos coletivos. Exemplificações deste modelo podem ser observadas nas estruturas colaborativas verticalizadas, similares à do tipo comprador-fornecedor, como por exemplo, nos *keiretsu* japoneses (TODEVA, 2006) e em redes estratégicas (JARILLO, 1993), nas quais uma organização assume o papel de coordenadora. Este modelo também pode ocorrer em estruturas horizontalizadas, quando uma organização possui recursos suficientes e legitimidade para exercer uma posição de liderança.

Entretanto, a desvantagem observada, quando comparado com os demais modelos, verifica-se no fato das organizações lideradas compartilharem motivações e objetivos comuns, com pouco poder de decisão, visto que as atividades e definições são coordenadas por uma das organizações membro (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007). Neste sentido, esse modelo é indicado para estruturas nas quais as demais organizações são altamente dependentes da empresa líder, em termos de recursos e legitimidade, como no caso Toyota.

A cooperação coordenada por um núcleo administrativo (figura 5) refere-se ao terceiro modelo proposto. Atuando como um formato alternativo, a ideia basilar deste tipo de governança visa à instituição de um núcleo administrativo focado, essencialmente, na coordenação da estrutura colaborativa. Esse modelo é recomendado para estruturas colaborativas que possuem um grande número de envolvidos, nas quais a colaboração de todos envolve um objetivo e cujas relações com o ambiente externo podem ser problemáticas.

Figura 5 – Modelo de Governança Coordenada por um Núcleo Administrativo



Fonte: Adaptado de Provan e Kenis, (2007).

O núcleo administrativo pode ser formado por apenas um membro ou por estruturas formais de executivos, visando potencializar as oportunidades da estrutura colaborativa. Segundo os autores, por tratar-se de um núcleo específico, este se mostra mais eficiente para a resolução de conflitos entre inúmeros membros, apresentando sustentabilidade e legitimidade, especialmente aos atores externos à relação colaborativa. Como pontos fracos destacam-se o excesso de confiança depositado na organização administrativa e o oneroso processo de tomada de decisão. Exemplificações deste modelo podem ser observadas nas redes de cooperação entre empresas estabelecidas no Rio Grande do Sul (VERSCHOORE, 2006), e nas relações instituídas entre municípios, em todo o país, através dos consórcios intermunicipais de saúde (FLEURY; OUVENEY, 2007; BOHN, 2008).

De forma geral, nas relações de cooperação a governança visa trabalhar os conflitos de forma equilibrada mediante a interface com os atores relacionais. A legitimidade do modelo de governança adotado é balanceada, levando-se em consideração as tensões internas e externas da relação de cooperação, promovendo um empate entre as forças (PROVAN, KENIS, 2007). Neste contexto, verifica-se que as relações colaborativas podem assumir diferentes níveis de assimetria, segundo a distribuição de poder entre os atores, influenciando na decisão da estrutura de gestão a ser adotada. Este é um aspecto relevante a ser observado na definição da forma de gestão a ser desenvolvida na parceria, com vistas a minimizar possíveis ações oportunistas desencadeadas pela centralidade de poder e tomada de decisões.

Frente a esta questão, emerge a primeira proposição desse estudo:

Proposição 1 (P1): O nível de assimetria de poder entre os atores poderá influenciar a decisão da estrutura de gestão dos projetos colaborativos entre organizações.

Contudo, além do contexto apresentado, o grau de formalização da relação entre os atores é outro aspecto relevante a ser observado na estruturação da parceria.

2.3.1.2 Nível de Formalização entre os Atores

Quanto ao nível de formalização das relações de cooperação entre organizações, a literatura apresenta duas dimensões principais: a relação entre os atores pode ser formal (contratualizada) ou informal (confiança), de acordo com os aspectos que compõem sua instituição, bem como a forma como os processos internos são conduzidos (MARCON; MOINET, 2001). Apesar de muitos autores abordarem a confiança como um fator motivacional, neste contexto, ela ganha caráter relacional, aplicado à gestão (WOOLTHUIS *et al*, 2005).

Nas relações de cooperação interorganizacional, instituídas com base na confiança, verifica-se pouco ou nenhum nível de formalidade. Neste caso, a coordenação tem por base a reciprocidade mútua dos envolvidos adquirida mediante interações entre os atores. Através dela, os membros tendem a prever o comportamento do parceiro e alinhá-lo ao esperado pelo grupo (BRASS *et al*, 2004). Segundo Blau (1977), o tempo é um aspecto que pode auxiliar este processo. Sendo assim, na medida em que esse tipo de situação se concretiza, a existência da confiança é reforçada, dispensando registros e regulamentações formais, salvaguardas ou mesmo normas de conduta punitivas (RING, 1997).

Entretanto, apesar do elemento confiança estar presente nas relações interorganizacionais, verifica-se que sua intensidade¹⁰ varia conforme o ator. Neste sentido, para minimizar possíveis ações oportunistas e demais fragilidades, as relações com base informal tendem a observar questões relativas à reputação dos membros, históricos de relacionamentos anteriores, comportamentos esperados, entre outros aspectos, (GRANDORI; SODA, 1995; LUHMANN, 1979; CHILD, 2001) na seleção dos atores que farão parte da atividade colaborativa. Contudo, para alguns casos, os integrantes sentirão necessidade de

¹⁰ Dificilmente uma estrutura colaborativa será constituída pelas extremidades deste conceito, ou melhor, com embasamento somente em questões formais ou informais (WOOLTHUIS *et al*, 2005), desencadeando variados níveis de formalização das relações entre os atores.

utilizar instrumentos formais, como forma de proteger e tornar mais explícita a relação instituída. Desta forma, se a estrutura ou contexto não forem favoráveis a existência da cooperação com base na confiança, a relação estabelecida passa a ter um acréscimo no nível de formalidade (PERROW, 1992).

Para as relações de cooperação instituídas mediante contrato, observa-se uma relação bastante formal entre os atores. Nesse tipo de relação, o contrato tem por objetivo estabelecer, explicitamente, questões relativas à obrigatoriedade dos membros em termos de comportamentos e procedimentos a serem executados, e sobre os direitos de propriedade (GRANDORI; CACCIATORI, 2006). Entre os instrumentos, podem-se citar alguns, como os contratos, manuais e regimentos – todos formalizados e rígidos, bem como o estatuto social, regimento interno, código de ética, plano de expansão, diretrizes de marketing e negociação – constitucionais e flexíveis, entre outros.

O nível de formalidade dentro de uma estrutura colaborativa estabelecida por contrato pode, ainda, ser dividido em: completo ou semi-completo (CHEN, 2000), de acordo com as cláusulas, exigências e sanções formalizadas (WOOLTHUIS *et al*, 2005). Contratos completos apresentam cláusulas específicas, com vinculação jurídica e riqueza de detalhes, inibindo a margem para interpretações dúbias. Apresentam, também, salvaguardas dos direitos de propriedade (propriedade intelectual, patentes, licenças, direito a publicação), sanções para o descumprimento de regras formalizadas, e cláusulas sobre a gestão da relação (duração da parceria, gerenciamento de projetos, plano de projeto com divisão de tarefas, responsabilidades, investimentos de cada parceiro, resolução de conflitos e rescisão). Esse tipo de formalização, normalmente, é utilizado em relações caracterizadas por um elevado grau de incerteza nos resultados, em ambientes de alta complexidade, bem como em situações de investimentos específicos e transferência de conhecimento intensivo (WOOLTHUIS *et al*, 2005). Nos contratos semi-completos, as cláusulas são mais abertas à interpretação e possuem menor teor jurídico e punitivo.

Considerando outra ótica, estudos de Grandori e Soda (1995) abordam a temática, classificando os arranjos colaborativos em três tipologias distintas. O primeiro arranjo refere-se às redes sociais, nas quais se verificam a existência de acordos informais como base da relação instituída entre os atores. O segundo modelo é representado pelas redes burocráticas, cujas relações são estabelecidas mediante acordo formal. Já o terceiro, refere-se às redes proprietárias, nas quais as relações são instituídas para a realização de determinada atividade econômica, mediante contrato.

Contudo, apesar do tema ser abordado em diferentes contextos, verifica-se no estudo de Woolthuis *et al* (2005) um entendimento mais amplo acerca da relação de formalidade entre os atores colaborativos. Mediante verificações empíricas, Woolthuis *et al* (2005) observaram que a maioria das estruturas colaborativas apresentam uma situação mista, em termos de formalização. Frente a este fato, o estudo deixa de analisar questões relativas ao grau de formalização e ao tipo de instrumento formal utilizado e, passa a buscar compreender a relação que se estabelece entre confiança e contrato numa relação de cooperação. Entre as principais contribuições, os autores destacam que: a) a confiança normalmente precede ao contrato e que ambos podem ser substitutos e complementares¹¹ um do outro, e, b) a confiança afeta, em maior grau, o alcance dos resultados almejados.

Além disso, os autores ressaltam a influência do nível de formalização na forma de gestão da relação colaborativa (WOOLTHUIS *et al*, 2005). Para os autores, quanto mais informal for a relação entre os atores, menor será a necessidade de procedimentos complexos de gestão. Por outro lado, à medida que a estrutura colaborativa “torna-se maior e mais complexa, suas normas e procedimentos precisam ser detalhados e contratualizados, a fim de guiar as ações de seus participantes” e garantir a gestão da relação entre os envolvidos (BALESTRIN, VERSCHOORE, 2008, p. 174).

Neste sentido, o nível de formalização estabelecido na relação colaborativa pode influenciar a forma de gestão a ser estabelecida. Este aspecto apresenta significativa importância à condução das interações e expectativas de atores sociais (FUKUYAMA, 1995); influenciando o alinhamento das ações coordenadas e os resultados da cooperação (PROVAN; KENIS, 2007; MARCON; MOINET, 2000).

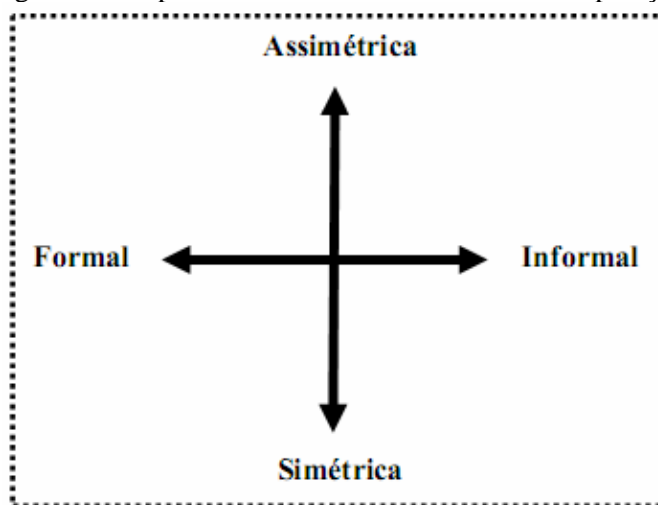
Sob este contexto, emerge a segunda proposição deste estudo:

Proposição 2 (P2): O nível de formalização entre os atores poderá influenciar a decisão da estrutura de gestão de projetos colaborativos entre organizações.

Frente ao exposto, pode-se verificar que a estruturação de projetos colaborativos contempla as dimensões de assimetria de poder e formalidade e, pode ser sintetizada segundo o mapa de orientação conceitual abaixo (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; MARCON; MOINET, 2000). O mapa visa indicar, a partir de quatro quadrantes, as principais dimensões sobre as quais as relações colaborativas são estruturadas (Figura 6).

¹¹ Segundo os autores, a relação entre confiança e contrato é uma questão dinâmica e complexa, variando conforme o contexto da relação interorganizacional (WOOLTHUIS, *et al*, 2005).

Figura 6 – Mapa Conceitual das Dimensões de Cooperação



Fonte: Adaptado por Balestrin (2005) de Marcon e Moinet, (2000).

Conforme o mapa conceitual, pode-se verificar que o eixo vertical está relacionado à natureza dos elos gerenciais entre os atores da rede. Esses elos se relacionam com a simetria de poder, onde não há uma hierarquia entre os parceiros, ou com a assimetria de poder, onde há uma significativa hierarquia. Por outro lado, o eixo horizontal está relacionado com o grau de formalização estabelecido entre os atores. Nesse caso, podem haver relações mais formalizadas, em que há contratos e regulamentos formalizando a relação, ou mais informais, em que não há a presença de documentos que formalizam as atividades, sendo estas estabelecidas por convivência informal entre os atores (BALESTRIN; VARGAS, 2003; MARCON; MOINET, 2000).

Entretanto, apesar da classificação das tipologias seguir uma concepção macro, estabelecida pelos autores nesses quatro grandes grupos, deve-se ressaltar que em cada um dos diversos pontos do quadrante, poderá ser encontrado um tipo particular de configuração (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008), o que corrobora a dificuldade de existir duas relações de cooperação estruturadas de maneira idêntica (CASTELLS, 1999). A estruturação de cada tipo de relacionamento colaborativo levará em consideração os objetivos do negócio e os subsídios disponibilizados por cada participante.

Detalhadas as dimensões relativas ao nível de assimetria de poder entre os atores e ao nível de formalização da relação, apresenta-se, a seguir, a terceira dimensão denominada de mecanismos de coordenação.

2.3.2 Mecanismos de Coordenação

As diferentes estratégias de gestão das relações interorganizacionais fazem uso de uma combinação específica de certos mecanismos, conduzidos de acordo com o nível de formalização e o tipo de relação instituída (GRANDORI; SODA, 1995). Dentre os instrumentos de gestão possíveis, destacam-se os mecanismos de coordenação definidos como um conjunto de normas e regras específicas a serem instituídos em estruturas colaborativas, com a função de regular as ações entre os atores, alinhando seus interesses à execução dos objetivos comuns (NOOTEBOOM, 1996). Neste sentido, a instituição de mecanismos de coordenação, torna-se fator crucial para que a relação colaborativa atinja seus resultados com êxito.

Considerando sua relevância, Grandori e Soda (1995), baseados numa série de estudos acerca do tema, propõem uma sistematização das principais contribuições teóricas, buscando entender tanto a natureza e variedade dos mecanismos de coordenação empregados para sustentar a cooperação interorganizational, quanto a especificidade de cada forma de arranjo em termos do seu conjunto de mecanismos de coordenação. A síntese elaborada pelos autores apresenta dez mecanismos de coordenação.

O primeiro mecanismo refere-se à comunicação, decisão e negociação. Este mecanismo apresenta-se como sendo o menos oneroso e mais onipresente. Pode ser identificado em maior ou menor intensidade, tanto *ex-ante* como *ex-post*, nas mais variadas formas de *networks*. Muitas relações constituídas se mantêm somente pela existência deste mecanismo. Contudo, para se manter uma cooperação de longo prazo, a estrutura colaborativa deverá proporcionar espaço para comunicações, decisões e negociações conjuntas. Segundo Perrow (1992), o estabelecimento de encontros, fóruns e grupos de trabalho, nos quais são compartilhadas e discutidas informações, proporciona uma maior intimidade entre os membros, que se sentem mais dispostos a interagir e auxiliar os demais participantes. Segundo Balestrin e Verschoore (2008), o aprofundamento das relações entre os membros envolvidos na rede, estabelece um vínculo de confiança bem mais estreito entre os integrantes. Essa reciprocidade, segundo Axelrod (2010), proporciona o crescimento e evolução das relações do grupo, minimizando as ações oportunistas.

O segundo mecanismo elencado por Grandori e Soda, refere-se à coordenação social e controle. Este mecanismo visa estabelecer relacionamentos intensos e estáveis mediante um

conjunto de normas de grupo, reputação e controle dos parceiros. Segundo os autores, em todos os tipos de *networks* de cooperação há um lado social.

Como terceiro mecanismo, elencou-se a interação interunidades. Esta representa o desenho organizacional chave da *network*, tanto interno quanto externo. O conceito pode ser aplicado para definir o papel da firma nas relações intraorganizacionais, independentemente das suas relações hierárquicas. Neste sentido, determinada atividade necessária a uma organização da rede, pode ser desenvolvida por profissionais de outra, especializada na tarefa. Como exemplos, podem ser citados: o gerenciamento de projetos de estruturas interorganizacionais, existente em consórcios de engenharia para a execução de atividades complexas, bem como, a interação que os gerentes de produtos de fornecedores especializados exercem, ao coordenarem, com a empresa compradora, o desenvolvimento de novos produtos. Essa interação interunidades não pode ser observada nas estruturas tradicionais, cuja satisfação da necessidade ocorre mediante compra no mercado.

A equipe comum refere-se ao quarto mecanismo, que visa estabelecer a coordenação das atividades que envolvem um amplo número de organizações que colaboram entre si, bem como uma grande quantidade de informações a serem compartilhadas. Além disso, quando as atividades significativas são compartilhadas pela rede, uma equipe exclusiva para apoio pode ser necessária. Este mecanismo pode ser verificado nas *joint ventures* e nos contratos de franquia. Contudo, para acordos de cooperação mais limitada, como em indústrias de alta tecnologia, recomenda-se a coordenação diretamente pelas partes envolvidas, visando uma maior eficiência.

O quinto mecanismo refere-se às relações hierárquicas e de autoridade. Esse mecanismo refere-se à supervisão hierárquica como complemento aos demais mecanismos de regulação das relações colaborativas, em especial, àquelas institucionalmente complexas. Segundo os autores, as redes que cooperam apoiadas em um complexo arranjo contratual, necessitam instituir mecanismos que compreendem ações de supervisão hierárquica, planejamento formal, sistemas de informação, treinamentos, entre outros. Além disso, podem empregar mecanismos de coordenação não hierarquizados, como a negociação e comunicação lateral, grupos de tomada de decisão e de trabalho. Entre os exemplos, citam-se as relações de autoridade em consórcios: um aglomerado de empresas com competências diferentes cooperando para a realização de uma grande planta, ou ainda, a rede de franquias do McDonald's que segue um processo rígido de condução do negócio, em termos da marca, dos processos, entre outros aspectos.

Ainda compondo esta relação, os sistemas de controle e planejamento, referem-se ao sexto mecanismo de coordenação. Ao se estabelecer sistemas de monitoramento e acompanhamento de resultados, exerce-se um controle mais eficiente que a supervisão comportamental hierárquica, em especial, quando considerado uma ampla gama de circunstâncias, pois visa alinhar comportamentos cooperativos para o alcance de metas organizacionais específicas. Exemplos deste mecanismo podem ser encontrados em redes de hotelaria que padronizam treinamentos e monitoram a satisfação dos clientes, ou em grandes corporações que estabelecem metas mínimas a serem alcançadas segundo determinados indicadores.

O sétimo mecanismo elencado refere-se aos sistemas de incentivo. Este tipo de mecanismo é utilizado no desenvolvimento de atividades complexas, visando otimizar a participação dos envolvidos em projetos de elevado grau de incerteza. Pode ser utilizado em projetos de P&D, *joint ventures*, franquias, entre outros, através da participação nos lucros e do direito a propriedade. Segundo Williamson (1985), uma forma de coordenar a distribuição destes incentivos ocorre mediante a utilização de contratos formais que contemplam as regras relativas à divisão justa dos benefícios, evitando ações oportunistas e a necessidade de garantias contratuais.

Como oitavo mecanismo, Grandori e Soda apresentam o sistema de seleção. Esse mecanismo busca selecionar parceiros potenciais que terão acesso à rede, visando aumentar as chances de coordenação da atividade colaborativa. A seleção leva em consideração alguns bons preditores que agreguem comportamentos e outros aspectos relevantes à cooperação, tais como capacidades complementares, compatibilidade de processos e objetivos comuns entre os participantes, visando minimizar divergências entre os membros. Segundo Grandori e Soda (1995), quanto mais amplo for o escopo da cooperação, mais rigorosas serão as regras de acesso a rede, que podem ser tanto formais quanto informais.

O penúltimo mecanismo refere-se ao sistema de informação. Este apresenta significativa importância na coordenação da estrutura colaborativa, pela sua capacidade de redução de custos transacionais e rápida disseminação de informações. Observado na integração vertical entre as firmas, esse mecanismo busca reduzir custos de comunicação, através de sistemas de informação automatizados, eliminando a intervenção humana.

Para finalizar, o último mecanismo elencado pelos autores refere-se ao suporte público e infraestrutura. Segundo Grandori e Soda (1995), esse mecanismo pode ser utilizado para fomentar cooperações altamente benéficas, mas difíceis de serem alcançadas em detrimento do elevado investimento necessário e da baixa apropriação de benefícios. Neste caso, agências

governamentais podem estimular a criação de pólos e parques tecnológicos para o desenvolvimento de atividades colaborativas com elevado grau de inovação.

Descritos os dez mecanismos de coordenação, trabalhados por Grandori e Soda (1995), apresenta-se a seguir um quadro resumo contemplando os mesmos.

Quadro 4 – Síntese dos Mecanismos de Coordenação

Tipo de Mecanismo	Característica
Comunicação, decisão e negociação	Apresenta-se como o mecanismo menos oneroso e mais onipresente. Pode ser identificação tanto <i>ex-ante</i> como <i>ex-post</i> , nas variadas formas <i>networks</i> .
Coordenação social e controle	Visa estabelecer relacionamentos intensos e estáveis mediante um conjunto de normas de grupo, reputação e controle dos parceiros.
Interação interunidades	Representa o desenho organizacional chave da <i>network</i> , tanto interno quanto externo. Define o papel da firma nas relações intraorganizacionais, independentemente das suas relações hierárquicas.
Equipe comum	Visa estabelecer a coordenação das atividades que envolvem um amplo número de organizações que colaboram entre si, bem como uma grande quantidade de informações a serem compartilhadas.
Relações hierárquicas e de autoridade	Refere-se à coordenação hierárquica como complemento aos demais mecanismos de regulação das relações colaborativas, em especial, aquelas institucionalmente complexas.
Sistemas de controle e planejamento	Busca estabelecer sistemas de monitoramento e acompanhamento de resultados, em especial, quando considerado uma ampla gama de circunstâncias, alinhando comportamentos cooperativos para o alcance de metas organizacionais específicas.
Sistemas de incentivo	Utilizado no desenvolvimento de atividades complexas, visando otimizar a participação dos envolvidos em projetos de elevado grau de incerteza.
Sistema de seleção	Busca selecionar parceiros potenciais, mediante bons preditores que agreguem valor a cooperação, visando aumentar as chances de coordenação da atividade colaborativa e seus respectivos resultados.
Sistema de informação	Facilita a coordenação da estrutura colaborativa, devido a sua capacidade de redução de custos transacionais e da rápida disseminação de informações, mediante utilização de sistemas de informação automatizados.
Suporte público e infraestrutura	Utilizado para fomentar cooperações altamente benéficas, com estímulo das agências governamentais, em detrimento do elevado investimento necessário e da baixa apropriação de benefícios a curto prazo.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Grandori e Soda (1995).

Esses diferentes mecanismos podem ser utilizados em vários níveis de combinação na coordenação da relação colaborativa, visando assegurar o êxito da cooperação (BALESTRIN, 2005). Segundo Grandori e Soda (1995), a definição de quais mecanismos serão utilizados na relação, levará em consideração os objetivos do negócio e os níveis de troca existentes entre os envolvidos. Além disso, autores afirmam que a efetiva utilização dos diferentes mecanismos contribuem, significativamente, à *performance* resultante da coordenação das atividades e recursos da parceria (MILES; SNOW, 1986).

Frente ao exposto, apresenta-se a terceira e última proposição norteadora dessa pesquisa:

Proposição 3 (P3): Os mecanismos de coordenação poderão influenciar a gestão de projetos colaborativos.

Tendo-se apresentado as três dimensões de análise da gestão, buscar-se-á identificar os principais resultados almejados. Este tema será detalhado a seguir.

2.4 RESULTADOS DA COOPERAÇÃO ENTRE ORGANIZAÇÕES

As relações colaborativas entre organizações, conforme já mencionado, tornam-se um meio de alavancar a competitividade das empresas mediante o alcance de uma série de benefícios (BALESTRIN; VARGAS, 2004). Para se relacionar os ganhos coletivos alcançados pelas organizações que atuam em projetos colaborativos, buscou-se sintetizar os principais resultados, de acordo com estudos desenvolvidos por Dyer e Sing (1998), Ebers e Jarillo (1998), Chesbrough (2003) e, Balestrin e Verschoore (2008). Entre os inúmeros resultados possíveis, elencaram-se quatro grupos que visam sintetizar os principais ganhos coletivos: a) Ganhos de Escala e Ativos Relacionais; b) Flexibilidade, Acesso a Soluções e Redução de Riscos; c) Aprendizagem e Conhecimento; e, d) Inovação. Esses resultados nortearão parte das análises do presente estudo e, para tanto, serão detalhados a seguir.

2.4.1 Ganhos de Escala e Ativos Relacionais

Um dos objetivos almejados pelas empresas, a partir da união de duas ou mais organizações em um projeto colaborativo, é a possibilidade de obterem benefícios que dificilmente conseguiriam alcançar de forma isolada (ALBERS, 2005; OLIVER; EBERS, 1998). Dentre esses benefícios está a possibilidade de ampliar a capacidade de ação das empresas, através dos ganhos de escala e de poder de mercado (JONES, LICHTENSTEIN, 2008; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Segundo Dyer e Singh (1998), essas vantagens são obtidas em decorrência da relação estabelecida entre parceiros com capacidades específicas, que permitem o acesso a ativos relacionais, tais como: informações proprietárias, recursos físicos, humanos e de capital. Isso ocorre, porque a cooperação interorganizacional cria ativos inerentes à sua forma complexa e

dinâmica de atuação. De outra forma, a estrutura colaborativa possibilita a criação de ativos intangíveis que dificilmente são imitados e copiados pelos concorrentes (DYER; SINGH, 1998). Nesse sentido, dificilmente uma empresa que atua sozinha no mercado teria condições de atingir os mesmos benefícios alcançados pelos membros que atuam em conjunto, fato que explica porque empresas isoladas apresentam mais dificuldades para inovar (ROTHWELL, 1995).

Entretanto, segundo Gulati *et al* (2000), os ganhos coletivos alcançados pelas organizações sob o formato colaborativo, só são possíveis através da sinergia existente entre os membros, como fator resultante da interação dos indivíduos. Dentre os fatores que auxiliam a interação, a confiança entre os envolvidos, possui papel de destaque. Por meio de relacionamentos confiáveis, os membros conseguem melhorar sua *performance* de atuação, trocando informações, experiências e conhecimentos, além de minimizarem os custos de transação, aumentando seu poder de barganha.

Outro aspecto relevante, refere-se a complementaridade de recursos, defendido por Ebers e Jarillo (1998), pode proporcionar diferenciais competitivos como a co-especialidade. Neste aspecto, as organizações cooperadas alcançam vantagem competitiva mediante a atuação em novos nichos de produtos e mercados, frente à união de competências e habilidades distintas entre as mesmas. Um exemplo disso são os projetos colaborativos estabelecidos entre universidades e empresas que permitem a superação das limitações de cada organização, em termos de recursos ou de capacitações, aumentando a flexibilidade e a capacidade da empresa de se perpetuar (PLONSKI, 1995).

Por oportuno, vale reforçar que a manutenção das relações ou o êxito em relações anteriores – dependência de trajetória – podem estimular e reforçar a cooperação entre os atores, desencadeando ganhos indivisíveis, difíceis de serem alcançados em cenários paralelos, como exemplo, a lealdade entre os parceiros (GULATI *et al*, 2000). Não obstante, estudos desenvolvidos por Balestrin e Verschoore (2008), destacam que os ganhos de escala podem proporcionar um aumento no poder das negociações, maior credibilidade empresarial, notoriedade pública, reputação e imagem, através de uma forte marca constituída. Podem, ainda, proporcionar o estabelecimento de relacionamentos com instituições, agências estatais e fornecedores, entre outros.

2.4.2 Flexibilidade, Acesso a Soluções e Redução de Riscos

As relações colaborativas entre organizações visam proporcionar maior agilidade às empresas frente às mudanças no cenário sócio-econômico (EBERS; JARILLO, 1998). Tal situação torna-se relevante quando considerada a velocidade com que estas transformações ocorrem, bem como a intensidade das trocas de informações entre atores (TODEVA, 2006). O contexto pode ser melhor absorvido através da atuação conjunta das empresas, visto que as estruturas colaborativas proporcionam um melhor acesso a soluções e maior flexibilidade quando comparado as estruturas tradicionais (PEROW, 1992).

Segundo Jarillo (1993), as ações coletivas podem disponibilizar um volume maior de conhecimentos para os atores envolvidos. Tais acumulações tecnológicas, mediante interações constantes, geram aperfeiçoamentos contínuos nos processos, facilitando o acesso a determinadas soluções (EBERS; JARILLO, 1998). Para Castells (1999), isso ocorre porque as empresas adquirem novos conhecimentos, passam a processar suas informações com maior eficiência e adaptam-se melhor as situações impostas pelo mercado (TODEVA, 2006). Estudos de Grandori e Soda (1995) corroboram com o exposto, ao afirmarem que a flexibilidade organizacional é um dos resultados almejados perante o estabelecimento da cooperação interorganizacional. Segundo estes estudos, as empresas buscam meios mais rápidos para proverem novos produtos e serviços, bem como, adaptarem sua estrutura interna de forma ágil às incertezas do ambiente. Neste sentido, o estabelecimento de relações complementares entre os atores tem papel fundamental.

Por sua vez, Ebers e Jarillo (1998) enfatizam que a cooperação entre organizações proporciona a oportunidade de compartilhamento de conhecimentos e aprendizado mútuo, bem como de recursos disponibilizados pelos membros, conduzindo os atores a estabelecerem um processo mais eficiente, reduzindo custos e riscos. Segundo Verschoore (2006), o quesito diz respeito a toda infraestrutura disponibilizada pela parceria, no intuito de desenvolver seus membros e acessar recursos inexistentes na empresa.

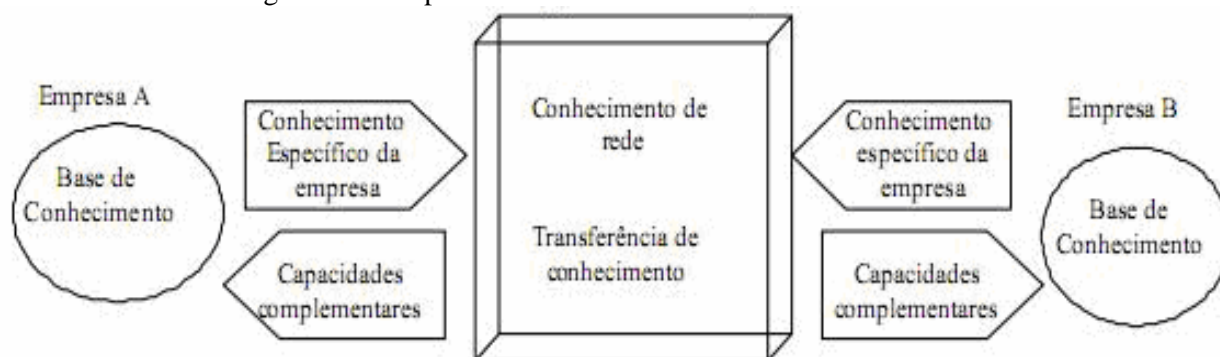
2.4.3 Aprendizagem e Conhecimento

Ao considerar que “a habilidade para criar e utilizar conhecimento é uma importante fonte de sustentação das vantagens competitivas” (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p. 129), percebe-se que o grande desafio das organizações atuais é gerar, processar e transformar informações e conhecimento em ativos econômicos de forma contínua. Nesse âmbito, a

estrutura organizacional colaborativa vem sendo explorada como uma fonte de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento, em especial, às indústrias intensivas em conhecimento, que buscam rapidamente novas descobertas e ganhos econômicos de exploração sobre as mesmas (POWELL, 1998). A ascensão desse modelo organizacional pode ser atribuída, basicamente, a dois fatores. Ao primeiro, atribui-se a natureza temporal e de inovação das indústrias intensivas em conhecimento, que buscam constantes novidades. O segundo refere-se à complexidade transacional das atividades de P&D, que requer forte cooperação entre as organizações, devido à interdependência e à interação natural de produtos e serviços co-produzidos (TODEVA, 2006; CLARK, 1985).

Por consequência, estudos realizados por Powell (1998), Ebers e Jarillo (1998) e Todeva (2006) apontam a contribuição das estruturas de cooperação para o processo de construção coletiva do conhecimento. O sucesso do processo de aprendizagem está diretamente relacionado com a interação sinérgica dos seus membros. As organizações buscam selecionar recursos complementares, objetivando a transferência de conhecimento entre as empresas na rede (Figura 7). A rede é usada como o canal para essa transferência de conhecimento e relacionamento de capacidades (NIELSEN, 2001).

Figura 7 – Complementaridade de Conhecimento entre Atores



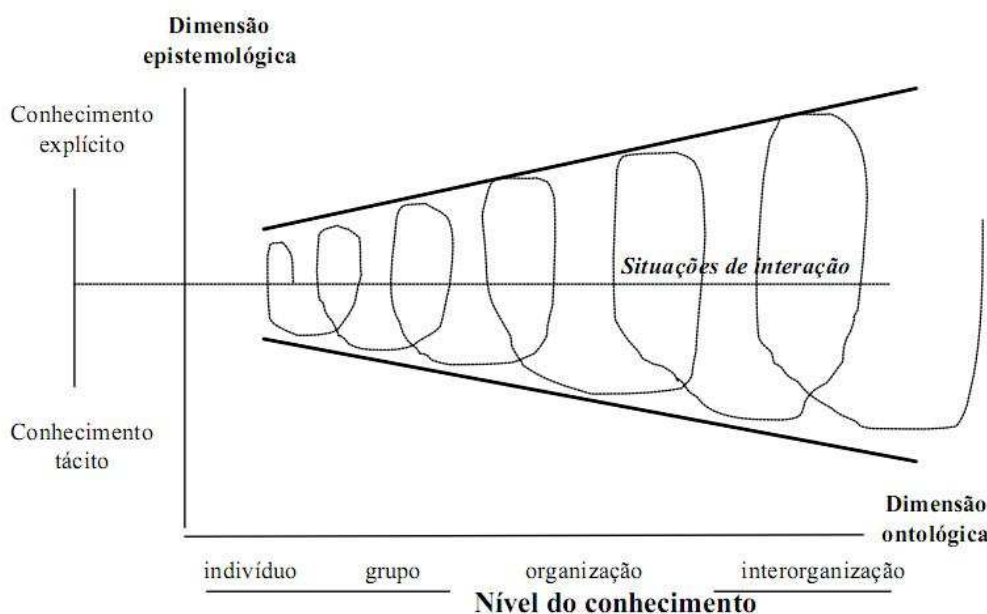
Fonte: Adaptado de Nielsen, (2001, p.8)

Entretanto, para que o processo de criação ocorra junto às organizações, faz-se necessária a existência de uma estrutura adequada em relação ao tempo, espaço e relacionamento entre indivíduos, bem como, na organização física, dos processos de trabalho e na capacidade de criação de novos conhecimentos (DYER; NOBEOKA, 2000). Dessa maneira, a necessidade de geração, difusão e utilização do conhecimento ressalta a influência da estrutura organizacional e de seu ambiente como facilitadores deste processo.

Considerando tal contexto, estudos de Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o processo pelo qual as organizações constroem aprendizagem é denominado de conversão de conhecimento. Nesta conversão são expandidos qualitativa e quantitativamente os

conhecimentos tácitos e explícitos mediante o processo Socialização, Externalização, Combinação e Internalização – SECI. O conhecimento nasce em um nível individual, sendo expandido, através da dinâmica da interação entre o conhecimento tácito¹² e explícito¹³, para um nível organizacional e após interorganizacional (BALESTRIN, 2005). Na figura a seguir, percebe-se que o conhecimento interorganizacional é gerado pela interação entre organizações e constitui uma das dimensões mais complexas da geração do conhecimento.

Figura 8 – Espiral de Criação do Conhecimento



Fonte: Balestrin (2005, p. 60), adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997).

Estudos de Todeva (2006) dão especial atenção à interação entre organizações, através das relações diretas entre os seus atores, como fontes de aprendizagem e compartilhamento de conhecimentos. Tamaña importância se atribui ao contexto cuja complexidade das atividades requer um suporte mais intenso do que o promovido nas empresas tradicionais.

Ademais, estudos desenvolvidos por Dittrich e Duysters (2007) apontam a existência de duas fases relativas à geração de conhecimento e aprendizagem. A primeira fase refere-se à busca pelo novo – *exploration*, na qual as organizações buscam, num primeiro momento, estabelecer relações flexíveis com novas empresas no intuito de ampliar sua visão sobre novas oportunidades de negócio e possibilidades de desenvolvimento de produtos e serviços. Nessa fase, as relações instituídas são caracterizadas por elos mais fracos e os atores buscam

¹²Conhecimento Tácito: conhecido como abordagem interpretativa – criação do conhecimento -, considera que o conhecimento está arraigado nas práticas organizacionais, baseado na natureza dinâmica e situacional do conhecimento.

¹³ Conhecimento Explícito: conhecido como abordagem normativa – gestão do conhecimento -, considera uma complexa “engenharia” de como captar, estocar, manipular e controlar o conhecimento organizacional, baseado em regras generalizáveis.

combinar recursos e trocar experiências. A segunda fase é caracterizada pelo engajamento na ampliação do conhecimento – *exploitation*. Nela, o conhecimento e as capacidades são filtradas, selecionadas, produzidas e executadas, com o objetivo de fortalecer e ampliar os conhecimentos básicos de tecnologias e produtos estabelecidos. Neste momento, o objetivo pode ser maximizado através do estabelecimento de relações fortes, mediante parceiros recíprocos e com o mesmo objetivo (áreas tecnológicas similares). Assim, a estrutura de cooperação pode proporcionar diferentes níveis de troca de informações, aprendizado e conhecimento (DYER; SINGH, 1998), considerando inclusive a capacidade absorptiva dos parceiros.

2.4.4 Inovação

A interação entre organizações, através das relações diretas entre seus atores, proporciona outro aspecto relevante como fonte de sustentação das vantagens competitivas: a inovação¹⁴. Isso porque, as estruturas colaborativas, formadas por elos fortes e fracos entre os membros, possibilitam um ambiente favorável ao compartilhamento de conhecimentos e habilidades complementares entre as empresas, além de proporcionar escala aos projetos de P&D. Segundo Brass *et al* (2004), o estabelecimento desses elos, possibilita aos membros aperfeiçoarem capacidades e conhecimentos já existentes (*exploitation*), bem como alcançarem capacidades e conhecimentos totalmente inovadores (*exploration*).

Para Dyer e Nobeoka (2000), a atuação conjunta, mediante um ambiente que visa explorar as múltiplas e intensas conexões entre os atores, estimula o compartilhamento de ideias, experiências e ações de cunho inovador. Este espaço passa a funcionar como um canal de comunicação em que cada organização conectada será tanto receptora quanto transmissora de informações, potencializando a geração de novas ideias. Além disso, essas experiências e ideias podem ser renovadas a cada inserção de uma nova organização à estrutura colaborativa (VERSCHOORE, 2006). Cada novo membro, ao ingressar na parceria, disponibiliza, aos demais, o acesso a novos conceitos, métodos e formas de gestão, que são distintos e acompanham o desenvolvimento dos negócios daquela organização que, antes, operava de forma individual (DYER; SINGH, 1998; GULATI *et al*, 2000).

¹⁴ O termo inovação é utilizado neste estudo como sendo o resultado da pesquisa, da descoberta, da experimentação, do desenvolvimento, da imitação e da adoção de novos produtos, novos processos de produção e de novas formas de organização (DOSI, 1988).

Entretanto, para que a inovação de fato ocorra, faz-se necessário que a estrutura colaborativa detenha a capacidade de promover a socialização e a utilização do conhecimento entre seus membros, bem como de potencializar o acesso das partes aos novos conhecimentos e competências externas (GULATI *et al*, 2000), mediante um processo de inovação de caráter exógeno (ROTHWELL, 1995).

Estudos de Chesbrough (2003) destacam que a evolução do modelo de inovação fechada, predominante no período pós-guerra, para o modelo da inovação aberta, maximizou consideravelmente as condições à geração da inovação. Isso é possível porque as estruturas colaborativas que atuam neste modelo proporcionam o estabelecimento de práticas de colaboração, desenvolvimento de competências e habilidades coletivas, compartilhamento de informações, melhor agilidade na concepção e execução de determinadas atividades, acesso a novos mercados, entre outras questões. Segundo o autor, tais características, dificilmente, estariam ao alcance dos atores envolvidos se a opção por trabalhar sozinho prevalecesse, demonstrando porque empresas isoladas dificilmente inovam.

O modelo de inovação aberta busca atender às novas demandas do contexto organizacional, condicionado à crescente dependência de fontes externas de conhecimento para gerarem inovações que acompanhe o rápido fluxo de informações, bem como o avanço de novas tecnologias (CHESBROUGH, 2003). Sendo assim, verifica-se que a inovação tecnológica é um processo dinâmico e complexo (BALESTRIN, 2005), que passa a exigir das organizações maior agilidade e flexibilidade para a renovação e criação de produtos, serviços e tecnologias, associadas a um menor custo de transação entre as partes (DYER; SINGH, 1998), como determinante para alavancar a competitividade organizacional.

Considerando os apontamentos realizados acerca dos quatro grupos de resultados sugeridos neste estudo, apresenta-se a seguir, quadro que visa sintetizar as principais questões.

Quadro 5 – Síntese dos Resultados da Cooperação entre Organizações

Resultados da Cooperação	Característica	Benefícios
Ganhos de Escala e Ativos Relacionais	São obtidos em decorrência do aprofundamento das relações entre os indivíduos, das trocas e da complementaridade, bem como da capacidade de obter ganhos de escala e de poder de mercado.	Complementaridade e trocas. Ampliação da confiança e reciprocidade. Poder de Barganha. Uso eficiente dos recursos. Credibilidade e Legitimidade.
Flexibilidade, Acesso a Soluções e Redução de Riscos	A busca pela eficiência mediante maximização dos processos produtivos, otimização das capacidades individuais e organizacionais e divisão de custos e riscos entre os envolvidos.	Agilidade. Capacitação e qualificação. Aperfeiçoamento de processos. Atividades Compartilhadas. Resoluções complexas.
Aprendizagem e Conhecimento	O compartilhamento de ideias e de experiências entre os atores, mediante relações colaborativas, mais ou menos intensas, podem desenvolver conhecimento e aprendizagem entre os envolvidos.	Disseminação de informações e experiências. Geração, difusão e utilização do conhecimento. Aprendizagem reforçada.
Inovação	Obtida mediante ambientes que facilitam a troca de conhecimento e informações com intuito de atender as novas demandas tecnológicas do mercado, como forma de alavancar, competitivamente, os envolvidos.	Atividades compartilhadas. Inovações coletivas. Geração de diferenciais. Ampliação de valor agregado. Maior competitividade.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Dyer e Sing (1998), Ebers e Jarillo (1998), Chesbrough (2003) e, Balestrin e Verschoore (2008).

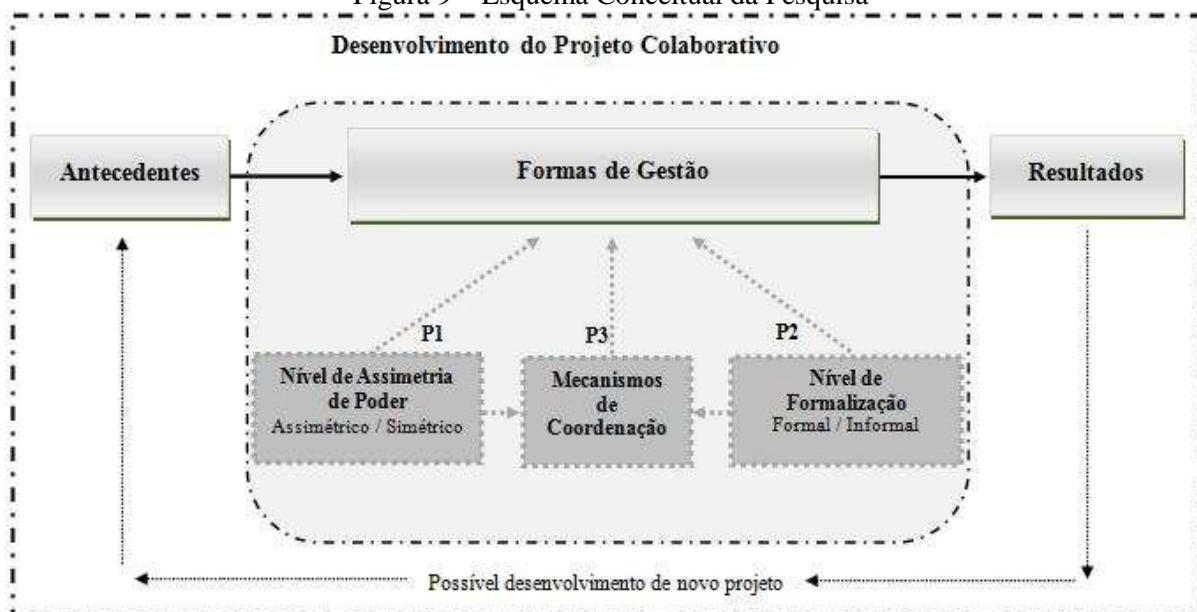
Conforme demonstrado no quadro acima, os resultados almejados pelas empresas que atuam de forma colaborativa são bastante variados. Nesse estudo, buscou-se sintetizá-los em quatro grandes grupos, sem, contudo, limitar a potencialidade de benefícios proporcionados pela cooperação interorganizacional. Não obstante, além do benefício direto proporcionado aos atores envolvidos, o resultado alcançado pelo projeto colaborativo pode influenciar o estabelecimento de novas relações de cooperação entre os membros futuramente, servindo como um fator que alavanca novas parcerias.

Entretanto, conforme afirmado por Dyer e Singh (1998), Human e Provan (1997) e Gulati *et al* (2000), para que estes resultados de fato sejam alcançados, faz-se necessário estabelecer uma gestão adequada, que contemple a estrutura da parceria, seus mecanismos de gerenciamento e os métodos de relacionamentos necessários ao desenvolvimento da cooperação instituída. A forma de gestão estabelecida levará em consideração esses diferentes elementos que, em conjunto, conduzirão os atores ao êxito da relação estabelecida (EBERS; JARILLO, 1998).

2.5 ESQUEMA CONCEITUAL DA PESQUISA

A revisão teórica apresentada insurgiu a extração de proposições que permitem a elaboração do esquema conceitual desta pesquisa (Figura 9), que, por sua vez, embasou tanto a pesquisa de campo quanto a análise dos dados coletados.

Figura 9 – Esquema Conceitual da Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

Conforme observado, o desenvolvimento do projeto colaborativo entre organizações possui, como base, antecedentes (individuais e organizacionais) que visam atingir, coletivamente, resultados específicos, dificilmente alcançados de forma individual. Entre os principais resultados destacados pela literatura encontram-se os ganhos de escala e ativos relacionais, a flexibilidade, o acesso a soluções e redução de riscos, a aprendizagem e conhecimento e a inovação.

Entretanto, para que isso seja possível, o desenvolvimento desse tipo de projeto necessita adotar uma gestão adequada, que possibilite a coordenação dos atores, recursos e atividades. Para tanto, três dimensões basilares são consideradas: o nível de assimetria de poder entre os atores (P1) (PROVAN; KENIS, 2007), o nível de formalização da relação (P2) (MARCON; MOINET, 2000) e os mecanismos de coordenação a serem instituídos (P3) (GRANDORI; SODA, 1995). Mediante a observação dessas três dimensões, torna-se possível estabelecer uma gestão eficiente para o desenvolvimento e, conseqüente, o êxito da cooperação instituída.

Não obstante, considerando o contexto de projetos colaborativos, verifica-se que novas parcerias podem ser instituídas a cada novo projeto. Nessa perspectiva, a obtenção de resultados satisfatórios em projetos específicos, pode influenciar o desenvolvimento de novas parcerias entre os atores, futuramente.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Tendo-se a base teórica fundamentada, parte-se, então, para a pesquisa empírica. Sendo assim, nesse capítulo apresenta-se a metodologia utilizada para o alcance dos objetivos propostos no estudo. Inicialmente, explana-se sobre o delineamento da pesquisa, detalhando a escolha do método e o caráter do estudo. Posteriormente, apresentam-se as etapas do trabalho, utilizado para operacionalizar a presente pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Considerando que a presente pesquisa buscou verificar como ocorre a coordenação de projetos colaborativos entre organizações, optou-se pela realização de um estudo qualitativo, de caráter exploratório, por meio de um estudo de caso único com unidades incorporadas.

Segundo Yin (2001), esse tipo de metodologia é justificável em pesquisas desenvolvidas no contexto real, visando facilitar a compreensão de dado fenômeno. A abordagem qualitativa não se caracteriza como uma proposta rígida e estruturada, permitindo ao pesquisador explorar novos enfoques (GODOY, 1995), bem como buscar compreender as razões e os motivos básicos de determinado questionamento (BARDIN, 1977; CRESWELL, 2003).

Para Malhotra (2001), o caráter exploratório da pesquisa objetiva aproximar o pesquisador do fenômeno em questão, proporcionando maior familiaridade com o problema. Este esforço tem como meta tornar um problema complexo mais explícito, aprimorando as ideias relativas ao tema, ou mesmo construir hipóteses mais adequadas (PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993). Além disso, de acordo com Richardson (1999, p. 17), a análise de caráter exploratório visa descobrir as semelhanças entre fenômenos, ou seja, “os pressupostos teóricos não estão claros, ou são difíceis de encontrar. Nessa situação, faz-se uma pesquisa não apenas para conhecer o tipo de relação existente, mas, sobretudo para determinar a existência de relação”.

A estratégia de investigação utilizada foi o estudo de caso único, relativo à cooperação entre a UNISINOS e o HMD, contemplando quatro unidades incorporadas¹⁵ [Projeto colaborativo 1, Projeto colaborativo 2, Projeto colaborativo 3 e Projeto colaborativo 4], sendo

¹⁵ Em um estudo de caso único, pode-se dar atenção a uma unidade de análise ou a várias unidades incorporadas. Esta distinção na quantidade de unidades de análise é que define se um estudo de caso é holístico ou incorporado. É holístico quando se tem apenas uma unidade de análise e incorporado quando se tem mais de uma (YIN, 2001).

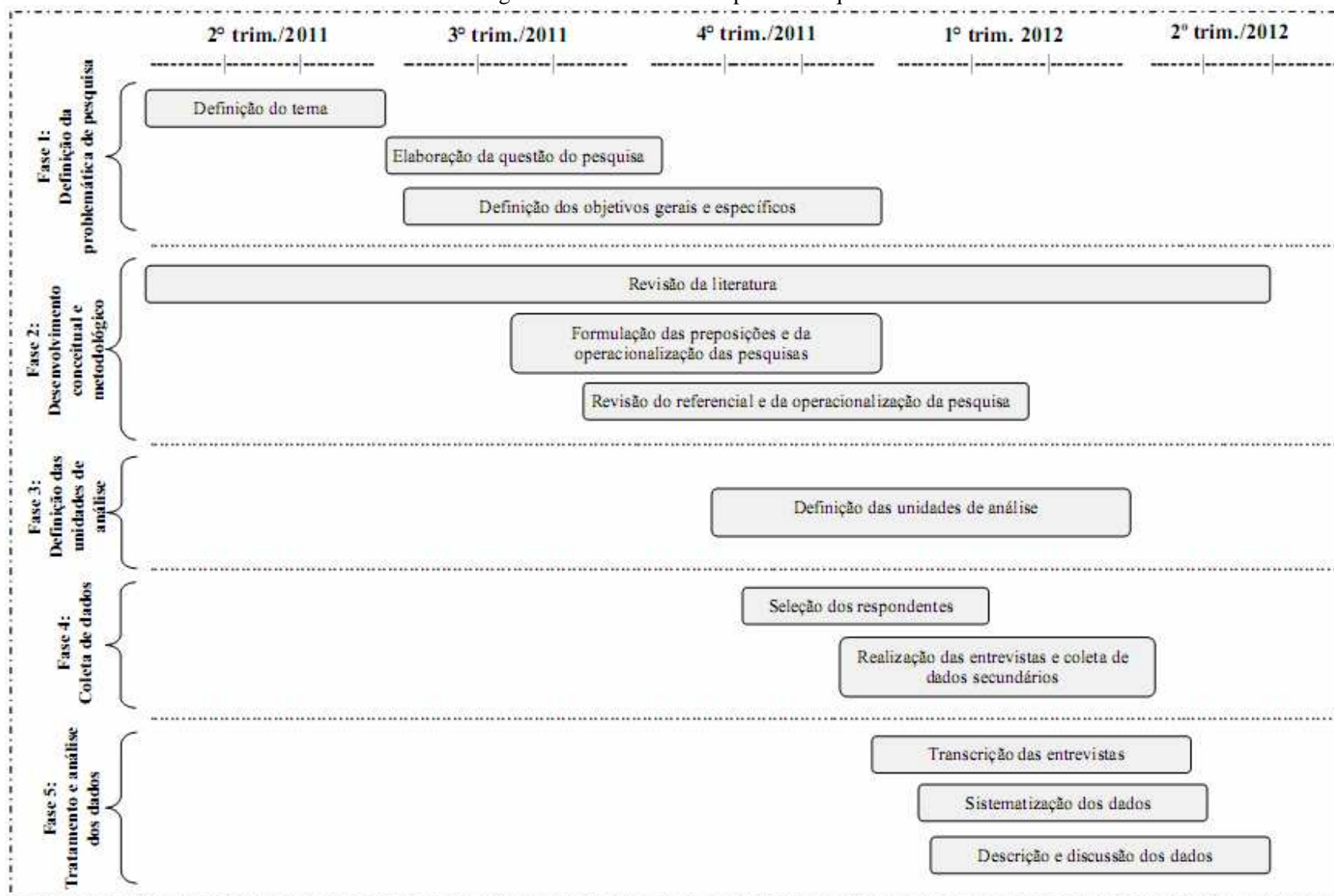
considerada adequada à natureza da pesquisa segundo os preceitos de Yin (2001) e Cooper e Schindler (2003). Este tipo de método é recomendado quando o objetivo, em questão, visa analisar de forma aprofundada um fenômeno, bem como as diferentes variáveis que afetam este objeto em seu próprio contexto (TRIVIÑOS, 1987). Para Eisenhardt (1989), o estudo de caso é utilizado quando o foco é entender a dinâmica que se apresenta em situações únicas. A utilização deste método é pertinente neste estudo, pois além de identificar como ocorre a coordenação de projetos colaborativos entre organizações, o mesmo permite também descrever “porque” a coordenação se estabelece dessa forma (YIN, 2001); atendendo assim ao objetivo central deste estudo.

Para compreender a forma de operacionalização adotada nesse estudo, a seguir, apresenta-se as etapas da pesquisa de forma detalhada.

3.2 ETAPAS DA PESQUISA

Para a realização da presente pesquisa, a metodologia foi organizada em cinco fases distintas, sendo elas: a) definição da problemática de pesquisa; b) desenvolvimento conceitual e metodológico; c) definição das unidades de análise; d) coleta de dados; e, e) tratamento e análise dos resultados. A representação gráfica dessas etapas está delineada na Figura 10 e seu detalhamento segue a seguir.

Figura 10 – Síntese das Etapas da Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

3.2.1 Fase 1: Definição da Problemática de Pesquisa

A presente fase teve como finalidade definir o problema de pesquisa, bem como o objetivo geral e os objetivos específicos, sob os quais a pesquisa se assentou. Para a definição desses elementos, buscou-se, inicialmente, explorar o tema através de leituras nos campos teóricos propostos, num esforço investigativo de identificar lacunas a serem esclarecidas.

Sendo assim, a definição do tema ocorreu em junho de 2011 e a questão de pesquisa em setembro do mesmo ano corrente. A definição da primeira versão do objetivo geral e dos objetivos específicos ocorreu em outubro de 2011, e a versão final em dezembro. Segundo Collins e Hussey (2005), refinamentos nos parâmetros, inicialmente, definidos são comuns ao longo do processo, tendo em vista a fase exploratória e o amadurecimento do escopo, apoiados no aprofundamento teórico e nas verificações empíricas.

3.2.2 Fase 2: Desenvolvimento Conceitual e Metodológico

Nesta fase, buscou-se desenvolver o referencial teórico do estudo, mediante a realização de uma pesquisa bibliográfica, contemplando os temas relativos à cooperação entre organizações, projetos colaborativos, antecedentes, resultados e formas de gestão entre organizações. Segundo Eisenhardt (1989), determinar o foco teórico é elementar para a formulação de um constructo capaz de embasar protocolos de entrevistas.

Sendo assim, na fase exploratória da literatura, identificaram-se inúmeros trabalhos sob a ótica da teoria das relações interorganizacionais, desde estudos tidos como seminiais, que serviram de base para a estruturação do assunto, até inovadores, demonstrando linhas de tendências da pesquisa na área e lacunas a serem preenchidas. Esse aprofundamento teórico, realizado entre abril de 2011 a maio de 2012, possibilitou o refinamento dos objetivos perseguidos no estudo, resultando em três proposições de pesquisa a serem investigadas e na construção de um quadro síntese (Quadro 6) que serviu de suporte à investigação. O quadro operacional da pesquisa contempla os elementos conceituais, as proposições da pesquisa e as variáveis que embasaram as questões utilizadas na coleta de dados por meio de entrevistas.

Quadro 6 – Operacionalização da Pesquisa

Elementos conceituais	Proposições da pesquisa	Variáveis
Projeto colaborativo	-----	<ul style="list-style-type: none"> - Histórico; - Motivações; - Atores envolvidos; - Características do projeto; - Fatores críticos do projeto; - Resultados esperados; - Tempo de duração do projeto.
Nível de Assimetria de Poder entre Atores	P1: O nível de assimetria de poder entre os atores poderá influenciar a decisão da estrutura de gestão dos projetos colaborativos entre organizações.	<ul style="list-style-type: none"> - Centralização de poder (assimetria e simetria); - Envolvimento dos atores nas decisões; - Nível de dependência do parceiro; - Distribuição das atividades; - Complementaridade de recursos.
Nível de Formalização da Relação entre os Atores	P2: O nível de formalização entre os atores poderá influenciar a decisão da estrutura de gestão de projetos colaborativos entre organizações.	<ul style="list-style-type: none"> - Forma de constituição (contrato, confiança); - Especificação de direitos e deveres; - Formas de comunicação.
Mecanismos de Coordenação	P3: Os mecanismos de coordenação poderão influenciar a gestão dos projetos colaborativos.	<ul style="list-style-type: none"> - Mecanismos de coordenação, tais como: <ul style="list-style-type: none"> *comunicação, decisão e negociação; *coordenação social e controle; *interação interunidades; *equipes comuns; *relações hierárquicas e de autoridade; *sistema de controle e planejamento; *sistema de incentivo; *sistema de seleção; *sistema de informação; *suporte público e infraestrutura.

Fonte: Elaborado pela autora

3.2.3 Fase 3: Definição da Unidade de Análise

A definição da unidade de análise leva em consideração o interesse e a conveniência do seu estudo. Neste sentido, o caso selecionado para buscar evidências empíricas refere-se à relação de cooperação instituída entre a Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS e o Hospital Mãe de Deus – HMD, mediante inúmeros projetos colaborativos. A unidade de análise em questão, por exigir um modelo de gestão específico ao desenvolvimento de projetos colaborativos entre as organizações, apresentou-se como um caso bastante adequado para as proposições aqui sugeridas. Além disso, a opção por esta escolha também se justificou por ser um caso exemplar entre uma instituição de ensino e uma instituição hospitalar, dotado de elevada relevância estratégica e econômica às organizações envolvidas, bem como social à região e ao país, na medida em que o transforma em uma relação de cooperação ímpar neste contexto.

Para a definição dos projetos colaborativos (unidades incorporadas) a serem estudados, levantou-se, inicialmente, os principais projetos desenvolvidos ao longo da parceria UNISINOS e HMD. O resgate histórico desses projetos, contou com a memória organizacional de ambas as empresas, bem como com a participação dos principais atores envolvidos na relação colaborativa, uma vez que, em diversos casos, os projetos não apresentavam registro formal. Nesse contexto, reuniões e contatos informais foram realizados com os atores-chave do setor de projetos de extensão e do setor de gestão da pesquisa e pós-graduação da UNISINOS, com os coordenadores do curso de enfermagem e saúde coletiva da UNISINOS, com o gestor da Universidade Corporativa Mãe de Deus – UCMD e demais professores, pesquisadores envolvidos na parceria. Ao final, foram levantados aproximadamente trinta projetos colaborativos já executados entre as duas instituições. Os mesmos serão apresentados posteriormente nesse trabalho (Figura 11).

Identificados os principais projetos colaborativos desenvolvidos, passou-se, então, para a definição de quais seriam analisados. Para essa seleção, consideraram-se algumas orientações de Yin (2001), visando minimizar possíveis limitações de análises futuras. Dentre os aspectos, buscou-se observar a natureza e *status* do projeto, visando à possibilidade de análise conjunta da realidade de cada projeto colaborativo, segundo as variáveis deste estudo. Para tanto, adotou-se os seguintes critérios na seleção dos projetos: a) o desenvolvimento do projeto precisa ter ocorrido de forma colaborativa entre as organizações independentes; b) o projeto colaborativo deve ter um prazo de término pré-determinado; c) o projeto necessita estar concluído, possibilitando, assim, uma análise de todo o processo; e, d) o projeto deve

apresentar relevância e representatividade ao presente estudo, possibilitando a aplicabilidade e verificação das variáveis teóricas. Além desses aspectos, considerou-se ainda a disponibilidade e acesso dos atores a serem entrevistados.

Frente ao exposto, optou-se pela seleção de quatro projetos colaborativos. A escolha dos referidos projetos, leva em consideração os critérios acima mencionados, o acesso às informações previamente elencadas, o tempo disponível para a pesquisa, bem como a contemplação de projetos com menor e maior complexidade, segundo o objeto proposto. Os mesmos são apresentados a seguir:

a) **Projeto 1 (P1): Simulação Computacional CDI.** O presente projeto teve como objetivo a utilização das técnicas de mapeamento de processos e simulação computacional na tomada de decisões, objetivando uma melhoria no atendimento dos pacientes do Centro de Diagnóstico por Imagem do HMD. A utilização de técnicas de mapeamento de processos e simulação computacional em serviços de saúde é bastante incipiente no contexto brasileiro. Além disso, compreender como ocorre a coordenação da aplicação de técnicas gerenciais na área da saúde torna-se relevante quando consideradas todas as variáveis envolvidas no processo, em especial deste segmento, cuja dinâmica das atividades se apresenta de forma bastante complexa e incerta. Outro fator que contribui para a escolha desse projeto está relacionado com os ganhos, com a otimização dos processos e a maximização das atividades desenvolvidas na estrutura hospitalar. Além disso, a proliferação de práticas colaborativas nos serviços de saúde, em seus inúmeros segmentos de atuação, aprimora o desempenho dos sistemas hospitalares, de forma geral, auxiliando o processo de tomada de decisões e alinhamentos estratégicos. Não obstante, a escolha por este projeto pode, ainda, ser atribuída à oportunidade de acesso aos atores envolvidos no desenvolvimento do projeto, bem como pelas informações secundárias disponíveis.

b) **Projeto 2 (P2): Design, Comunicação e Inovação Social.** Esse projeto colaborativo teve por objetivo criar um novo serviço de saúde para atender pacientes portadores de diabetes da Vila Gaúcha, de Porto Alegre. A justificativa pela escolha desse projeto pode ser atribuída ao fato do projeto ter desenvolvido uma nova forma de interação da Unidade Básica de Saúde - UBS com os pacientes de diabetes, através de inovações no design e na comunicação do serviço de saúde existente. Na medida em que se aumenta a interação entre o serviço de saúde e os pacientes, efetivos ganhos relativos à resolutividade das ações de saúde podem ser percebidos. Além disso, trata-se de um projeto inovador, pioneiro, de cunho social, que atende uma demanda pública. Por isso, compreender a forma de desenvolvimento

e coordenação desse projeto, pode auxiliar à propagação dessa iniciativa em outras USB do estado e do país.

c) **Projeto 3 (P3): Criação do Mestrado Profissional de Enfermagem.** O projeto teve por objetivo a criação de um curso de pós-graduação *stricto sensu*, observando a integração com a área em questão, mediante a união dos quesitos de excelência acadêmica da UNISINOS e de referência em saúde do HMD. A justificativa pela escolha desse projeto atribui-se à dinâmica que envolve o desenvolvimento de um curso, com objetivo de proporcionar a elaboração de novas técnicas e processos, bem como permitir a contínua qualificação de profissionais já experientes no mercado de trabalho. Além disso, outro ponto considerado deve-se ao fato do desenvolvimento desse projeto ter envolvido organizações distintas na primeira experiência de criação de um curso com caráter profissional, demandando uma coordenação específica, em especial, no que diz respeito ao alinhamento da linguagem entre as partes. Ademais, torna-se passível de uma melhor compreensão a coordenação desse tipo de projeto, ao se considerar a expansão que os cursos de mestrado profissional vêm demonstrando nos últimos anos no país e do interesse na parceira em acompanhar essa expansão.

d) **Projeto 4 (P4): Criação da Escola Superior de Saúde.** O projeto teve por objetivo criar uma escola superior na área da saúde, proporcionada pela união da excelência acadêmica da UNISINOS e da estrutura física e práticas de gestão do HMD. A justificativa pela escolha desse projeto atribui-se ao pioneirismo do mesmo, bem como a característica inovadora à formação de profissionais para a área da saúde. Não obstante, reforça-se que estruturar um novo modelo de organização que atenda as demandas e necessidades de cada ente, exige elementos de coordenação distintos daqueles utilizadas pelas estruturas individualmente. Alinhar os diferentes interesses de estruturas independentes, cuja natureza da atividade é distinta, exige habilidades e mecanismos ainda pouco explorados. Neste sentido, analisar os aspectos que compõem esse projeto poderá auxiliar na melhor forma de estruturação e coordenação do mesmo, bem como servir de modelo para novas estratégias de atuação colaborativa.

Frente aos projetos colaborativos escolhidos, deve-se salientar que os mesmos apresentam pontos similares e divergentes, conhecidos *a priori* do estudo de campo. Os aspectos semelhantes estão nas seguintes características: a) os quatro projetos são resultados da cooperação entre a UNISINOS e o HMD; b) todos os projetos apresentam o mesmo propósito – desenvolver atividades de forma compartilhada, visando um desempenho organizacional superior; c) o processo de cooperação apresenta prazo determinado – começo,

meio e fim; e, d) todos os projetos já foram concluídos, apresentando em seu desenvolvimento elementos de gestão passíveis de análise. Os pontos divergentes encontram-se nas seguintes características: a) o modo de estruturação dos projetos P1, P3 e P4 ocorreu formalmente, enquanto que a constituição do projeto P2 foi informal; e, b) os objetivos almejados por cada projeto eram distintos, envolvendo diferentes atores.

3.2.4 Fase 4: Coleta de Dados

A coleta dos dados ocorreu na quarta fase da pesquisa. Para esta etapa foram utilizadas as técnicas de entrevista em profundidade e dados secundários. A utilização da entrevista em profundidade amparou-se no preceito de Yin (2001), entendido como uma fonte essencial de evidências para um estudo de caso. Segundo Roesch (1999), as entrevistas em profundidade utilizam questões abertas que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa. Este tipo de entrevista permite ao pesquisador dirimir dúvidas ainda existentes ou direcionar a conversa para dados e questões que queira explorar. Sendo assim, ao mesmo tempo em que o pesquisador compreende a realidade do contexto investigado, também busca profundidade, conhecendo melhor o todo, bem como as variáveis do estudo e sua forma de aplicabilidade no referido contexto.

O roteiro de entrevista aplicado nesta pesquisa foi do tipo semiestruturado, composta por um questionário de 32 questões abertas acerca do tema (vide Apêndice A). As questões foram elaboradas de acordo com as variáveis deste estudo, descritas na operacionalização da pesquisa (Quadro 6). Sua aplicação deu-se de forma verbal, numa ordem prevista, na qual o entrevistador teve a liberdade de acrescentar perguntas de esclarecimento, quando necessário. A opção pela condução da coleta de dados com base neste formato visa dar maior flexibilidade à investigação e inteirar o pesquisador a respeito do evento em questão (LAVILLE; DIONNE, 1999). Além disso, as entrevistas foram realizadas de forma individual e presencial, com exceção do entrevistado número 14, realizada via *skype*, pela própria pesquisadora, no dia 20 de março de 2012. Para registro e posterior transcrição dos dados, utilizou-se um gravador digital como meio de auxiliar esse processo.

Quanto à escolha dos entrevistados, esta se deu por conveniência, observando sua participação e envolvimento com o projeto colaborativo em estudo, bem como sua disponibilidade em participar da pesquisa. Cada entrevistado aqui é identificado de acordo com a ordem de realização das entrevistas: primeiro entrevistado “E1”, o segundo entrevistado “E2” e assim por diante, até o décimo quarto entrevistado “E14”. Além disso, em

alguns casos, o respondente participou de mais de uma entrevista, pois seu envolvimento deu-se com mais de um projeto. Nestes casos, manteve-se sua identificação inicial, acrescentando uma letra para cada projeto reportado, quer seja, “a” para o projeto P1, “b” para o projeto P2, “c” para o projeto P3 e “d” para o projeto P4. O Quadro 7 apresenta a relação dos códigos dos catorze atores entrevistados, suas respectivas organizações, o referido projeto e o motivo da escolha.

Quadro 7 – Síntese dos Entrevistados

	Código do Entrevistado	Organização	Motivo da escolha
Projeto 1 (P1)	E2a	HMD	Executivo atuante na direção da empresa, atuação na coordenação do projeto.
	E3a	UNISINOS e HMD	Executivo atuante na direção da empresa, professor na instituição de ensino, atuação na coordenação do projeto.
	E6a	UNISINOS	Pesquisador, atuação na Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação e conhecimento do projeto.
	E7a	UNISINOS	Pesquisador, atuação na Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação e conhecimento do projeto.
Projeto 2 (P2)	E1b	HMD	Executiva atuante na direção da empresa e conhecimento do projeto.
	E2b	HMD	Executivo atuante na direção da empresa, atuação na coordenação do projeto.
	E8b	HMD	Coordenador da UBS e conhecimento do projeto.
	E3b	UNISINOS e HMD	Professor na instituição de ensino, executivo atuante na direção da empresa, atuação na coordenação do projeto.
	E9b	UNISINOS	Pesquisador, responsável pelo desenvolvimento do projeto.
Projeto 3 (P3)	E2c	HMD	Executivo atuante na direção da empresa, atuação na coordenação do projeto.
	E4c	HMD	Executivo atuante na empresa, atuação na coordenação do projeto.
	E3c	UNISINOS e HMD	Professor na instituição de ensino, executivo atuante na direção da empresa, atuação na coordenação do projeto.
	E10c	UNISINOS	Professor na instituição de ensino, atuação na Unidade Acadêmica de Extensão e conhecimento do projeto.
	E11c	UNISINOS	Coordenadora do curso de pós-graduação.
	E12c	UNISINOS	Professora, pesquisadora, atuante no desenvolvimento do projeto.
Projeto 4 (P4)	E1d	HMD	Executiva atuante na direção da empresa e conhecimento do projeto.
	E2d	HMD	Executivo atuante na direção da empresa, atuação na coordenação do projeto.
	E4d	HMD	Executivo atuante na empresa, atuação na coordenação dos projetos colaborativos desenvolvidos.
	E5d	HMD	Executivo atuante na direção da empresa e conhecimento do projeto.
	E3d	UNISINOS e HMD	Professor na instituição de ensino, executivo atuante na direção da empresa, atuação na coordenação do projeto.
	E6d	UNISINOS	Pesquisador, atuação na Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação e conhecimentos do projeto.
	E10d	UNISINOS	Professor na instituição de ensino, atuação na Unidade Acadêmica de Extensão e conhecimento do projeto.
	E7d	UNISINOS	Pesquisador, atuação na Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação e conhecimentos do projeto.
	E13d	UNISINOS	Professora, atuação na coordenação do projeto.
	E14d	UNISINOS	Coordenadora do projeto.

Fonte: Elaborado pela autora

As entrevistas duraram, em média, uma hora e dez minutos, guiadas pelo questionário semiestruturado. Apesar da existência do roteiro de perguntas, observou-se a área de atuação e a *expertise* de cada entrevistado, visando explorar maiores detalhes condizentes a esses aspectos durante as entrevistas. Além disso, em alguns casos, novos contatos por *e-mail* foram realizados, visando solicitar dados específicos não fornecidos durante as entrevistas ou mesmo para o esclarecimento de alguns pontos que se fizeram necessário.

A coleta de dados também contou com a utilização de dados secundários. Segundo Malhotra (2001), os dados secundários são informações que foram produzidas para outras finalidades, não especificamente para o problema do estudo. Eles já estão armazenados e podem ser recuperados de forma rápida e barata. Para Yin (2001), o uso de documentos, reportagens, dados estatísticos é uma importante fonte de evidências e proporciona ao administrador a possibilidade de enriquecer sua pesquisa. A importância da utilização dessa técnica em estudos de caso é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes (COLLIS; HUSSEY, 2005; YIN, 2001).

No estudo em questão, buscou-se também utilizar diferentes dados secundários. Alguns foram fornecidos pelos próprios respondentes, como relatórios e apresentações gerenciais, esboço da proposta do projeto, levantamentos estatísticos e indicadores. Outros foram coletados via meio eletrônico em *websites*, como: notícias e reportagens veiculadas nos meios de comunicação, artigos e dissertações acadêmicas, *folders*, entre outros. Estes dados serviram para sustentar e corroborar informações obtidas nas entrevistas, auxiliando na análise dos dados, tendo sido coletadas durante todas as fases da pesquisa e explorados através da análise de conteúdo.

3.2.5 Fase 5: Tratamento e Análise dos Resultados

Após a coleta de dados, iniciou-se a transcrição das entrevistas, gerando 252 laudas. Para a apreciação dos resultados, contou-se com a utilização do processo de análise de conteúdo qualitativo (BARDIN, 1977). Nesse sentido, para a operacionalização da análise e interpretação de dados, seguiram-se os passos propostos por Minayo (2000). Primeiro ordenou-se os dados, através de um mapeamento de todas as informações obtidas, envolvendo transcrição de gravações, leitura do material e organização dos dados secundários; após classificou-se os dados com base no que foi identificado como relevante nos textos e, por último, realizou-se a análise final, estabelecendo articulações entre os dados e os referenciais teóricos da pesquisa, visando responder as questões da pesquisa com base em seus objetivos.

Além disso, Triviños (1987) destaca que existem algumas normas que devem ser atendidas quando se trabalha com entrevista semiestruturada. As normas para análise e interpretação dos dados, recomendadas pelo autor e adotadas no estudo, foram: a) realização da leitura da mesma questão, abordada por todos os entrevistados; b) realização de uma segunda leitura das respostas, identificando ideias que, de alguma maneira, se apresentam ligadas a algum fundamento teórico; c) elaboração de uma lista das respostas de todos os participantes da entrevista; d) identificação de divergências, conflitos, vazios e pontos coincidentes nas informações coletadas pelos entrevistados; e, e) elaboração de um esquema de interpretação dos fenômenos estudados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a apresentação e análise dos resultados, inicia-se o capítulo pela seção 4.1 com uma breve contextualização das organizações parceiras, contemplando o histórico das empresas, sua trajetória e estrutura organizacional. Posteriormente, apresenta-se a cooperação estabelecida entre as organizações. Em seguida, na seção 4.2, apresenta-se os projetos colaborativos selecionados, cuja análise descritiva foi dividida em três etapas. A primeira contempla os antecedentes à cooperação no projeto em questão. A segunda apresenta a forma de gestão exercida no projeto, dando especial enfoque aos aspectos relativos à coordenação. A última etapa aborda os principais resultados alcançados por cada projeto. Por fim, na seção 4.3, são feitas discussões sobre os achados da pesquisa, comparando-os com a literatura pesquisada.

4.1 A COOPERAÇÃO UNISINOS-HMD

O caso selecionado para buscar evidências empíricas refere-se à relação de cooperação instituída entre a Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS e o Hospital Mãe de Deus – HMD, mediante a seleção de projetos colaborativos desenvolvidos entre as duas organizações. Por se tratar de um estudo que visa analisar a coordenação de projetos desenvolvidos de forma colaborativa, essa seção apresentará uma caracterização geral das organizações participantes e, posteriormente, os projetos colaborativos selecionados, conforme descrito no item 3.2.3 do estudo. Entende-se que, mesmo sendo o projeto colaborativo o objeto de análise desse trabalho, compreender o contexto, histórico e características de cada organização participante é um fator relevante quando o tema de análise envolve aspectos de gestão interorganizacional.

4.1.1 A UNISINOS

A Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), localizada em São Leopoldo (RS), foi inaugurada em 31 de julho de 1969. Pertencente à ordem fundada por Santo Inácio de Loyola, em 1540 – a Companhia de Jesus. É uma Instituição privada, mantida pela Associação Antônio Vieira, de denominação civil Província dos Jesuítas do Brasil Meridional

(UNISINOS, 2011). Segundo informações disponíveis no *site* oficial da universidade¹⁶, sua missão visa “promover a formação integral da pessoa humana e sua capacitação no exercício profissional, incentivando o aprendizado contínuo e a atuação solidária para o desenvolvimento da sociedade” (UNISINOS, 2011).

A UNISINOS é fruto da história cultural de São Leopoldo, berço da colonização alemã no Rio Grande do Sul. Em 1869, padres jesuítas vindos da Alemanha e da Áustria fundaram o Colégio Nossa Senhora da Conceição, por onde passaram várias gerações de estudantes de toda a região Sul do país. Em 1954, foi oficializada a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Cristo Rei, apenas para estudantes jesuítas. Em 1958, a faculdade passou a funcionar nas dependências do antigo Colégio Conceição, abrindo suas portas para estudantes leigos. Cinco anos depois, a faculdade foi renomeada para Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de São Leopoldo. E, em 1969, cem anos após a fundação do Colégio Conceição, foi autorizada a fundação oficial da UNISINOS, no centro de São Leopoldo (UNISINOS, 2011).

Em 1974, a sede da universidade foi transferida para o atual campus de São Leopoldo, localizado na Avenida Unisinos, cuja área física (90,55 hectares) possibilitou, por muito tempo, sua expansão. Atualmente, a UNISINOS atua nas cidades gaúchas de São Leopoldo, Porto Alegre, Caxias do Sul, Bento Gonçalves, Santa Maria e Canoas, nas cidades catarinenses de Joinville e Florianópolis, e nas cidades paranaenses de Curitiba e Ponta Grossa, oferecendo cursos de graduação (bacharelados, licenciaturas e graduações tecnológicas), pós-graduação *lato sensu* (especializações e MBAs), e pós-graduação *stricto sensu* (mestrados acadêmicos e profissionais e doutorados) para mais de 27 mil alunos. Além disso, disponibiliza aulas de idiomas e diversos cursos e atividades de aperfeiçoamento e extensão. Não obstante, nos últimos anos, a universidade vem investindo, também, no segmento de educação à distância, explorando novos espaços no mercado nacional. Para dar suporte a toda essa estrutura, a universidade emprega mais de 1.000 professores e aproximadamente 900 funcionários, colaboradores mais do que essenciais para a formação de mais de 64 mil alunos diplomados ao longo da sua história (UNISINOS, 2011).

Em termos de atividades científicas, a UNISINOS possui uma infraestrutura de pesquisa bastante desenvolvida, contando com cerca de 220 pesquisadores envolvidos em mais de 300 projetos de pesquisa, relacionados aos programas de pós-graduação. Além disso, a universidade disponibiliza aos seus alunos e pesquisadores inúmeros laboratórios e espaços de pesquisa nos mais diversos cursos. Entre os espaços que mantêm ampla articulação com as

¹⁶ Site da UNISINOS: www.unisinos.br

pesquisas aplicadas da universidade, encontra-se o Parque Tecnológico São Leopoldo - Tecnosinos, instalado junto ao campus da UNISINOS e eleito o melhor parque tecnológico do país em 2010, com mais de 60 empresas de base tecnológica (UNISINOS, 2011).

Além disso, verifica-se que a interação da universidade com o mercado é bastante intensa, justificada pelo número de parcerias existentes com organizações empresariais, órgãos de fomento e universidades internacionais. Frente a isso, e por acreditar na atualização contínua e no desenvolvimento crítico do conhecimento humano, a UNISINOS foi considerada uma das melhores universidades privadas do Brasil e, em 2008 e 2009, foi eleita pelo Ministério da Educação a melhor universidade particular da região sul do país (UNISINOS, 2011).

4.1.2 O Hospital Mãe de Deus - HMD

O Hospital Mãe de Deus – HMD, localizado em Porto Alegre (RS), foi inaugurado em 1º de junho de 1979, pela Irmã Maria Jacomina Veronese. Pertencente à Congregação das Irmãs Missionárias de São Carlos Borromeo Scalabrinianas – MSCS, a instituição é mantida pela Associação Educadora São Carlos – AESC, sendo uma entidade civil com personalidade jurídica, de caráter beneficente e filantrópico, com sede em Caxias do Sul. Tem como missão “cuidar da saúde, através da assistência física, espiritual e social, fundamentada nos valores da Congregação, no conhecimento e na gestão autosustentável” (HMD, 2011a). Para tanto, apoia-se em três linhas de ação: a) assistencial – rede de atenção hospitalar de alta, média e baixa complexidade, atenção básica à saúde, atenção ambulatorial especializada e saúde mental; b) transferência de tecnologia – convênios com órgãos públicos - estadual e federal; e c) educação e pesquisa – através da constituição da Universidade Corporativa Mãe de Deus e Centro Científico (HMD, 2011a).

O Hospital Mãe de Deus - HMD, segundo informações disponíveis no *site* oficial do hospital¹⁷, é um prestador de serviços hospitalares que atua há mais de 30 anos no mercado da saúde como hospital geral, privado, de grande porte. O Sistema de Saúde Mãe de Deus – SSMD possui aproximadamente 900 leitos e mais de cinco mil funcionários, sendo que destes, aproximadamente 400 leitos e dois mil funcionários referem-se ao HMD. Atualmente, o Hospital Mãe de Deus é o hospital-líder do Sistema de Saúde Mãe de Deus – SSMD, do qual, ainda, fazem parte mais oito hospitais: Hospital Nossa Senhora dos Navegantes (Torres), Hospital Santa Luzia (Capão da Canoa), Hospital Lauro Réus (Campo Bom), Hospital Bom

¹⁷ Site do HMD: www.maededeus.com.br

Jesus (Taquara), Hospital Santo Antônio (Santo Antônio da Patrulha), Hospital Pronto Socorro (Canoas), Hospital Universitário (Canoas) e o Centro Clínico Mãe de Deus (Porto Alegre), bem como uma unidade de saúde comunitária (Vila Gaúcha), dois centros de atenção psicossocial (Vila Nova e Passo D'Areia) e, um Centro de Oncologia Radioterápico, todos localizados em Porto Alegre (HMD, 2011a).

No decorrer de sua história, o HMD estabeleceu uma tradição: proporcionar aos seus clientes e familiares, um elevado padrão de atendimento, tendo como base os valores congregacionais – acolhimento, fraternidade, participação, disponibilidade, justiça e ética. Por seu compromisso como prestador de serviço na área da saúde, pelo grau de complexidade e exigência do cliente/paciente, caracteriza-se por oferecer um serviço de alta qualificação técnica, essencialmente humano. Hoje, o HMD está entre as instituições de saúde que mais crescem em qualidade e quantidade de serviços e produtos assistenciais disponibilizados à comunidade. O sucesso da Instituição está relacionado com a qualificação e a competência técnica do seu corpo clínico, dos colaboradores e da interação humana com seus clientes (HMD, 2011a).

O HMD possui como um de seus valores a questão da educação, proveniente da forte atuação da Congregação das Irmãs Carlistas na área de ensino, logo, acredita que o conhecimento garantirá a condição de prestar assistência ao cliente/paciente, em nível de excelência. Tem como foco assistencial o atendimento nas áreas de alta complexidade (doenças vasculares, câncer, trauma e saúde mental). É uma instituição de saúde que oferece à comunidade serviços e produtos assistenciais com uma equipe de profissionais altamente especializados e recursos tecnológicos avançados (HMD, 2011a).

O Hospital Mãe de Deus é a primeira instituição da região sul a ser certificada em excelência pela Organização Nacional de Acreditação – ONA/Ministério da Saúde¹⁸, sendo este o mais importante certificado da área da qualidade assistencial no país. A acreditação em excelência contribui para assegurar, aos clientes, padrões de atendimento altamente qualificados, além de oferecer ao corpo clínico condições necessárias e seguras para a melhor prática da medicina com ciência, técnica, responsabilidade social e ética. A acreditação possui três níveis de exigência, sendo que o HMD possui a certificação máxima, em nível III, desde 2006 (HMD, 2011a).

O prestígio da Instituição junto à comunidade garantiu ao HMD, três vezes consecutivas, o prêmio *Top of Mind*. O prêmio é concedido através do resultado de um

¹⁸ A ONA procede, através de auditoria especializada, criteriosa análise de todos os processos médico-assistenciais e administrativos, de capacidade de gestão, com ênfase nos resultados.

levantamento realizado pela revista *Amanhã*, que destaca as marcas mais lembradas pelos gaúchos em vários segmentos da indústria, varejo, prestadores de serviço, produtos e personalidades. A Instituição também possui os prêmios *Top Ser Humano* e *Top Cidadania*, conferidos pela Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-RS), pela Universidade Corporativa Mãe de Deus – UCMD e pelo Projeto de Qualificação da Gestão Hospitalar, projetos que incentivam a valorização humana e beneficiam a sociedade (HMD, 2011a).

O modelo de gestão do HMD, que é implementado a partir do planejamento estratégico (PE), possui uma estrutura básica que agrega simultaneamente a capacidade de gestão, a competência técnica, a responsabilidade social, o desenvolvimento técnico-científico e a pesquisa. Estes elementos estão no mesmo plano onde a estratégia geral é o equilíbrio entre estes quatro pilares que sustentam o modelo de gestão da Instituição. Esse modelo de gestão é regido por um corpo executivo integrado, composto pelos cargos de Diretor Médico-científico, Diretor Executivo, Diretor Assistencial e Diretor de Operações. O corpo clínico e os serviços médicos por especialidades são organizados pela Controladoria Médico-Assistencial (CMA), composta por gestores assistenciais das maiores áreas do hospital, Diretor Executivo, Diretora Assistencial e coordenado pelo Diretor Médico-científico. Coordenando todo o trabalho estão o Superintendente, a Presidente e a Vice-presidente (HMD, 2011a).

4.1.3 A Cooperação UNISINOS e HMD

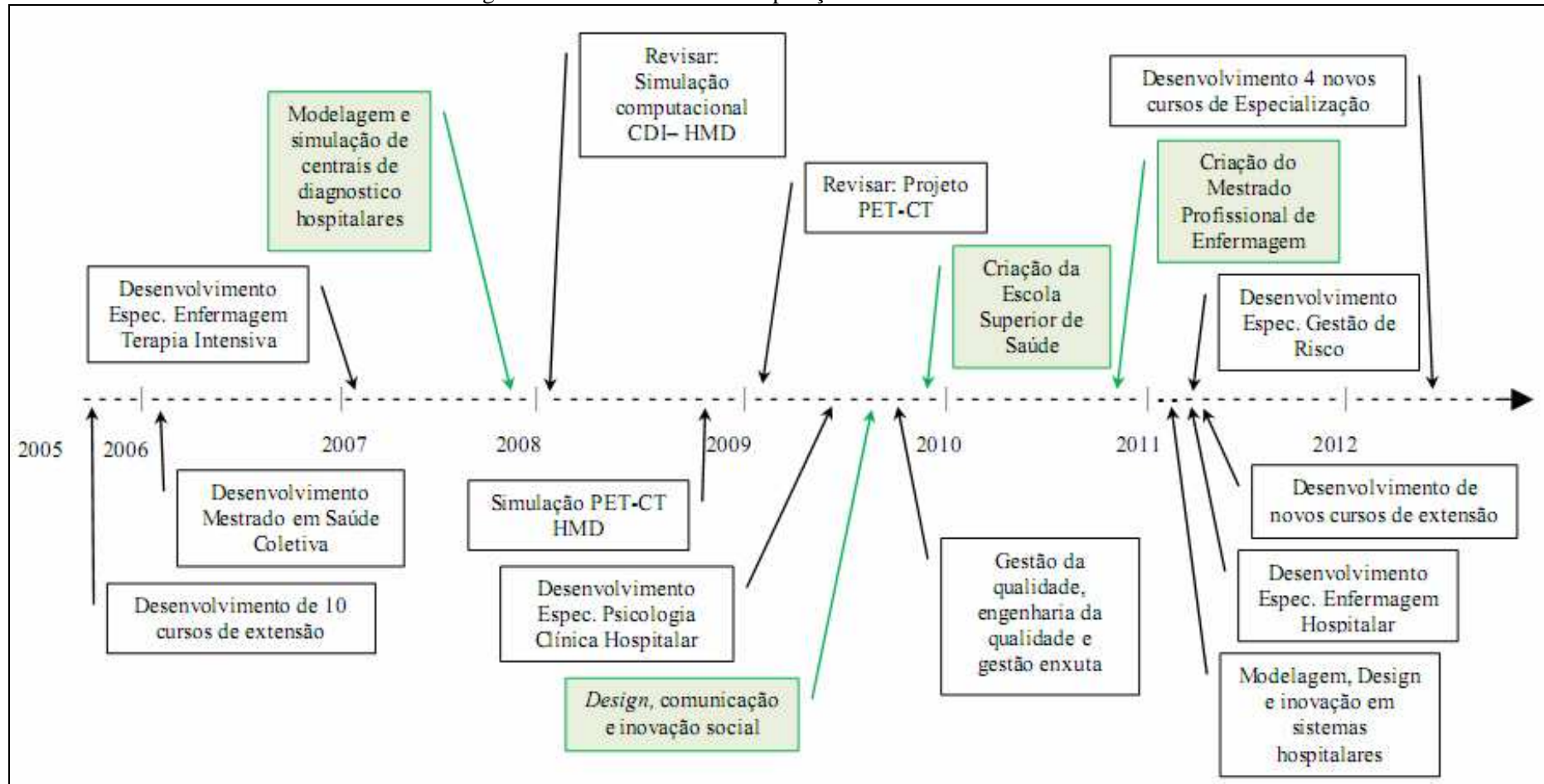
A UNISINOS e o Hospital Mãe de Deus - HMD mantêm uma relação de cooperação desde 2005, mediante convênio¹⁹, com o objetivo de desenvolver esforços e mobilizar recursos através da mútua cooperação e do intercâmbio técnico-científico e cultural, com o propósito de assegurar a expansão quantitativa e qualitativa de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão (UNISINOS, 2011). A parceria entre as duas organizações, apresenta como fator motivador o interesse da UNISINOS de tornar-se referência em excelência acadêmica na área da saúde e, a necessidade do HMD de garantir soluções completas e integradas em saúde, com desenvolvimento científico, tecnológico e humano (HMD, 2011a).

Tendo-se estabelecida a cooperação, inúmeros projetos colaborativos foram e continuam sendo desenvolvidos. Para o resgate histórico desses projetos, contou-se com a memória organizacional de ambas as empresas, bem como com o relato dos principais atores

¹⁹ Convênio firmado entre as partes em 12 de março de 2005 e renovado em 20 de abril de 2010, por prazo indeterminado.

envolvidos na relação colaborativa, uma vez que, em alguns casos os projetos não apresentavam registro formal, conforme descrito na metodologia de pesquisa. O resultado desse levantamento pode ser observado na Figura 11, que ilustra uma visão geral da cooperação instituída entre a UNISINOS e o HMD, ao longo do tempo.

Figura 11 – Visão Geral da Cooperação entre UNISINOS e HMD



Fonte: Elaborado pela autora a partir das entrevistas e dados secundários

Frente a este contexto, o presente estudo optou por analisar quatro projetos colaborativos estabelecidos entre a UNISINOS e o HMD, conforme descrito no item 3.2.3 e destacados (em verde) na Figura 11, sendo os mesmos: (P1) Simulação computacional CDI, (P2) *Design*, comunicação e inovação social, (P3) Criação do mestrado profissional em enfermagem e, (P4) Criação da Escola Superior de Saúde. Para tanto, a seguir, será apresentado cada projeto colaborativo individualmente.

4.2 OS PROJETOS COLABORATIVOS

Esta seção tem por objetivo apresentar os projetos colaborativos selecionados, mediante uma análise descritiva dos mesmos. Para tanto, considerou-se os principais aspectos oriundos das entrevistas e, de forma complementar, dos dados secundários colhidos, visando explorar sua relação com os elementos abordados na literatura.

4.2.1 Projeto 1: Simulação Computacional CDI

O projeto colaborativo denominado de Simulação Computacional CDI – HMD [P1], teve por objetivo utilizar técnicas de mapeamento de processos e simulação computacional para auxiliar a tomada de decisão, aplicada ao Centro de Diagnóstico por Imagem – CDI, do HMD, visando uma melhoria no atendimento dos pacientes, bem como a maximização dos recursos existentes.

Segundo Maldonado *et al* (2009), o setor de serviços é responsável por aproximadamente 60% do PIB brasileiro e é o setor que mais emprega no país. Sua importância econômico-financeira também é estendida aos ambientes hospitalares, embora se reconheça que o volume financeiro gerado neste setor está diretamente vinculado à eficiência do processo produtivo (CARVALHO *et al*, 2009).

O processo de atendimento a pacientes em serviços de saúde é bastante crítico por lidar com a vida humana e situações que, por vezes, podem ser imprevisíveis e até mesmo complicadoras (AHLERT, 2010). Uma das características frequentemente destacadas à prestação de serviços nessa área refere-se à sua complexidade, classificando os processos hospitalares como dinâmicos, burocráticos e fortemente dependentes de recursos humanos (BORGES, 2008). Dentre os principais fatores que contribuem para este contexto, encontra-se uma gama de variáveis que podem se combinar de diferentes formas (BORBA, 1998), o que torna pouco provável prever meios de atender a todas as possibilidades (AHLERT, 2010).

Essa diversidade impossibilita a definição de padrões rígidos que possam se ajustar adequadamente a todas as situações, o que torna a tomada de decisões, por parte dos gestores, bastante complexa e vulnerável.

Segundo Vieira (2002), organizar uma prestação de serviço de excelência exige, além da qualificação profissional dos envolvidos, a utilização de técnicas e processos que possibilitem identificar os diferentes elementos pertencentes a cada situação, bem como seus entraves e reflexos futuros. Dentre as técnicas disponíveis sob este formato, destaca-se a simulação computacional que, segundo Borba (1998), visa identificar padrões que auxiliam a reproduzir o processo com confiabilidade e sustentar a tomada de decisões por parte dos gestores.

Sob este contexto, foi desenvolvido o projeto colaborativo denominado Simulação Computacional no CDI – HMD. O Centro de Diagnóstico por Imagem - CDI do HMD realiza aproximadamente 2700 exames mensais de tomografia computadorizada (TC) e ressonância magnética (RM), foco de intervenção do projeto. Além desses, também são realizados exames de mamografia, medicina nuclear, radiologia, hemodinâmica coronariana e vascular periférica, ecografia e eco *doppler* a cores e cinecoronariografia digital. O CDI possui cerca de 30 funcionários que dão suporte ao atendimento de pacientes particulares, de convênios, da emergência e internos do hospital (HMD, 2011b).

4.2.1.1 Antecedentes do Projeto

Para se compreender a dinâmica de funcionamento do projeto colaborativo em questão, necessita-se, inicialmente, entender os fatores motivacionais que estimularam a atuação conjunta das organizações. De acordo com as orientações teóricas levantadas, os antecedentes que levam as organizações a cooperarem podem ser de diferentes ordens. Nesse estudo, porém, buscou-se destacar os principais fatores citados durante as entrevistas.

Entre os fatores que contribuíram para a realização do projeto, inicialmente, contou-se com o interesse e a vontade de dois pesquisadores da UNISINOS, na aplicação das técnicas de simulação computacional aos processos de gestão na área da saúde. Segundo o pesquisador da universidade E6a:

“[...] o projeto surgiu por muita insistência de dois pesquisadores, no sentido de buscar uma oportunidade de aplicação da ferramenta, [...] o hospital não tinha conhecimento profundo sobre a utilização da simulação computacional como uma ferramenta viável na resolução de questões operacionais e nós buscávamos uma oportunidade” (E6a, 2012).

Entretanto, compreendendo-se que o simples desejo de uma das partes - dos pesquisadores - não motiva ações conjuntas (BARNARD, 1971), os mesmos partiram em busca de um alinhamento da sua vontade com as necessidades existentes no hospital. O que de fato ocorreu, conforme observado na fala do pesquisador da universidade E7a:

“o hospital apresentava uma demanda de processos críticos, em específico na área de atendimento do CDI” (E7a, 2012).

Essa situação ainda é confirmada pelo executivo do HMD E3a:

“[...] a existência de múltiplas variáveis para o agendamento e realização dos exames no CDI, dificultavam a organização eficiente do trabalho, o que onerava o serviço para o hospital e sua disponibilização aos pacientes [...] além disso, nós tínhamos uma ineficiência na entrega do resultado do exame e não sabíamos muito bem onde estava o problema [...] foi aí que surgiu a possibilidade de fazermos um estudo utilizando uma técnica de simulação [...] os rapazes tinham um conhecimento muito profundo sobre essa ferramenta [simulação computacional] e os benefícios que a sua utilização podia trazer para o hospital” (E3a, 2012).

Entretanto, apesar do diagnóstico apresentado e do interesse dos envolvidos, o estabelecimento do projeto colaborativo, mediante a utilização das técnicas de mapeamento e simulação no CDI, só foi possível após uma etapa de convencimento da diretoria sobre as efetivas contribuições dessa ferramenta. No processo de negociação, que durou cerca de um ano, os pesquisadores puderam contar com o apoio de dois profissionais médicos que tinham conhecimento dos benefícios da simulação computacional, pois, no passado, haviam realizado um curso de qualificação sobre a mesma na UNISINOS, o que para o pesquisador da universidade E6a:

“foi uma porta de entrada” (E6a, 2012).

Ainda neste contexto, verificou-se a existência de diferentes visões, por membros da direção do HMD, a respeito dos problemas do CDI. Segundo fala do pesquisador E7a:

“alguns acreditavam que o problema era no processo, outros diziam que era necessário a aquisição de um novo equipamento e havia aqueles que achavam necessário realizar um upgrade no equipamento existente” (E7a, 2012).

Frente a essas questões, argumentações de convencimento para a realização do projeto foram utilizadas, conforme cita ainda o mesmo pesquisador da universidade E6a:

“[...] sem dados e sem uma maneira de comprovar os dados tudo vira um processo de opiniões [...] e a utilização da simulação traz base comprovada para sustentar decisões decorrentes [...] fato relevante quando esta em jogo a otimização de recursos empregados para solucionar os problemas em questão” (E6a, 2012).

Apesar de onerar a execução do projeto, para os pesquisadores, esta foi uma etapa importante, abrindo espaços para interações e trocas, o que amplia a confiança e o conhecimento acerca da ferramenta de simulação computacional, conforme menciona o pesquisador E6a:

“o uso da simulação computacional em ambientes hospitalares no Brasil ainda é pouco difundido” (E6a, 2012)

o que não quer dizer que sua contribuição seja menor. Além disso, segundo cita o executivo da empresa E2a:

“abrir espaços para debates e alinhamentos torna o processo mais claro e transparente, fortalecendo nossa relação” (E2a, 2012).

Outro fator relevante identificado como antecedente do projeto, refere-se à eficiência. A eficiência neste caso é entendida como um fator motivador à cooperação, pois vislumbra aumentar a proporção de *input* por *output*. Em projetos complexos, que envolve muitas variáveis, emerge o estabelecimento de parceria visando essa alavancagem.

4.2.1.2 Formas de Gestão

O projeto colaborativo em questão foi estabelecido mediante um aditivo contratual ao convênio de cooperação existente entre as partes. O aditivo contratual, nesse caso, teve por objetivo estabelecer formalmente a parceria, contemplando os parâmetros de desenvolvimento e execução do projeto.

Em relação à forma de organização do processo de desenvolvimento do projeto, verificou-se que os atores responsáveis pela gestão buscaram, inicialmente, estruturar o projeto em duas etapas. A primeira etapa contemplava o processo de diagnóstico por imagem, desde o atendimento do paciente na recepção até a realização dos exames. Esta etapa foi executada entre os meses de dezembro de 2008 a abril de 2009. A segunda etapa focava a retirada do exame com o laudo médico, processo que se estendia desde a interpretação da imagem até a disponibilização do laudo médico na recepção, sendo desenvolvida entre os meses de abril a dezembro de 2009. Para fazer esse levantamento, segundo o pesquisador da universidade E6a:

“nós coletamos dados, em ambas as fases, para mapeamento e análise do processo, [...] identificamos gargalos, definimos os dados necessários para a construção de um modelo

e propusemos um plano de ação com base em simulação computacional de cenários” (E6a, 2012).

A definição de cada etapa do projeto respeitou uma relação horizontal e simétrica de poder, sustentada por uma gestão compartilhada entre os atores. As decisões, tanto operacionais quanto estratégicas eram tomadas em conjunto, conforme se observou na fala do pesquisador E6a:

“[...] o CDI [Centro de Diagnóstico por Imagem] apresentava vários processos críticos e a nossa preocupação, nesse momento, era de buscar levantar o maior número de informações possíveis de forma sistêmica [...] além disso, nós tínhamos um tempo para apresentar o projeto fechado, que não era muito grande [...] para o desenvolvimento do trabalho, organizamos as etapas por uma lógica operacional, definidas em conjunto” (E6a, 2012).

Em termos de coordenação do projeto, esta se apresentou de forma equânime, envolvendo reuniões quinzenais com as duas equipes de trabalho visando alinhar questões relativas ao levantamento de dados, acesso a informações, bem como a disseminação de questões relativas ao desenvolvimento do projeto. Conforme menciona o executivo do HMD E2a:

“esses encontros eram importantes, pois além de alinharmos o projeto, alinhávamos a forma de entendimento das pessoas sobre o que estávamos fazendo [...] era um momento de debate e de tomada de decisões em conjunto” (E2a, 2012).

Isso ainda é sustentado pela fala do pesquisador da universidade E7a:

“no início tivemos que fazer um treinamento para explicar o que era a simulação computacional e o que cada membro deveria fazer [...] e isso envolveu todos do projeto” (E7a, 2012).

Além das reuniões, as equipes interorganizacionais utilizavam outros meios de comunicação, como e-mail, relatórios padrões, momentos específicos para apresentações formais e debates relativos às etapas do projeto. Segundo o pesquisador E6a:

“como o grupo não era tão grande, conseguíamos manter as questões alinhadas por e-mail [...] questões pontuais eram resolvidas rapidamente” (E6a, 2012).

A comunicação informal também era frequente, visando minimizar conflitos e divergências pontuais durante o processo, o que caracteriza uma coordenação social e de controle bastante intensa. Segundo o relato do executivo do HMD E2a:

“às vezes precisávamos chamar nosso colaborador e explicar para ele porque aquelas pessoas estavam ali, porque estavam utilizando aquele espaço ou porque ele deveria auxiliar naquela tarefa” (E2a, 2012).

Isso pode ser confirmado pela fala do entrevistado do HMD E3a, que reforça a necessidade de alinhamento da linguagem entre os atores ao mencionar que:

“[...] querendo ou não, aqui é um ambiente hospitalar, as pessoas não estão acostumadas com procedimentos acadêmicos [...] mas explicando todos tendem a ajudar” (E3a, 2012).

Além disso, outro fator que contribuiu para a incidência da coordenação social e de controle, refere-se ao tempo de execução do projeto, conforme menciona o pesquisador da universidade E7a:

“o fator tempo [para execução do projeto] nos pressionava a mantermos um acompanhamento de perto de todas as etapas do processo” (E7a, 2012).

Em relação à coordenação das equipes, observou-se uma relação hierárquica e de autoridade, conforme pode ser observado na fala do pesquisador E7a:

“[...] nós organizamos o trabalho em duas equipes. Uma equipe era formada por três pesquisadores e quatro bolsistas de mestrado da UNISINOS e, a outra, por quatro funcionários do CDI do HMD [...] e por indivíduos-chave, que atuavam como interlocutores de outras áreas importantes no processo, tais como a central de relacionamento com planos de saúde [...] administrativa [...] e técnica-médica do hospital” (E7a, 2012).

Esse aspecto é reforçado pelas falas do executivo do HMD E2a e do pesquisador da universidade E6a, respectivamente, ao mencionarem que a distribuição das atividades observou a área de atuação e *expertise* dos atores participantes:

“[...] a distribuição das tarefas respeitou a expertise de cada membro envolvido [...] em alguns momentos contamos com a ajuda de outras pessoas para o desenvolvimento das atividades e isso foi fundamental” (E2a, 2012).

A equipe da UNISINOS ficou responsável por desenvolver as atividades técnicas, desempenhadas pelos bolsistas [...] e isso era coordenado pelos pesquisadores [...] mediante reuniões quinzenais de alinhamento das estratégias de ação do projeto. A equipe do HMD coordenava as atividades operacionais, relativas ao levantamento de informações e a interação com os multiprofissionais da área [...] a coordenação era desenvolvida pelo gestor da UCMD²⁰ [...] mas havia momentos em que as duas equipes trabalhavam juntas, em questões que precisavam ser finalizadas (E6a, 2012).

Finalizados os levantamentos iniciais, verificou-se necessidade de validação das etapas do projeto junto à direção do Hospital, o que reforça a existência de relações hierárquicas e de autoridade. Esta validação envolveu três momentos específicos, segundo o pesquisador E6a:

²⁰ No projeto, o gestor da UCMD apresentou-se como um interlocutor-chave da cooperação entre as organizações.

“[...] no primeiro momento, apresentamos as informações coletadas, com intuito de validar a integralidade das mesmas, bem como os processos críticos identificados” (E6a, 2012).

Segundo constatado nas entrevistas, observou-se que os principais problemas do CDI se referiam à existência de gargalos produtivos, filas de esperas e perdas no processo, originados, em grande parte, pelas particularidades e especificidades de cada exame, em termos de preparação do paciente, tempo de execução, liberação do convênio e disponibilidade dos equipamentos, entre outros. Validada esta fase, o projeto seguiu para o tratamento matemático das informações, que segundo o pesquisador da universidade E6a também foi apresentado à direção:

“[...] neste segundo momento, apresentamos a direção o modelo matemático desenvolvido e os possíveis cenários” (E6a, 2012).

E, contemplando a última fase, finalizou-se o projeto, com a apresentação final do plano de melhorias à direção, segundo menciona o pesquisador E6a:

“apresentamos o projeto fechado, aproximadamente um ano e seis meses após o seu início” (E6a, 2012).

Além da necessidade de aprovação de cada etapa do projeto pela direção do HMD, estes momentos também serviram como forma de acompanhar seu desenvolvimento, uma vez que, o gerenciamento era realizado por um nível hierárquico intermediário e a alta direção monitorava a distância.

Ainda, quanto aos fatores críticos observados para o êxito desse projeto, o Quadro 8 apresenta aqueles mais citados pelos entrevistados.

Quadro 8 – Síntese dos Principais Elementos da Gestão do Projeto 1

Elementos Conceituais	Depoimentos
Assimetria de Poder entre os atores	<p>“Estruturamos o projeto de forma que cada um poderia opinar [...] a complementaridade de conhecimentos entre as duas empresas acabou caracterizando uma relação bastante horizontal e participativa” (E2a, 2012).</p> <p>“[...] tentar expor um projeto como este, que envolve a participação de inúmeras áreas de conhecimento não poderia ter sido estruturado de forma diferente [...] em especial pela figura do médico em aceitar e participar do desenvolvimento do projeto” (E3a, 2012).</p> <p>“O gerenciamento das equipes e o comprometimento dessas [equipes] com a execução das atividades foi fundamental” (E7a, 2012).</p>
Formalização da relação entre os atores	<p>“A constituição da parceria era sustentada por um convênio, na verdade, uma extensão do convênio guarda-chuva [...] mas nossa relação em termos de comunicação e coordenação das atividades era bastante informal” (E7a, 2012).</p> <p>“Eu acredito que ter as pessoas chaves de cada organização e do projeto fez toda a diferença” (E2a, 2012).</p> <p>“[...] os rapazes tinham um conhecimento muito profundo sobre essa ferramenta [simulação computacional] e os benefícios que a sua utilização podia trazer para o hospital [...] tínhamos uma confiança muito grande no trabalho deles” (E3a, 2012).</p> <p>“Acho que nossa vontade de colocar o projeto em prática se sobrepôs a qualquer instrumento de controle mais formal ou punitivo” (E6a, 2012).</p>
Mecanismos de coordenação	<p>“Acredito que os espaços e os momentos de troca foram fundamentais para alinharmos as atividades e tarefas que cada um estava desempenhado [...] era um espaço em que todos podiam opinar e tirar dúvidas” (E2a, 2012).</p> <p>“Toda a comunicação, negociação e outros momentos em que precisamos esclarecer alguns pontos foram feitos informalmente [...] com as equipes de trabalho [...] a direção das organizações [...] assim ganhávamos tempos e agilidade no processo” (E6a, 2012).</p> <p>“[...] qualquer coisa que houvesse eu poderia pegar o telefone e resolver na hora” (E3a, 2012).</p> <p>“Por mais que tivéssemos um plano de operações e a necessidade de aprovação de algumas questões pela diretoria, tinha coisas que, quando não andavam, eram resolvidas por e-mail [...] o pouco tempo para desenvolver o projeto exigia agilidade” (E7a, 2012).</p>

Fonte: Elaborado pela autora

Em meio à diversidade de fatores apontados pelo conjunto de entrevistados, dois deles foram os mais enfatizados: a informalidade entre os atores e a simetria na relação entre os membros, sustentada por vínculos pré-existentes entre as partes. Outros fatores também mencionados pelos entrevistados se referem à complementaridade de recursos entre a UNISINOS e o HMD, bem como a baixa utilização de mecanismos formais para regular as ações no desenvolvimento do projeto.

4.2.1.3 Resultados do Projeto

Para se relacionar os ganhos coletivos alcançados pelas organizações a partir do projeto de simulação computacional, buscou-se elencar os principais resultados de acordo com as entrevistas e dados secundários coletados. Dentre os resultados proporcionados pela ação conjunta no desenvolvimento do projeto, observou-se um relevante ganho de eficiência organizacional, gerado pela inovação incorporada ao processo de realização dos exames no CDI, conforme mencionado pelo pesquisador da universidade E6a:

[...] o fornecimento de um plano de ação para o CDI do HMD, englobando o mapeamento de todo o processo de atendimento, desde a entrada do paciente no hospital até a retirada do exame [...] e a implementação desse plano de melhorias, aumentou a eficiência organizacional [...] viabilizando a entrega do exame em 48 horas (E6a, 2012).

Este resultado também foi constatado pelo executivo do HMD E3a, ao citar que

“[...] esse projeto ampliou a vantagem competitiva do HMD frente ao mercado, não só pela rapidez do exame [realização e retirada], mas também pela redução dos custos operacionais existentes, gerados através de melhorias no processo” (E3a, 2012).

Além disso, observou-se outro ganho relativo ao montante financeiro que seria despendido. O projeto mostrou que não havia necessidade de compra de um equipamento novo, estimado em quatrocentos mil reais na época, uma vez que, a realização de um *upgrade* era suficiente para suprir as necessidades do CDI. Esta situação pode ser verificada na fala do pesquisador da universidade E6a ao mencionar que:

“a simulação mostrou na época que, com a demanda que eles possuíam e ainda considerando um aumento de 15% na demanda, se eles fizessem um upgrade no equipamento eles resolveriam o problema e, isso representava vinte por cento do valor de um equipamento novo” (E6a, 2012).

Este fato é relevante na medida em que se considera a limitação de recursos financeiros das organizações e do custo de oportunidade que esse processo pode ter gerado.

Em termos de aprendizagem e conhecimento, o desenvolvimento do projeto viabilizou a formação profissional de quatro estudantes, conforme sinaliza o executivo da UCMD E2a:

“quatro alunos bolsistas financiaram parte de seus mestrados com a realização deste projeto [...], gerando conhecimento acadêmico aplicado e sua qualificação profissional” (E2a, 2012).

Em termos de produções científicas, foi possível constatar a elaboração de uma dissertação e diversos artigos acadêmicos. Neste sentido, a geração de conhecimento é um

elemento resultante significativo deste projeto, uma vez que pesquisas científicas com utilização de simulação computacional em ambientes hospitalares ainda são escassas no Brasil.

Apresentadas as principais características das etapas do processo de desenvolvimento do projeto colaborativo P1, busca-se sintetizar esses aspectos no quadro a seguir.

Quadro 9 – Síntese do Processo de Desenvolvimento do Projeto 1

Elemento Conceitual	Características
Projeto	- P1: o projeto colaborativo teve como objetivo a utilização das técnicas de mapeamento de processos e simulação computacional na tomada de decisões, objetivando uma melhoria no atendimento dos pacientes do Centro de Diagnóstico por Imagem do HMD.
Antecedentes	- Similaridade dos atores; - Interdependência entre atores; - Eficiência; - Legitimidade.
Forma de Gestão	- Simetria de poder entre os atores; - Tomada de decisão horizontal; - Gerenciamento das atividades de forma equânime; - Constituição formal, com especificação de direitos e deveres; - Comunicação, decisão e negociação informal; - Utilização de equipes comuns de trabalho; - Existência de relações hierárquicas e de autoridade; - Utilização de alguns controles e planejamento.
Resultados	- Inovação; - Aprendizagem e conhecimento; - Ganhos de escala.

Fonte: Elaborada pela autora

Em suma, a simetria de poder na relação entre os atores, a constituição formal do projeto e a coordenação equânime dos membros e das atividades no desenvolvimento do projeto são os elementos que caracterizaram a forma de gestão adotada. Conforme observado há evidências que o projeto colaborativo P1 alcançou o êxito dos objetivos propostos.

4.2.2 Projeto 2: *Design*, Comunicação e Inovação Social

O projeto denominado *Design*, comunicação e inovação social teve por objetivo criar um novo serviço de saúde para atender pacientes portadores de diabetes da unidade básica de saúde, situada na Vila Gaúcha, de Porto Alegre.

A Unidade Básica de Saúde – UBS Vila Gaúcha é gerenciada pelo Hospital Mãe de Deus – HMD e integra as ações sociais desta Instituição. Dentre as atividades desenvolvidas

encontra-se a promoção de saúde à comunidade, com atenção especial à medicina preventiva. Além do atendimento médico – atendimentos de pré-natal, puericultura, acompanhamento de doenças crônicas e seus agravos, e planejamento familiar – a UBS oferece também atendimentos de enfermagem e imunizações à sociedade (HMD, 2011c).

Tendo como foco de atividade a medicina preventiva da população local, a UBS Vila Gaúcha desenvolve ações com atendimento orientado pela política de saúde pública, dentre as quais se destaca um conjunto de ações voltadas ao portador de diabetes (HMD, 2011c). Segundo dados do *World Health Statistics* (2012), um em cada dez adultos possui diabetes no mundo. No Brasil esta realidade não é diferente. Dados da Sociedade Brasileira de Diabetes – SBD (2012) demonstram que o país possui uma população estimada de doze milhões de diabéticos, estando suas principais causas relacionadas a fatores sociais, econômicos e culturais. Além disso, o tratamento utilizado neste tipo de paciente ainda se resume ao uso de medicações, sendo incipiente a abordagem de aspectos referentes a medidas educativas e de alteração no estilo de vida dos portadores da doença (SBD, 2012).

Nesse contexto, o *design* e a inovação na forma de comunicação com o paciente ganha relevância, à medida que busca explorar a funcionalidade e a forma dos serviços a partir da perspectiva do usuário, com o objetivo de assegurar que as *interfaces* dos serviços sejam eficientes (HOLLINS; HOLLINS, 1999; MAGER, 2009). Nessa nova concepção de serviço, o processo de interação com o paciente visa envolver não somente a doença, mas o doente também como fator coresponsável à efetividade no tratamento. Sob este contexto que o presente projeto colaborativo se desenvolveu.

4.2.2.1 Antecedentes do Projeto

Entre os fatores que contribuíram para a realização do presente projeto, contou-se, por um lado, com o interesse e a necessidade de uma pesquisadora da UNISINOS, no desenvolvimento da pesquisa de campo na área da saúde e, por outro lado, com a demanda de uma unidade básica de saúde Vila Gaúcha, gerenciada pelo HMD, no que tange a mudança na forma de prestação de seus serviços. A verificação desse contexto foi constatada mediante o relato da pesquisadora da universidade E9b:

“[...] a primeira vista, o projeto surgiu por uma necessidade minha, de ter que realizar minha pesquisa de campo, para o doutorado, numa unidade de saúde [...] já havia encaminhado cartas para tudo quanto era lugar e as pessoas não me respondiam [...] até que certo dia, conversando com um professor que atua na mesma linha de pesquisa que eu [inovação social] disse que tinha o contato de alguém do Hospital Mãe de Deus e que

ele achava que essa pessoa poderia me auxiliar, até porque existia uma parceria muito forte entre as duas instituições [...] feito este contato, viabilizou-se um encontro [reunião] para que eu apresentasse minha proposta e se verificasse a demanda contrária do hospital nessa área [...]. Na reunião, fui encaminhada para uma segunda pessoa que era a responsável pela área social do Hospital [...] e essa pessoa demonstrou interesse na minha proposta e sinalizou a existência de uma demanda numa das unidades do grupo [...] a unidade básica de saúde da Vila Gaúcha” (E9b, 2012).

O entrevistado E8b, coordenador da UBS, corrobora estas informações, complementando que:

“a unidade possuía muitas demandas, porque nós atendemos a um público bastante carente de Porto Alegre [...] e assim como outros serviços de saúde, muitas questões poderiam ser implementadas” (E8b, 2012).

Além do mais, segundo observado na fala do executivo do HMD E2b:

“nós nunca tínhamos pensando em reformular a prestação de serviços pela ótica do design e da comunicação [...] mas quando surgiu a possibilidade, achamos interessante” (E2b, 2012).

Por vez, sinalizado o interesse na parceria pelas organizações, fez-se necessário à aprovação do projeto pelo Conselho de Ética do HMD, uma vez que, o mesmo envolvia pesquisa com seres humanos. Segundo a pesquisadora da universidade E9b:

“a reunião foi agendada para o início de agosto, quando eu apresentei o projeto formalmente para a apreciação do Conselho [...]” (E9b, 2012).

O projeto foi aprovado no final de agosto, dando-se seu desenvolvimento a partir de setembro de 2010.

Ainda no que tange aos antecedentes, pode-se observar a interdependência dos atores, expressa pela complementaridade de recursos entre as partes. Conforme sinalizado por Powell (1998), ao se considerar dado contexto e a complexidade das atividades interdependentes desenvolvidas, ganha relevância o conhecimento e as competências que cada parceiro apresenta como fatores motivacionais para o estabelecimento da parceria. Esta circunstância pode ser constatada através da fala da executiva do HMD E1b:

“[...] nós tínhamos ali uma profissional muito capacitada [pesquisadora], com conhecimentos que nós não detínhamos [...] por outro lado, nós tínhamos o dia-a-dia, sabíamos como o serviço funcionava e quais eram seus problemas [...] e pensar na união desses conhecimentos distintos, com vista a produzir uma transformação que vinha a beneficiar a qualidade do nosso serviço é algo muito importante” (E1b, 2012).

Tal fala remete à identificação de outro fator motivacional, entendido como a busca pela eficiência organizacional, a partir das inovações do projeto. Segundo menciona o executivo do HMD E2b:

“a intervenção proposta inicialmente, pelo projeto de pesquisa, com certeza mudaria o serviço ali existente [...] e mudaria para melhor” (E2b, 2012).

Neste sentido, pode-se perceber que, assim como em outras organizações, a busca por processos mais eficientes que atinjam melhores resultados é uma demanda contínua das empresas.

4.2.2.2 Formas de Gestão

Quanto ao nível de formalização das relações de cooperação entre organizações, a literatura apresenta duas dimensões principais, podendo se apresentar de modo formal (contratualizado) ou informal (confiança) (MARCON; MOINET, 2000). O projeto colaborativo em questão possui um caráter informal quanto ao seu estabelecimento, não se detendo a nenhum tipo de contratualização.

Em relação ao desenvolvimento do mesmo, percebeu-se certa centralidade de coordenação por um dos autores, conforme constatado no relato do executivo do HMD E2b:

“[...] nós acompanhávamos o desenvolvimento do projeto, mas a coordenação maior era da Karine com os colaboradores do posto” (E2b, 2012).

Este fato também pode ser reforçado na fala da pesquisadora da universidade E9b, ao mencionar a centralidade de algumas iniciativas:

“[...] às vezes, as pessoas do posto me perguntavam mais sobre o projeto, mas eu buscava explicar que havia coisas que eu não poderia comentar, pois em alguns momentos eles também estavam sendo observados [...] então, desde o início do projeto, em setembro de 2010 até abril de 2011, minhas interações foram voltadas a entender o processo, o serviço e criar algo novo [...] acabava centralizando isso pois eu tinha um início, meio e fim para cumprir” (E9b, 2012).

Detendo-se a essa questão, apesar da existência de certo nível de centralidade na coordenação do projeto, decisões relativas a desdobramentos de ações e possíveis *insights* a serem implementados no serviço eram definidos em conjunto, caracterizando uma tomada de decisão menos vertical. Segundo o relato da pesquisadora da universidade E9b:

“[...] as pessoas [funcionários da UBS] esperavam por esses momentos [...] eles tinham uma curiosidade em saber quais ações seriam implementadas [...] e eu sempre buscava interagir com eles no sentido de verificar se o que eu tinha pensando estava correto [...] se os meus insights tinham relação com a UBS e se poderiam ser implementados ali [...] se eu poderia dar seguimento a esse pensamento” (E9b, 2012).

Da mesma forma, este aspecto pode ser reforçado pelo do coordenador da UBS E8b:

“a relação da Karine era diretamente comigo [...] ela também interagiu com outros três profissionais do posto [...] sempre que possível nós trocávamos informações e interagíamos sobre as possíveis implementações [...] validávamos em conjunto” (E8b, 2012).

Essas interações destacam a existência de momentos relacionais, de troca entre os atores, essenciais para a cocriação do novo serviço. Conforme constatado na fala do entrevistado E8b, coordenador da UBS:

“nós tínhamos alguns momentos de interação específicos, onde parávamos para pensar no projeto, no que poderia ser melhorado [...] ajudando a construir esse novo serviço” (E8b, 2012).

A construção coletiva do projeto também pode ser observada em algumas etapas do seu desenvolvimento, conforme menciona a pesquisadora da universidade E9b:

“Havia momentos em que eles [funcionários da UBS] tinham que participar mais, serem mais ativos [...] como, por exemplo, nas entrevistas individuais, nas reuniões, no workshop e em outras atividades onde nós interagíamos com o usuário [...] nesses momentos eles tinham que parar e pensar no projeto [...] pensar no formato do novo serviço [...] ajudar a construir” (E9b, 2012).

Observou-se a tentativa de estruturação de equipes comuns de trabalho, visando facilitar a coordenação das inúmeras atividades a serem desenvolvidas, bem como organização e disseminação das informações acerca do projeto. Entretanto, segundo relatos da pesquisadora E9b, apesar dos esforços a estruturação de equipes comuns de trabalho não funcionou:

“[...] os funcionários quando precisavam trabalhar em grupo, no sentido de criar debates e gerar insights, simplesmente não fluíam [...] nas reuniões em grupo os profissionais não interagiam, ficavam calados e eu não entendia o porquê [...] um dos momentos mais críticos foi o desenvolvimento do workshop [...] convidei inúmeros profissionais, das múltiplas áreas de atuação, pessoas ligadas ao Mãe de Deus e a UNISINOS [...] pessoas da comunidade e usuários dos serviços da unidade [...] e foi um desastre [...] primeiro porque quase ninguém foi, tive que articular na hora a participação de um outro médico [...] não poderia fazer o workshop sem a participação de um médico da família [...] e no final quem mais me ajudou foi as pessoas de fora, de fora da unidade [...] da comunidade [...] foram eles que me auxiliaram a produzir insights [...] e a partir dali comecei a entender que haviam questões de cunho mais político envolvido” (E9b, 2012).

Uma das questões que pode explicar este tipo de comportamento está ligada à insegurança dos atores em relação às possíveis ações punitivas do grupo, frente as contribuições que determinados relatos pudessem gerar. Para o coordenador da UBS E8b:

“quando decidimos mudar o serviço, buscando implementar melhorias [...] as pessoas começaram a desconfiar dos reais motivos do projeto” (E8b, 2012).

Frente a esse contexto, a mudança de estratégia foi um ponto crucial para o êxito do projeto. A pesquisadora e coordenadora do projeto [E9b] passou a focar nas interações mais individuais e com maior frequência, na tentativa de reforçar a relação e, conseqüentemente, a confiança dos atores, orientando-os dos reais motivos do projeto e da importância da participação de todos. Este fato pode ser constatado na fala da pesquisadora da universidade E9b, ao citar que:

“eu demorei um pouco a perceber isso, e depois que entendi, passei a focar em abordagens mais individuais [...] a ideia era eu me aproximar das pessoas, para que elas perdessem o medo [...] passei a realizar abordagens individuais e aí as coisas começaram a funcionar” (E9b, 2012).

A partir de então, verificou-se que o projeto começou a ganhar forma, conforme relatado pela fala da mesma entrevistada:

“a partir das interações individuais conseguimos gerar insights e desenvolver as etapas estipuladas no plano” (E9b, 2012).

Ainda em termos de desenvolvimento do projeto, verificou-se outro aspecto relevante, atribuído a relação hierárquica unilateral, na medida em que determinações institucionais exigiam a aprovação, pelo Conselho de Ética, das ações a serem implementados no projeto. Conforme menciona o executivo E3b:

“todos os projetos realizadas no Mãe de Deus que envolvam, em algum grau, indivíduos, precisam, necessariamente, passar pela aprovação do Conselho de Ética, bem como as implementações ao projeto inicialmente apresentado” (E3b, 2012).

Nesse sentido, a cada nova definição de ação a ser implementada no projeto, uma nova reunião era agendada com o Conselho de Ética para a apresentação e aprovação dessa ação. Desta forma, somente após a liberação do Conselho se poderia dar seguimento ao trabalho.

Frente a este contexto, pode-se elencar ainda os principais fatores críticos observados para o êxito desse projeto, segundo os entrevistados, conforme demonstrado no quadro a seguir.

Quadro 10 – Síntese dos Principais Elementos da Gestão do Projeto 1

Elementos Conceituais	Depoimentos
Assimetria de Poder entre os atores	<p>“Ao meu ver, o projeto só foi possível porque eu acabei centralizando a coordenação [...] concentrar as informações, os retornos, as ações na minha pessoa, me dava a ideia de que o projeto estava andando ou não [...]” (E9b, 2012).</p> <p>“[...] buscar envolver as pessoas no processo de construção e nas decisões foi uma estratégia interessante para fazer com que elas comprassem a ideia do projeto [...] para mim este foi um elemento muito importante, ainda mais se você pensar que esta envolvendo uma equipe multiprofissional” (E8b, 2012).</p>
Formalização da relação entre os atores	<p>“O projeto não tinha nenhum tipo de contrato [...] nós não tínhamos uma visão muito clara do que deveríamos fazer, do que era nossa obrigação [...] sabíamos os objetivos do projeto e que ele seria conduzido pela Karine” (E3b, 2012).</p> <p>“O que eu percebi foi que, por mais que houvesse um plano de ação, as pessoas [funcionários da Unidade Básica de Saúde - UBS] precisavam ser abordadas para participarem do projeto [...] apesar do interesse ser nosso [UBS]” (E8b, 2012).</p> <p>“Em dado momento, percebi ideias bem distintas sobre o projeto, circulando via rádio corredor [...] esta situação atrapalhou o desenvolvimento do projeto [...] tive que explicar claramente o que eu estava buscando fazer” (E9b, 2012).</p>
Mecanismos de coordenação	<p>“O grande desafio desse projeto foi conseguir coordenar atividades que não se tem domínio. E como tu fazes isso? Envolvendo as pessoas que tem esse conhecimento” (E1b, 2012).</p> <p>“As ações conjuntas foi um dos elementos que apresentou resistência [...] o fato de termos mudado a forma de interação entre os profissionais, foi um ganho [...] a partir daí as pessoas se sentiram mais a vontade para expor suas ideias, sem medo de ofender o colega profissional” (E8b, 2012).</p> <p>“O que fez toda a diferença nos <i>insights</i> produzidos foi a participação da comunidade [...] além disso, quando passei a abordar as pessoas da USB [Unidade Básica de Saúde] individualmente eu percebi que eles se soltaram mais [...] o grande ganho foi ter feito uso do desenvolvimento dos protótipos um momento de cocriação individual” (E9b, 2012).</p>

Fonte: Elaborado pela autora

Segundo o quadro síntese (Quadro 10), pode-se verificar que os fatores mais apontados pelo conjunto de entrevistados referem-se: à assimetria de poder na coordenação do projeto, sustentada pela relativa concentração de informações em um dos atores, e a informalidade entre os atores. A falta de formalização da parceria entre a UNISINOS e o HMD e a baixa utilização de mecanismos de coordenação para articular a interação coletiva também foram fatores mencionados pelos entrevistados.

4.2.2.3 Resultados do Projeto

Considerando-se que o projeto buscava criar um novo serviço de saúde para portadores de diabetes, a grande questão a ser respondida era “como?”. De acordo com o relato dos entrevistados pode-se verificar que o projeto atingiu sua proposta inicial, criando um serviço diferenciado para o público em questão. Entre os aspectos que caracterizaram este serviço, a pesquisadora da universidade E9b menciona a percepção de valor do serviço pelo usuário, na seguinte fala:

“a ideia era trazer valor ao serviço [...] o usuário precisaria enxergar isso” (E9b, 2012).

Além disso, segundo o coordenador da UBS E8b:

“para que essa mudança fosse possível, foi necessário envolver todos os profissionais do posto e utilizar outras técnicas e abordagens [...] ao final, tivemos um resultado muito bom” (E8b, 2012).

Dentre os diferentes ganhos proporcionados pelo projeto, a inovação, em termos de comunicação, está entre os mais citados. Conforme observado, mediante a compreensão das reais necessidades do contexto e das limitações existentes, o projeto desenvolveu, de forma bastante colaborativa e inovadora, um jogo²¹ interativo com a utilização de três categorias de cores relacionados com os tipos de alimentos consumidos pelo paciente. Segundo menciona a pesquisadora e coordenadora do projeto E9b:

“[...] em dado momento, a gente viu que o Sistema Único de Saúde não sabia lidar com pessoas iletradas [...] então a gente descobriu que a linguagem que era utilizada com as pessoas que não possuíam um nível de alfabetização não era adequada [...] aí a gente pensou, vamos tentar traduzir esta linguagem de uma maneira divertida, que as pessoas comecem a entender e que desse conta de ensinar o que a nutricionista queria dizer, de maneira que as pessoas compreendam [...] aí surgiu a necessidade de entender como as pessoas aprendem [...] começamos a pesquisar e entendemos que um tipo de aprendizagem pode ser por meio de um jogo [...] começamos a gerar protótipos de jogos, analisando como as pessoas absorviam as informações no sentido de entender o que podiam comer [...] aí a gente pensou em criar um espaço para ver se o que nós tínhamos pensando estava funcionando [...] pra isso, criamos o dia do diabetes e juntamos os pacientes e os próprios profissionais [...] a nossa ideia era testar o serviço [...] no dia, nos organizamos uma dinâmica que relacionava a cor com as possibilidades de tipos de comida e vimos que estávamos no caminho [...]” (E9b, 2012).

Corroborando esta percepção, o coordenador da UBS E8b menciona:

“nós começamos a perceber que as pessoas estavam melhorando [...] como se o jogo tornasse mais prazeroso o cuidado com a saúde [...] com certeza, era mais resolutivo” (E8b, 2012).

²¹ Jogo de cartas patenteado de Jogo Super Saudável.

Outra questão relevante que contribuiu para o resultado de acesso a soluções foi a sensibilidade desprendida ao compreender que as ações propostas não podem desconsiderar o meio no qual o paciente está inserido. O jogo de cartas possibilitava ao paciente uma autonomia de decisão sobre o que ele poderia ingerir de alimentos, segundo alguns padrões previamente estipulados e mediante sua cesta básica de alimentos. Isso pode ser constatado na fala da executiva do HMD E1b:

“Essa percepção torna-se bastante relevante, porque não define o que o paciente precisa comer, mas possibilita a escolha [...] dentro de um conjunto de alimentos, o que ele pode e quanto ele pode ingerir naquele dia e isso é diferente do que seguir uma dieta, que, muitas vezes, não faz efeito nenhum [...] no final das contas, estamos tratando com pessoas que possui um padrão de vida com várias carências” (E1b, 2012).

Ao final, como resultados do projeto, foram criados dois jogos²², ambos patenteados como produção técnica. Um deles é aplicado nos pacientes alfabetizados, com informações nutricionais detalhadas e, o outro, a pacientes analfabetos, com informações numéricas, ou seja, por pontos. Segundo menciona a pesquisadora E9b:

“Nós percebermos que havia um grande público que não sabia ler [...] nossa estratégia foi manter a utilização das cores e inserir imagens mais expressivas e números, pois os números eles identificavam [...] então, se eles podiam comer três colheres de arroz, nós inserimos o número três e mais uma imagem contendo três colheres de arroz [...] numa leitura bastante visual” (E9b, 2012).

Ainda dentro da abordagem de resultados proporcionados, verificou-se a criação de uma cartilha²³, que tinha por objetivo o registro das informações num documento único, bem como o acompanhamento do próprio paciente sobre o desempenho da sua saúde. Segundo o relato da pesquisadora da universidade E9b:

“Após sete protótipos, chegamos na versão final, onde buscamos manter a ideia das cores na caderneta, para facilitar o entendimento [...] a história dos gráficos eles amaram, pois fazia justamente esta relação entre a cor e o estado do paciente [verde bom, vermelho ruim] também utilizado no jogo de cartas” (E9b, 2012).

Nessa perspectiva, o novo formato do serviço também proporcionou uma implicação social, na medida em que, buscava despertar uma reflexão macro do paciente em relação ao seu estado de saúde e a necessidade de mudanças nos cuidados exercidos. Isso também pode ser constatado na fala do coordenador da UBS E8b, ao mencionar que:

²² Jogo de Canastra com Trunfo e o Jogo de Canastra Super Saudável, respectivamente.

²³ Cartilha do Diabético

“nós verificamos que só com a medicação o paciente não melhorava, era preciso que ele cuidasse da alimentação e que tivesse consciência da relação causa e efeito do seu comportamento e hábitos” (E8b, 2012).

Em termos de aprendizagem e conhecimento, além dos protótipos criados, o desenvolvimento do projeto viabilizou, ainda, produções científicas, como a elaboração da tese da pesquisadora e diversos artigos acadêmicos. Não obstante, gerou conhecimento aplicado de técnicas inovadoras de *design* e comunicação em serviços que carecem de maiores estudos e que atuam num contexto social bastante relevante. Nessa perspectiva, na medida em que se aumenta a interação entre o serviço de saúde e seus usuários, efetivos ganhos relativos à resolutividade das ações de saúde podem ser percebidos. Assim, compreender a forma de desenvolvimento e coordenação desse projeto, pode auxiliar à propagação dessa iniciativa em outras USB do estado e do país. Uma amostra do processo de desenvolvimento e dos protótipos criados pode ser observada no *blog*²⁴ da pesquisadora, também destacado no vídeo disponibilizado na mesma página.

Apresentadas as principais características das etapas do processo de desenvolvimento do projeto colaborativo P2, busca-se sintetizar esses aspectos no quadro a seguir.

Quadro 11 – Síntese do Processo de Desenvolvimento do Projeto 2

Elemento Conceitual	Características
Projeto	- P2: o projeto colaborativo teve por objetivo criar um novo serviço de saúde para atender pacientes portadores de diabetes da Unidade Básica de Saúde Vila Gaúcha, de Porto Alegre.
Antecedentes	- Interdependência entre atores; - Eficiência; - Legitimidade.
Forma de Gestão	- Assimetria de poder na forma de coordenação do projeto; - Tomada de decisão horizontal; - Constituição informal, sem especificação de direitos e deveres; - Comunicação, decisão e negociação informal; - Existência de relações hierárquicas e de autoridade; - Baixa utilização de mecanismos controles e planejamento.
Resultados	- Inovação; - Aprendizagem e conhecimento; - Acesso a soluções.

Fonte: Elaborada pela autora

Em suma, a constituição informal da parceria e a coordenação vertical dos membros e das atividades no desenvolvimento do projeto são os elementos que caracterizaram a forma de

²⁴O *blog* esta disponível em: <http://karinefreire.wordpress.com/>

gestão adotada. A diferenciação deste projeto em relação aos demais, apresentados nesse estudo, está na combinação dos elementos de coordenação dos atores de forma assimétrica e da tomada de decisões de forma simétrica. Essa diferenciação pode ser atribuída às características específicas do projeto em questão, bem como a sua forma de constituição, nesse caso, informal e sem especificação dos direitos e deveres entre as partes.

4.2.3 Projeto 3: Mestrado Profissional em Enfermagem

O presente projeto colaborativo teve por objetivo a criação de um mestrado profissional em enfermagem, visando capacitar profissionais que atuam nos serviços de saúde, sejam eles da rede pública ou privada, por meio da incorporação de práticas inovadoras, frentes às transformações decorrentes do segmento.

Na área da saúde, vivencia-se um momento de modificações necessárias às atuais práticas de atenção, gestão e educação, de modo a garantir uma atuação condizente com a complexidade dos problemas de saúde presentes na sociedade contemporânea, incluindo as questões de envelhecimento, uso de drogas e ocorrência de acidentes e traumas, bem como os avanços conquistados pelo Movimento da Reforma Sanitária e pela implementação do Sistema Único de Saúde (UNISINOS, 2010a).

A demanda por profissionais qualificados, para atuar nos serviços de saúde, ocupa um importante espaço no mercado de trabalho. Procurar capacitar atores para a prática profissional transformadora com foco na gestão, na produção ou na aplicação do conhecimento, visando à solução de problemas ou a proposição de inovações passou a ser um grande desafio para as Instituições de ensino (UNISINOS, 2010a). Neste âmbito, organizações têm se estruturado no sentido de viabilizar este conjunto, alinhando teoria e prática como estratégia, mediante a ação coletiva. Frente a esse contexto, desenvolveu-se o projeto colaborativo em questão.

4.2.3.1 Antecedentes do Projeto

Entre os fatores que contribuíram para a realização do projeto de criação do mestrado profissional em enfermagem, observou-se, por parte da UNISINOS, o interesse de quatro professoras do curso na renovação dos saberes dos profissionais da área, potencializado pela consolidação do curso na graduação. Esta questão pode ser constatada na fala da professora coordenadora do curso de pós-graduação da universidade E11c:

“Se você não abre uma pós-graduação stricto sensu [...] você não renova as mentes, você fica no fazedor-fazedor, e a enfermagem esta sempre fazendo e pensa muito pouco na sua prática, de modo geral [...] eu fui uma das professoras que abriu o mestrado em enfermagem na UFRGS e vi o quanto cresceu aquele curso com a pós-graduação. Então eu vim para a UNISINOS [...] fomos contratados, um grupo de professores, para representar a enfermagem na pós-graduação. Não deu certo na saúde coletiva, pois o curso vai para um lugar muito mais epidemiológico. A partir daí nós tomamos uma decisão, sempre com o curso de graduação em enfermagem, ao qual somos muito ligados e estamos alinhados, para criar um mestrado profissional em enfermagem, na nossa área, senão o curso iria sucumbir [...] e deu certo” (E11c, 2012).

Além disso, iniciativas por parte da universidade também foram identificadas. Novas políticas de incentivo ao desenvolvimento de cursos profissionalizantes em nível *stricto sensu* passaram a ser implementadas, visando atender uma demanda crescente do mercado e questões estratégicas da UNISINOS. Este aspecto pode ser observado na fala do diretor da universidade E10c:

“A universidade estabeleceu como regra a criação de mestrados profissionais [...] então, frente a realidade do mercado e considerando que a UNISINOS já oferecia cursos de graduação e especialização em enfermagem consolidados, viu-se a oportunidade de uma expansão acadêmica nessa área [...]” (E10c, 2012).

Da mesma forma, pelo lado do HMD, verificou-se diferentes antecedentes, dos quais ganha destaque a significativa demanda por profissionais de enfermagem capacitados às novas exigências do mercado. Segundo o executivo do HMD E2c:

“o hospital cresceu muito [...] nós não dávamos conta de contratar gente qualificada ou de desenvolvê-los internamente [...] aí resolvemos buscar um parceiro que pudesse nos ajudar nisso” (E2c, 2012).

Nesse sentido, a legitimidade entre os atores pode ser considerada um fator motivacional à parceria. Sustentada, em partes, pela reputação e prestígio pré-existentes, este antecedente ganha relevância ao se considerar o desenvolvimento de projetos complexos em ambientes competitivos mediante parceiros confiáveis, aumentando as chances de êxito do projeto. Na análise em questão, os parceiros reconheceram este fator entre si. Segundo o executivo E2c:

“desde 2006, a UNISINOS e o Mãe de Deus possuem parceria, no desenvolvendo de cursos de especialização [...] alinhando a expertise da UNISINOS, na parte acadêmica, com a nossa excelência assistencial” (E2c, 2012).

Além disso, a similaridade entre os atores também teve papel fundamental para a consolidação do projeto de criação do mestrado profissional de enfermagem entre a UNISINOS e o HMD. Segundo a fala do executivo E3c:

“nós sempre estivemos muito ligados a UNISINOS por vários motivos [...] e frente a isso resolvemos estreitar os laços com aqueles que tinham ideologias próximas às nossas e que pudessem nos complementar” (E3c, 2012).

Nesse sentido, a proximidade ideológica, caracterizada por aspectos institucionais e religiosos, também influenciaram na definição do parceiro.

Detendo-se ainda aos antecedentes, outros elementos ganham relevância para a viabilidade do projeto, atrelados a *expertise* e *know how* dos atores, ou seja, a interdependência de recursos. A própria natureza de concepção desse tipo de formação, demanda uma vinculação acadêmico-profissional, mediante a interação das duas áreas, seja pela vinculação de profissionais das múltiplas áreas do conhecimento, ou pela possibilidade de espaços comuns de interação e trocas na área de ensino, pesquisa e assistência. Essa necessidade de complementaridade de conhecimentos foi destacada na proposta de mestrado profissional em enfermagem²⁵, como atendimento as normativas dos cursos sob este formato (UNISINOS, 2010a). Conforme constatado na fala da pesquisadora da universidade E14c, a lógica dos cursos profissionais é distinta da acadêmica:

“[...] no mestrado acadêmico o que você desenvolve não, necessariamente, precisa ser implementado [...] no mestrado profissional a pesquisa é aplicada e necessita de uma intervenção [...] diante disso, precisamos de um parceiro” (E14c, 2012).

Frente a estas demonstrações, fica evidente a existência de diversos fatores motivacionais (individuais e organizacionais), de ambas as organizações, que convergiram para a criação do curso.

4.2.3.2 Formas de Gestão

A formalização do projeto colaborativo em questão deu continuidade à cooperação existente entre a UNISINOS e o HMD. O aditivo contratual, neste caso, teve por objetivo estabelecer formalmente a parceria, contemplando os parâmetros de desenvolvimento e execução do projeto, bem como as responsabilidades e direitos de cada organização frente à proposta encaminhada à CAPES.

Apesar do termo de cooperação indicar uma relação equânime entre as partes, a gestão do projeto apresentou, em alguns momentos, relações assimétricas entre os atores, em especial na forma de coordenação e na tomada de decisões nos níveis operacional e intermediário. As

²⁵ Proposta de Mestrado Profissional em Enfermagem encaminhada a CAPES (UNISINOS, 2010).

situações observadas com maior frequência caracterizavam-se pela assimetria de uma equipe sobre a outra, envolvendo, basicamente, a equipe de professores da UNISINOS. Isso pode ser constatado pela fala da professora coordenadora E11c:

“[...] a maior parte das atividades foram desenvolvidas por nós [...] em 2004 começamos a trabalhar, num grupo pequeno de professores, tentando encontrar o modelo ideal [do curso] [...] em 2006, o projeto começou a ganhar forma, inclusive pela parceria estabelecida com o HMD [...] mas ainda tínhamos muitas inseguranças e continuamos trabalhando para o desenvolvimento do projeto, movido, inclusive, por um idealismo do nosso grupo [quatro professores da enfermagem]” (E11c, 2012).

Entre os fatores que podem explicar a centralidade dessa gestão, encontram-se a área de atuação do grupo, na medida em que são professores da UNISINOS, bem como a *expertise* de trabalho de cada organização, na medida em que pertence à universidade o desenvolvimento de cursos, sua execução e certificação. Além disso, a baixa interação entre os atores somada à existência de contextos organizacionais distintos pode ter auxiliado na centralidade da execução e coordenação do projeto. Segundo a fala do diretor da universidade E10c, percebe-se a necessidade de um maior alinhamento e interação entre as partes, ao mencionar que:

“o desenvolvimento do curso dependia da capacidade de articulação dos envolvidos entre si e com outros elementos [...] frente a duas estruturas muito distintas, em termos de atividade, era preciso superar primeiro a dificuldade de alinhamento para, então, superar outros problemas” (E10c, 2012).

Além disso, verificou-se outra dificuldade no desenvolvimento do curso de enfermagem relativo à falta de um corpo docente compatível com as exigências do curso *stricto sensu*. Segundo relato da entrevistada E12c, da universidade:

“[...] em 2006, havia dois doutores na área e nós não tínhamos como encaminhar o curso a CAPES desse jeito” (E12c, 2012).

Frente a tal situação, uma das alternativas encontradas pela equipe de professores estava na articulação sistêmica com os atores do curso base [graduação] e de outras áreas afins. Entre as estratégias desenvolvidas, a professora coordenadora E11c menciona:

“[...] alinhamos com a coordenação da graduação a contratação exclusiva de doutores frente a novas vagas [...] como a hora de um professor doutor é cara, em alguns casos negociávamos a contratação para só 4 ou 8 horas, enquanto a pós não saía [...] alguns nós perdemos [professores], mas outros nós ganhamos [...] e buscamos também compartilhar professores dos programas das outras áreas da UNISINOS” (E11c, 2012).

Pode-se observar ainda o desenvolvimento de negociações junto ao parceiro [HMD] para o fornecimento de professores técnicos, conforme constatado na fala do executivo do HMD E2c:

“o hospital Mãe de Deus comprometeu-se a disponibilizar três professores do seu quadro” (E2c, 2012).

Essa questão também se fazia necessária frente às exigências do curso, em detrimento do seu caráter profissional.

Em relação às formas de comunicação, pode-se observar que estas eram de natureza informal e de frequência moderada. Uma das argumentações em relação a este aspecto, refere-se à busca pela agilidade na troca de informações e nos alinhamentos de divergências pontuais do projeto, conforme constatado na fala do executivo do HMD E4c:

“nós como técnicos da área, buscamos auxiliar as questões pertinentes ao que tínhamos de conhecimento [...] não foi uma nem duas vezes que interagimos por telefone para ajustar pequenos detalhes” (E4c, 2012).

A fala da professora da universidade E12c corrobora este aspecto ao citar que:

“em alguns momentos, a gente tinha que chamar para conversar [...] dizer que estava valendo [...] ou cobrar alguns retornos por e-mail” (E12c, 2012).

Ainda nessa perspectiva, observou-se uma interação informal com atores de fora da parceria visando contribuições para o efetivo desenvolvimento do projeto. Isso pode ser observado na fala da professora coordenadora E11c:

“[...] começamos a contatar outros mestrados profissionais, através de contatos de conhecidos, e a articular com a CAPES [...] o grande pulo foi quando conseguimos encontrar um canal de comunicação com a CAPES [...] a pessoa era uma ex-colega minha do doutorado [...] ela nos deu dicas de como montar a proposta e quais os caminhos a seguir [...] não me esqueço de que nos eventos da área sempre solicitávamos para ela dar uma olhada na proposta [...] até alinhar o projeto para aprovação” (E11c, 2012).

O executivo do HMD E2c corrobora a importância da interação com atores externos à parceria ao afirmar que:

“nós resolvemos muitos problemas por meio da interação com atores e instituições que tinha know how maior [...] foi uma das formas de suprimos nossas dificuldades” (E2c, 2012).

Segundo os estudos de Brass *et al* (2004), as relações de troca com organizações similares, em termos de segmento de atuação, são frequentes, na medida em que exige o

alcance de interesses comuns. Nesse sentido, constata-se a verificação empírica de aspectos abordados na literatura.

Outro aspecto passível de observação na gestão da cooperação instituída, refere-se à criação de grupos de trabalho com atores de ambas as organizações. Apesar da inexistência desses grupos interunidades no início do projeto, sua incidência em dado momento fez-se necessária. Esta constatação pode ser observada na fala da professora coordenadora E11c:

“mais no final do projeto, a gente se reunia com frequência, as coisas estavam mais claras, mas ainda não finalizadas” (E11c, 2012),

bem como na fala do executivo do HMD E2c ao mencionar que:

“para os alinhamentos finais, juntamos vários profissionais numa sala, com o objetivo de fechar a proposta [...] o trabalho foi intenso, pois tínhamos três meses para fechar a proposta” (E2c, 2012).

A proposta do mestrado profissional em enfermagem foi finalizada em abril de 2010, cabendo à UNISINOS sua submissão a CAPES. Após a aprovação do projeto, que durou certa de um ano, verificou-se uma participação mais equânime das organizações para disponibilizar o curso no mercado. Em termos de responsabilidades, coube à UNISINOS estruturar questões de cunho acadêmico – etapas de seleção, matrícula, oferta de disciplinas, vinculação dos professores às disciplinas, entre outras. Ao HMD coube o fornecimento de professores técnicos, bem como a garantia de dado número de alunos. As atividades de divulgação e *marketing* eram compartilhadas igualmente, assim como os custos e as receitas.

Ainda, quanto aos fatores críticos observados para o êxito desse projeto, destacaram os principais citados pelos entrevistados. Esses elementos podem ser observados no quadro abaixo.

Quadro 12 – Síntese dos Principais Elementos da Gestão do Projeto 3

Elementos Conceituais	Depoimentos
Assimetria de Poder entre os atores	<p>“A proposta do mestrado profissional em enfermagem era muito boa [...] o problema era conseguir colocar tudo isso em prática, muito em função da parceria [...] a dificuldade estava em alinhar duas organizações tão diferentes” (E11c, 2012).</p> <p>“Se você for olhar friamente o contrato, verá que a relação é bastante igualitária em termos da gestão do projeto [...] mas em algumas coisas a UNISINOS dava um suporte maior e em outras o Mãe fazia isso” (E3c, 2012).</p>
Formalização da relação entre os atores	<p>“O aditivo contratual especificava os parâmetros de funcionamento e o que cada organização deveria fazer, isso estava claro, mas quando colocamos o projeto da parceria em prática nos deparamos com situações não previstas [pausa] e aí como se resolve isso? [...] tivemos que interagir uns com os outros para resolver” (E4c, 2012).</p> <p>“Um fator crucial para a viabilidade do projeto, além da nossa vontade, foram os contatos externos [...] ter alguém de referência para se apoiar fez toda a diferença e nos poupou muito, muito tempo” (E11c, 2012).</p> <p>“[...] a existência do contrato foi fundamental, querendo ou não ele comprometia as partes e buscava orientar o que cada organização deveria fazer” (E10c, 2012).</p> <p>“[...] ter a liberdade e autonomia de poder ligar para um colega frente a uma situação nova, fez toda diferença quando você pensa em um projeto colaborativo [...] e a gente tinha muito disso” (E3c, 2012).</p>
Mecanismos de coordenação	<p>“Acredito que a concentração da coordenação das atividades se deu na UNISINOS pelo próprio conhecimento dos procedimentos que deveriam ser seguidos [...] o hospital era muito mais imediatista em função das demandas que eles tinham [...] mas em termos de academia a gente precisa respeitar algumas coisas, e isso precisa ser entendido” (E12c, 2012).</p> <p>“Um fato que precisa ser destacado é a diferença de linguagem que existia entre as duas instituições [...] em muitas situações tivemos que primeiro alinhar a nossa linguagem para depois podermos evoluir em outras coisas” (E2c, 2012).</p> <p>“Um fato marcante, foi quando juntamos multiprofissionais numa sala com o objetivo de alinhar a proposta do mestrado aos requisitos da CAPES [...] eu acredito que essa interação direta foi fundamental [...] passamos quase uma semana articulando os detalhes para fecharmos o projeto” (E4c, 2012).</p> <p>“Depois que criamos os grupos focais para o alinhamento final da proposta, tivemos um avanço significativo [...]” (E11c, 2012).</p>

Fonte: Elaborado pela autora

Em meio à diversidade de fatores apontados pelo conjunto de entrevistados, pode-se destacar os mais enfatizados como sendo: a informalidade entre os atores e a concentração da coordenação das atividades pela UNISINOS apesar da simetria de poder na relação entre os membros. Outros fatores também mencionados pelos entrevistados se referem à complementaridade de recursos entre a UNISINOS e o HMD, bem como a dificuldade de alinhamento do projeto desencadeado, basicamente, pela linguagem distinta entre as

organizações e a falta de entendimento dos procedimentos necessários a instituição de curso *stricto sensu*.

4.2.3.3 Resultados do Projeto

Dentre os resultados do projeto em questão, ganha destaque a própria criação do curso, em funcionamento desde agosto de 2011 e a contribuição que os profissionais egressos poderão gerar à sociedade. O mestrado profissional, planejado para contribuir com o desenvolvimento da prática em enfermagem em nível local e regional, visa à aproximação da universidade dos serviços de saúde da região, aperfeiçoando a qualidade dos profissionais e dos serviços, com reflexo em todos os processos de trabalho em saúde. Esse formato busca trazer inovações à formação dos profissionais da área, o que trará benefícios aos serviços de saúde futuramente.

Além disso, a constituição de um curso de pós-graduação *stricto sensu* exige uma demanda em pesquisa, o que por si só desencadeia um processo contínuo de aprendizagem e renovação do conhecimento.

Em termos quantitativos, verificou-se que o curso possui atualmente duas turmas, totalizando 18 alunos. Como sua constituição é recente, a mensuração de resultados fica comprometida. Entretanto, conforme menciona a professora coordenadora E11c:

“[...] hoje nós temos 18 alunos inscritos, desde 10 [alunos que são subsidiados pelo HMD] são do HMD [...] poderíamos ter mais alunos, mas está bom para o início [...] para o próximo semestre precisamos pensar em trabalhar mais a divulgação do curso na mídia, inclusive com outros parceiros” (E11c, 2012).

Neste sentido, percebe-se que os maiores resultados do projeto ainda estão por vir, mediante a expansão do curso e a formação dos profissionais.

Apresentadas as principais características das etapas do processo de desenvolvimento do projeto colaborativo P3, busca-se sintetizar esses aspectos no quadro a seguir.

Quadro 13 – Síntese do Processo de Desenvolvimento do Projeto 3

Elemento Conceitual	Características
Projeto	- P3: o projeto colaborativo teve por objetivo a criação do mestrado profissional de enfermagem, mediante a união dos quesitos de excelência acadêmica da UNISINOS e de referência em saúde do HMD.
Antecedentes	- Similaridade dos atores; - Interdependência entre atores; - Legitimidade.
Forma de Gestão	- Simetria de poder na forma de hierarquização entre os atores; - Tomada de decisão horizontal; - Gerenciamento das atividades concentrada; - Constituição formal, com especificação de direitos e deveres; - Comunicação, decisão e negociação informal; - Utilização de equipes comuns de trabalho; - Baixa utilização de mecanismos de controles e planejamento.
Resultados	- Inovação; - Aprendizagem e conhecimento.

Fonte: Elaborada pela autora

Em suma, a simetria de poder na relação entre os atores, a constituição formal do projeto e a coordenação concentrada e informal das atividades são os elementos que caracterizaram a forma de gestão adotada no desenvolvimento do projeto P3. Além disso, evidências demonstraram que a interação social com atores externos à parceria tiveram relevância para o êxito do projeto. Este último aspecto pode ser relacionado à falta de *know how* das organizações no desenvolvimento de um mestrado profissional, o que demandou uma interação externa a parceria significativa.

4.2.4 Projeto 4: Escola Superior de Saúde

O projeto em questão teve por objetivo a criação de uma escola de referência na área da saúde, mediante uma educação de qualidade, proporcionada pela união da excelência acadêmica da UNISINOS e da estrutura física e práticas de gestão do HMD.

A busca por parceiros potenciais, que possam implementar, conjuntamente, projetos complexos e incertos, tornou-se uma constante no universo empresarial. Viabilizar relacionamentos estratégicos visando alcançar um nível de desempenho superior passou a fazer parte do contexto das organizações. Neste sentido, novos projetos e parcerias emergem entre as empresas como forma de alcançar vantagem competitiva. Frente a este contexto, apresenta-se o quarto e último projeto selecionado.

4.2.4.1 Antecedentes do Projeto

Os antecedentes que desencadearam a realização do projeto de criação da Escola Superior de Saúde apresentam-se mediante distintos fatores motivacionais. Entre os mais citados, nas entrevistas, pode-se destacar o histórico de projetos colaborativos existente, a proximidade dos atores e o alinhamento estratégico e ideológico.

Frente às questões relacionadas ao histórico de projetos colaborativos, pode-se observar que a UNISINOS e o HMD mantêm cooperação desde o ano de 2005, mediante o estabelecimento de um convênio, conforme descrito no item 4.1.3 deste estudo. A reputação e o histórico dos projetos estão alinhados aos argumentos de Axelrod, o qual argumenta que a frequência das interações, normalmente, pode influenciar na reputação dos membros, facilitando a troca de informações, e no estabelecimento da confiança, gerando novas interações no futuro (AXELROD, 2010). Em termos de projeto, a professora da universidade E13d menciona este aspecto:

“a parceria é antiga [...] a UNISINOS e o HMD já vinham trabalhando juntos, desde 2005, na elaboração de cursos lato sensu e extensão, unindo profissionais do Mãe de Deus e acadêmicos da UNISINOS [...] neste modelo inúmeros projetos foram desenvolvidos [...]” (E13d, 2012).

O executivo do HMD E5d também sustenta esse contexto ao citar que

“[...] as parcerias que nós tínhamos com a UNISINOS eram mais prazerosas, davam mais certo [...] progrediam mais [...] víamos o estabelecimento de relações de fato produtivas” (E5d, 2012).

Nessa mesma linha, observa-se uma proximidade individual muito forte. As relações próximas entre os atores é outro fator motivacional à cooperação, na medida em que facilitam interações e o estabelecimento de vínculos recíprocos para o alcance de um objetivo comum. Segundo a fala da professora da universidade E13d:

“(...) existe uma proximidade bastante grande entre as duas lideranças máximas das organizações” (E13d, 2012).

Isso também pode ser constatado na fala de do executivo do HMD E5d:

“As afinidades pessoais entre a Irmã Lúcia e o Padre Marcelo sempre foram grandes [...] e sempre que eu falo com o Padre Marcelo ele me diz que nós estamos aqui motivados por uma relação pessoal de confiança, pessoal [...] isso é muito interessante e eu acho que as coisas duradouras começam por essas relações” (E5d, 2012).

Essa proximidade também pode ser observada em níveis mais intermediários, conforme relata o executivo do HMD E4d:

[...] o grupo de profissionais do Mãe de Deus participou muito ativamente naquele curso de Administração Hospitalar da UNISINOS, [...], na verdade o Mãe de Deus esteve sempre muito próximo dessa questão de programas da UNISINOS” (E4d, 2012).

Frente a esses relatos, verifica-se que a proximidade entre os atores se alinha aos preceitos defendidos por Lorenzoni e Baden-Fuller (1995), ao afirmarem que a confiança necessária às relações de cooperação entre as organizações surge da proximidade dos laços sociais.

Outro fator motivacional identificado, refere-se ao alinhamento estratégico das duas organizações. Segundo observado nas entrevistas, este item foi citado como segundo fator mais relevante para a efetivação da parceria, sendo influenciado pelos princípios religiosos e pelo foco estratégico de inovação das organizações. A existência de um alinhamento estratégico e institucional auxilia a coordenação das atividades e minimiza a proporção de conflitos entre as partes conforme descrito nos estudos de Oliver (1990). Verificações desse antecedente podem ser observadas na fala da coordenadora E13d:

“[...] nesses últimos anos, a discussão girava muito sobre como a missão do hospital e a missão da UNISINOS tinha uma intersecção bastante grande [...] o Mãe de Deus colocava que sua estratégia de qualificação e assistência passava pelo ensino e pela pesquisa e, por vezes, eu escutei o desejo da direção de tornar o Hospital um hospital acadêmico, para trabalhar com a ponta do conhecimento na área da saúde [...] no campo estratégico da UNISINOS, o desejo de ir para Porto Alegre, com um programa de expansão, era muito grande [...] até que em dado momento, e isso já em novembro de 2010, se acreditou que era o momento de se estabelecer uma parceria mais forte e se pensou em estabelecer cursos nos três níveis acadêmicos, através da escola [...]” (E13d, 2012).

A existência de um alinhamento estratégico comum entre a UNISINOS e o HMD, culminou na efetivação do projeto de criação da escola superior de saúde. Além disso, a possibilidade de redução dos custos operacionais dos parceiros, proporcionada pelas competências técnicas de cada organização no desenvolvimento das atividades, permitiu um aumento na eficiência organizacional, reconhecida por Oliver (1990) como um importante quesito à cooperação entre empresas. Esta incidência desse aspecto pode ser observada na fala do executivo do HMD E5d:

“[...] algumas coisas são de mercado, por exemplo, a UNISINOS conseguiu trazer, de forma inédita, todos os cursos para Porto Alegre [...] isso é uma coisa rara [...] só que como eles não são daqui, eles precisavam ter validada a presença em Porto Alegre com alguém daqui [...] também é uma estratégia da UNISINOS, começar a atuar mais forte na área da saúde e aí viram no Mãe de Deus uma instituição de marca forte, com credibilidade, vontade de crescer, se desenvolvendo rapidamente e acharam que era uma parceria de negócio interessante” (E5d, 2012).

Considerando o mesmo contexto, a aproximação entre duas entidades por questões ideológicas também pode ser observado como um fator motivador ao projeto. Por se tratar de duas organizações religiosas, as relações de confiança e reciprocidade ganham espaço. Tal constatação pode ser observada na fala do executivo do HMD E2d:

“outra motivação que eu acho que influenciou é o fato de serem duas instituições católicas” (E2d, 2012).

O executivo do HMD E5d reforça essa constatação ao mencionar que

“[...] em termos institucionais, a Congregação dos Jesuítas tem boas relações com a Congregação das Irmãs Missionárias São Carlos [...] uma série de afinidades de missão, de características, de fundamentos e valores [...] o que não é tão comum entre padres e irmãs” (E5d, 2012).

Além desses, outros antecedentes menos relevantes, de acordo com os entrevistados, também contribuíram para a parceria. Segundo menciona a executiva do HMD E1d:

“em termos gerais, vários foram os motivos que contribuíram para o processo [...] na verdade, é um conjunto de fatores técnicos e alguns menos técnicos” (E1d, 2012).

Para o executivo do HMD E2d a cooperação entre a UNISINOS e o HMD passa por um processo de construção de uma nova forma de negócio, dificilmente viabilizada por uma única organização em função do conjunto de saberes envolvidos. Para o entrevistado:

“a ideia de mudar a forma do pensar saúde, através de uma escola passa pela formação de um novo modelo de conhecimento [...] de uma nova linha do pensar, na formação dos profissionais que atuam nessa área, difícil de ser viabilizada quando se está imerso nesse contexto” (E2d, 2012).

4.2.4.2 Formas de Gestão

O projeto da Escola Superior de Saúde foi instituído formalmente, em 1º de dezembro de 2010, mediante um Termo Geral de Intenções²⁶ firmado entre as partes, com o objetivo de

²⁶ O Termo Geral de Intenções possui como objeto “desenvolver esforços e a mobilizar recursos, com o propósito de, através de mútua cooperação e do intercâmbio técnico-científico e cultural, criar uma escola

estabelecer as premissas do negócio. Dentre as principais questões contempladas no termo, pode-se observar a forma de governança instituída, norteadas pelo compartilhamento de recursos físicos entre as instituições, pela excelência acadêmica, pelo engajamento de profissionais das duas instituições, pela oferta de ensino, pesquisa e extensão, pela sustentabilidade e pela exclusividade nas ofertas inclusas no escopo da parceria.

Em termos jurídicos, a escola constitui-se em um desenho organizacional virtual, vinculando sua base legal as organizações-mãe. Isso pode ser constatado na fala do executivo do HMD E2d que relata:

“A escola, na verdade, é virtual [...] não existe a pessoa jurídica Escola Superior de Saúde [...] não existe no MEC²⁷ a Escola Superior de Saúde como instituição de ensino [...] todos os alunos que entram na escola são alunos da UNISINOS, eles são matriculados na UNISINOS, eles pagam a mensalidade para a UNISINOS, eles vão receber o diploma da UNISINOS [...] o que o aluno vai enxergar? Ele vai enxergar a sua formação diferente, num espaço físico diferente, com professores diferentes [...] com experiências de formação diferente” (E2d, 2012).

Para operacionalizar esse modelo ideológico, a estruturação da escola se espelhou no formato de gestão auto-coordenada, na qual as partes envolvidas possuem os mesmos direitos e obrigações. A adoção desse modelo de gestão se alinha aos preceitos defendidos pelos autores Provan e Kenis (2007), que recomendam sua utilização mediante a existência de fortes conexões entre os atores e da alta complementaridade de recursos entre partes.

Dentro desse formato de gestão, observou-se a criação de um conselho gestor, responsável pela tomada das decisões estratégicas do projeto. A instituição do conselho esta alinhada aos argumentos de Balestrin e Verschoore (2008), ao destacarem a importância da participação dos representantes organizacionais nas decisões estratégicas, bem como no monitoramento das implementações das macroações, alinhando a capacidade e sinergia do grupo em busca dos objetivos comuns. Desta forma, o Conselho de Gestores foi estruturado equitativamente, sendo composto por três representantes de cada parte envolvida. Segundo relato o executivo do HMD E2d

“cada organização escolheu os seus membros [...] optando por aqueles que estavam envolvidas com o projeto, e que possuíam certo grau de autoridade [...] para que pudéssemos ter respaldo e viabilidade na tomada de decisões [...]” (E2d, 2012).

Dentre as principais iniciativas do Conselho, pode-se observar a designação da execução da gestão a um profissional qualificado, com dedicação profissional vinculada

superior de saúde que configure-se em referência na área da saúde, assegurando a expansão quantitativa e qualitativa de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão” (UNISINOS, 2010b).

²⁷ Ministério da Educação e Cultura.

especificamente ao projeto, visando à operacionalização das atividades diárias. Segundo menciona o diretor da universidade E10d

“o Conselho resolveu eleger alguém para fazer a parte da gestão da escola [...] sua rotina diária [...] operacionalizando e coordenando as estratégias definidas pelo conselho” (E10d, 2012).

Esta estruturação se alinha às necessidades de organização do projeto, conforme pode ser observado no relato da executiva do HMD E1d,

“[...] esta definição trouxe mais agilidade ao processo de desenvolvimento do projeto, na medida em que, além das funções de coordenação essa pessoa também fazia a interação entre as partes” (E1d, 2012).

Para a seleção do coordenador do projeto, observou-se a criação de um perfil ideal, constituído de quesitos profissionais e de qualificação, como experiência na área da saúde e educação, titulação mínima de doutor, sendo indicado por uma das partes. A indicação veio da UNISINOS e esta foi aceita pelo Conselho.

Quanto à definição de cada etapa do projeto, verificou-se uma relação horizontal e simétrica de poder, sustentada por uma gestão compartilhada entre os atores. Isso pode ser constatado na fala da coordenadora E14d que sinaliza a participação de atores de ambas as organizações no desenvolvimento de atividades relacionadas ao projeto:

“Para a realização do planejamento estratégico da Escola foram indicados representantes da graduação e do PPG da UNISINOS e profissionais do HMD para desenvolver essa atividade” (E14d, 2012).

Além disso, esse aspecto pode ser reforçado segundo relato do executivo do HMD E2d ao mencionar que:

“para a elaboração dos cursos da Escola, organizamos equipes de trabalho com professores da UNISINOS e funcionários do HMD [...] tivemos um movimento intenso de janeiro a junho de 2010” (E2d, 2012).

Em relação às atividades pertinentes do projeto – como matrícula dos alunos, divulgação dos cursos, entre outras, verificou-se sua distribuição segundo a *expertise* de cada organização, tendo em vista a sustentabilidade financeira do projeto. Nesse sentido, conforme relata o pesquisador da universidade E7d:

“[...] nós tivemos o cuidado de, inicialmente, não onerar a escola com uma estrutura independente [...] buscamos aproveitar ao máximo as estruturas que nós já tínhamos [...]” (E7d, 2012).

Isso foi reforçado pela fala do executivo do HMD E2d ao mencionar que:

“as atividades foram divididas de acordo com a expertise e capacidade de atendimento de cada organização” (E2d, 2012).

Nesse sentido, dentre as atividades desempenhadas e sua responsabilidade de execução, pode-se verificar que coube à UNISINOS as questões relativas à matrícula dos alunos, alocação de professores, entre outras atividades de cunho acadêmico, e ao HMD o fornecimento de profissionais técnicos e espaços para a prática da assistência a pacientes.

Detendo-se ainda as atividades do projeto, identificou-se uma reestruturação das ações de *marketing*, tendo-se em vista duas preocupações, o alinhamento da escola a proposta das organizações e a divulgação efetiva. Neste sentido, segundo afirma o executivo do HMD E3d :

“uma terceira agência foi contratada para desenvolver os trabalhos nessa área” (E3d, 2012).

Em termos de coordenação, observou-se a criação de rotinas de *interface* entre as organizações, mediante o estabelecimento de reuniões sistemáticas, em especial no que tange a decisões em nível gerencial ou mesmo de alinhamento de posicionamentos e estratégias. A existência da interação interunidades se alinha aos preceitos de Grandori e Soda (1995), na medida em que visa proporcionar maior alinhamento entre as partes. Isso também pode ser observado na fala da coordenadora do projeto E14d:

“[...] o entrosamento entre as instituições é fundamental, pois a universidade possui regulamentações específicas do setor do ensino e o sistema de saúde tem demandas reais do serviço que precisam ser supridas [...] essa interação tem se mostrado complexa, pois exige, na medida em que vai aumentando o número de cursos e projetos, a interação de diferentes professores e profissionais das duas instituições” (E14d, 2012).

Em relação à formalização das rotinas e atividades, percebeu-se baixa incidência, atribuída, em parte, à relação de confiança pré-existente e à alta demanda de atividades. O estabelecimento de laços de confiança entre os atores diminui a necessidade de formalização das atividades, alinhando-se aos preceitos defendidos por WOOLTHUIS *et al* (2005). Além disso, a fala do executivo do HMD E2d reforça essa questão ao mencionar que:

“nós resolvemos fazer as questões informalmente, formalizando somente o que se fazia necessário, porque conhecíamos bem nosso parceiro e também em função do grande volume de questões a serem operacionalizadas no início do processo” (E2d, 2012).

Este posicionamento corrobora a forma informal de comunicação utilizada entre os atores. Conforme constatado pelas entrevistas, as abordagens realizadas tomavam como instrumento principal as interações pessoais, por telefone e e-mail. Além disso, a existência de atores chave também foi identificada, como forma de agilizar o fluxo de informações e a tomada de decisão, segundo relato do executivo do HMD E3d:

“nós criamos elos chaves [de pessoas] que buscavam fazer o trânsito das informações entre as organizações, resolvendo o máximo de questões no nível gerencial [...]” (E3d, 2012).

Entretanto, apesar da busca pela agilidade no processo colaborativo, a participação do Conselho na tomada de certas decisões foi considerado um fator fundamental, conforme menciona a coordenadora do projeto E14d:

“Em alguns momentos, o processo decisório era um pouco truncado, pois o dinamismo das ofertas era grande e nem sempre conseguíamos a mesma agilidade na aprovação do Conselho, por outro lado, se tratando do início da parceria, é importante que algumas questões sejam definidas pelo Conselho mesmo que levem um tempo maior” (E14d, 2012).

Nesse sentido, reuniões do conselho eram realizadas para aprovação de portfólio, campanha de marketing dos produtos, questões relacionadas ao contrato, aprovação do orçamento, novos cursos da escola, entre outros. Entretanto, segundo relatos dos entrevistados o Conselho poderia ter sido ainda mais participativo nessa fase de criação da escola, formalizando determinadas questões e adotado mecanismos de controle e monitoramento mais efetivos. Dentre os relatos coletados, destaca-se o realizado pelo executivo do HMD E5d:

“para mim o Conselho ainda não está executando seu papel plenamente [...] precisamos acompanhar mais de perto o desenvolvimento da escola” (E5d, 2012).

Em termos de mecanismos de controle e monitoramento, percebeu-se uma utilização bastante incipiente no projeto P4. De modo geral, a interação relacional entre os atores foi a principal forma de acompanhamento do projeto.

Ainda, quanto aos fatores críticos observados para o êxito desse projeto, o Quadro 14 apresenta aqueles mais citados pelos entrevistados.

Quadro 14 – Síntese dos Principais Elementos da Gestão do Projeto 4

Elementos Conceituais	Depoimentos
Assimetria de Poder entre os atores	<p>“O estabelecimento de uma relação horizontal e participativa foi fundamental para viabilizar esse projeto, que envolve múltiplos interesses” (E2d, 2012).</p> <p>“Acredito que o principal fator desse projeto é a gestão compartilhada entre as organizações [...]” (E 14d, 2012).</p> <p>“O fato da gente ter uma proximidade muito grande ajudou na forma como desenvolvemos o projeto [...] se fosse outro parceiro, quem sabe as coisas teriam sido muito diferentes” (E3d, 2012).</p>
Formalização da relação entre os atores	<p>“O Termo Geral de Intenções estabeleceu as principais premissas do projeto, mas muitas questões foram resolvidas pela interação dos principais atores da parceria [...] o que não quer dizer que futuramente outros instrumentos não devam ser instituídos” (E7d, 2012).</p> <p>“[...] a informalidade entre os atores permitiu que duas organizações de naturezas tão distintas pudessem interagir e alinhar suas estratégias [...] criar uma linguagem comum nesse contexto foi fundamental” (E13d, 2012).</p> <p>“[...] em alguns momentos eu acredito que as questões deveriam ser tratadas mais formalmente [...] eu acho que a escola esta neste momento revendo justamente a sua forma de agir e o que precisa ser melhorado neste aspecto” (E5d, 2012).</p>
Mecanismos de coordenação	<p>“Eu acho que a UNISINOS e o HMD conseguiram estabelecer uma forma de gestão adequada [...] quando falamos em atuação conjunta, na qual ambas as empresas tem seus objetivos, até em alguns casos distintos mas que levam a um resultado comum [...] e contribuem de forma a complementarem-se, o modelo de governança deve se adequar a esse contexto” (E4d, 2012).</p> <p>“[...] a intenção de não onerar o projeto inicialmente, dividindo as atividades de acordo com a <i>expertise</i> de cada empresa foi uma grande vantagem para alavancar o projeto” (E10d, 2012).</p> <p>“A escola ainda possui um longo caminho pela frente [...] sua constituição é a fase final do processo de criação, mas a fase inicial do processo de consolidação desse grande desejo de fazer saúde com excelência acadêmica e prática” (E1d, 2012).</p> <p>“Acredito que estamos no caminho, mas em função da magnitude que o projeto esta tomando, precisamos repensar a forma de organização e disponibilização de tanta informação, para não perdermos o foco” (E13d, 2012).</p>

Fonte: Elaborado pela autora

Nesse sentido, pode-se resumir os fatores críticos mais relevantes do projeto, segundo os entrevistados, como sendo: a informalidade entre os atores e a simetria de poder na relação entre os membros, sustentada por vínculos pré-existentes entre as partes. Outros fatores também mencionados pelos entrevistados se referem à complementaridade de recursos entre a UNISINOS e o HMD, bem como a baixa incidência de mecanismos formais e de controle para regular as ações no desenvolvimento do projeto.

4.2.4.3 Resultados do Projeto

Apesar do projeto de criação da Escola ser recente, pode-se observar diferentes benefícios proporcionados às organizações parceiras. Entre os principais, citados pelos entrevistados, encontram-se os ganhos de escala, a redução de riscos e custos e a inovação.

No que se refere ao benefício ganhos de escala, pode-se observar que a atuação conjunta possibilitou viabilizar a execução do próprio projeto. Conforme citado pelo executivo do HMD E2d:

“[...] o Hospital Mãe de Deus até poderia tentar se tornar uma instituição de ensino, e nós chegamos a estudar essa possibilidade [...] mas aí vimos que isso levaria muito tempo, custaria caro [...] sem falar na falta de expertise dessa área” (E2d, 2012).

Além disso, esse entendimento também pode ser observado na fala da professora da universidade E13d, que afirma:

“[...] a UNISINOS apresentaria dificuldades na expansão a Porto Alegre se ela fosse feita sem um parceiro, ainda mais se considerado os investimentos em estrutura e equipamento necessário na área da saúde” (E13d, 2012).

Nessa perspectiva, na medida em que a UNISINOS e o HMD vão estabelecendo ações conjuntas, os investimentos são diluídos assim como os riscos. Este aspecto ainda pode ser percebido mediante a fala do executivo do HMD E4d:

“se você tem duas marcas fortes, de credibilidade atuando em conjunto, as chances desse produto ser aceito no mercado é muito maior e os investimentos a serem realizados não precisarão ser tão volumosos assim [...]” (E4d, 2012).

Em termos de inovação, a escola já possibilitou ofertar diversos cursos no mercado, sob esta nova ótica de formação. Segundo dados do *site*²⁸ da escola, pode-se verificar a criação de dois cursos de graduação – nutrição e enfermagem, mais de dez cursos *lato sensu* e o mestrado profissional em enfermagem. Conforme mencionado pelo executivo do HMD E2d:

“no primeiro vestibular [junho de 2011] tivemos bons resultados [...] os cursos de graduação tiveram uma boa demanda [...] a enfermagem fechou uma turma com 60 alunos e o de nutrição com 24 alunos [...] além disso, lançamos cinco cursos de extensão” (E2d, 2012).

Em termos financeiros, pode-se observar que a escola gerou um resultado positivo no primeiro ano, reforçado pela fala do executivo do HMD E2d:

²⁸ <http://escolasuperiordesaude.unisinos.br>

“a escola no ano passado [2011] apresentou um resultado superavitário [...] o que foi muito bom” (E2d, 2012).

Para alcançar este resultado, verificou-se que a escola buscou seguir um cronograma de ações instituídas pelo Conselho Geral. A utilização de um cronograma de ações facilita o monitoramento das atividades a serem implementadas e dado momento. Isso pode ser constatado segundo a fala da professora da universidade E13d:

“a escola buscou seguir um cronograma de ações alinhado ao seu orçamento [...] como as principais questões nós já tínhamos, os investimentos não foram altos [...] o que, com o passar do curso vai acabar acontecendo [...] como no caso da criação de um laboratório específico” (E13d, 2012).

Podem-se observar, ainda, outros benefícios indiretos à criação da escola, entre os quais se destacam a imagem e reputação positiva às instituições parceiras e aprendizagem e conhecimento, no sentido de buscar desenvolver um projeto pioneiro e de promover um padrão de qualidade superior. Nessa perspectiva, a executiva do HMD E1d menciona que:

“A excelência e expertise com que as organizações desenvolvem suas atividades são sabidas e percebidas pelo mercado [...] ter a capacidade de uni-las num ambiente único visando estabelecer um padrão de excelência na área é estimulante [...] tanto para nós, que iremos desenvolver nossos processos e produtos com excelência, quanto para o mercado que terá a disposição um serviço diferenciado” (E1d, 2012).

Em termos de benefícios futuros, pode-se identificar grande potencial na geração de aprendizagem e conhecimento, mediante o processo de formação acadêmica de discentes, a elaboração de trabalhos científicos e o desenvolvimento de pesquisa nos mais distintos ramos da saúde, uma vez que o projeto ainda se encontra numa fase inicial, frente as inúmeras potencialidades do mesmo.

Apresentadas as principais características das etapas do processo de desenvolvimento do projeto colaborativo P4, busca-se sintetizar esses aspectos no quadro a seguir.

Quadro 15 – Síntese do Processo de Desenvolvimento do Projeto 4

Elemento Conceitual	Características
Projeto	- P4: o projeto colaborativo teve por objetivo criar uma escola de referência na área da saúde, mediante uma educação de qualidade, proporcionada pela união da excelência acadêmica da UNISINOS e da estrutura física e práticas de gestão do HMD.
Antecedentes	- Proximidade dos atores; - Histórico de relacionamentos anteriores; - Similaridade dos atores; - Interdependência entre atores; - Eficiência; - Legitimidade.
Forma de Gestão	- Simetria de poder na forma de hierarquização entre os atores; - Tomada de decisão horizontal; - Gerenciamento das atividades de forma equânime; - Constituição formal, com especificação de direitos e deveres; - Comunicação, decisão e negociação informal; - Utilização de equipes comuns de trabalho; - Existência de relações hierárquicas e de autoridade.
Resultados	- Ganhos de escala; - Redução de riscos; - Aprendizagem e conhecimento; - Inovação.

Fonte: Elaborada pela autora

Em suma, a simetria de poder na relação entre os atores, a constituição formal do projeto e a coordenação equânime dos membros no desenvolvimento do projeto são os elementos que caracterizam a forma de gestão adotada. Neste sentido, conforme observado há evidências que apontam para a adequada utilização da gestão no projeto colaborativo P4, tendo em vista o objetivo proposto e as relações pré-existentes entre os parceiros. Entretanto, segundo apontamentos realizados pelos entrevistados, faz-se necessário rever a adoção de mecanismos mais formais na relação entre os atores, como forma de assegurar o êxito do projeto frente o aumento da complexidade da parceria.

4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nessa seção, será apresentada a análise conjunta dos projetos colaborativos, à luz do referencial teórico adotado. Neste sentido, retoma-se os elementos conceituais da pesquisa, definidos no Quadro 6, bem como os dados descritos na seção anterior. A presente análise, apesar de verificar os casos conjuntamente, não tem caráter comparativo. Seu objetivo visa compreender o modelo de gestão adotado pelos projetos colaborativos, atendendo os objetivos desse estudo.

4.3.1 Os Projetos Colaborativos

Em relação aos projetos colaborativos, entende-se que os quatro casos selecionados, enquadram-se no conceito definido pelos autores Jones e Lichtenstein (2008). Os autores definem o termo como sendo uma atividade compartilhada por múltiplas organizações, por um período de tempo limitado. Considerando-se este entendimento, três aspectos tornam-se essenciais: a atividade, a cooperação e o tempo limitado. Desta forma, visando observar estes aspectos, construiu-se o quadro a seguir.

Quadro 16 – Síntese dos Objetivos dos Projetos Colaborativos

Projeto Colaborativo	Objetivo	Período
Projeto 1	Utilização das técnicas de mapeamento de processos e simulação computacional na tomada de decisões, objetivando uma melhoria no atendimento dos pacientes do Centro de Diagnóstico por Imagem do HMD.	12/2008 a 12/2009
Projeto 2	Criação de um novo serviço de saúde para atender pacientes portadores de diabetes da Vila Gaúcha, de Porto Alegre.	09/2010 a 04/2011
Projeto 3	Criação do Mestrado Profissional de Enfermagem.	12/2004 a 08/2011
Projeto 4	Criação de uma Escola Superior de Saúde.	12/2010 a 06/2011

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com os dados do Quadro 16, verifica-se que cada projeto foi constituído para o desenvolvimento de ações específicas, através da cooperação entre a UNISINOS e o HMD, por um período de tempo limitado, apresentando começo, meio e fim. Em relação aos objetivos, pode-se perceber que seu alcance está diretamente vinculado à atuação conjunta, corroborando a visão de Oliver e Ebers (1998) ao afirmarem que a cooperação visa à união de organizações com o intuito de obter soluções coletivas, inalcançáveis de forma isolada. Neste sentido, também, pode-se verificar a existência das três etapas básicas do processo de cooperação – antecedentes, gestão, resultados – refletindo o modelo simplificado de Oliver e Ebers (1998).

4.3.1.1 Antecedentes dos Projetos Colaborativos

Detendo-se à questão dos antecedentes dos projetos colaborativos, observa-se que, de forma geral, todos estão alinhados com os elementos abordados pela literatura. Conforme afirma Powell (1998), compreender os principais antecedentes à cooperação entre organizações, torna-se relevante para identificar os principais fatores motivacionais que

instituíram a parceria. Nos projetos colaborativos em questão, observou-se uma forte incidência de fatores motivacionais de caráter individual, complementados por motivações organizacionais. Uma das explicações para esse fato esta atrelada à proximidade dos atores [indivíduos], movida por questões pessoais, em maior grau e por questões institucionais e estratégicas, em menor grau, corroborando a visão de Axelrod (2010) ao afirmar que os motivos individuais de cada ator exercem influências em todo o sistema colaborativo.

Dentre os antecedentes individuais, um, em especial, ganha significativa relevância por se tratar da similaridade entre os atores, na medida em que se percebe semelhanças sociais e culturais como uma motivação à cooperação. Este fator corrobora as argumentações de Brass *et al* (2004), ao afirmarem que a proximidade social permite prever o comportamento dos atores estabelecendo um elevado grau de confiança e reciprocidade, facilitando as relações colaborativas. Nesse sentido, este antecedente foi observado em três projetos colaborativos. No projeto P4, este antecedente apresentou significativas evidências para o estabelecimento da parceria, estando relacionado à proximidade das lideranças máximas das duas organizações. Nos projetos P3 e P1, o antecedente é percebido de forma moderada, atrelado ao grau de centralidade dos atores. No projeto P2, o elemento não foi identificado como motivador à cooperação.

Entretanto, além dos antecedentes individuais, pode-se verificar também motivações institucionais e estratégicas. Nesse âmbito, observou-se a interdependência entre os atores (GRANDORI; SODA, 1995), como um fator motivacional, na medida em que se promove determinada ação com base na complementaridade de recursos entre parceiros. Os projetos que apresentaram evidências com relação a este fator possuem alta dependência no parceiro para o desenvolvimento do projeto e precisam intensificar as relações de troca, por meio de espaços específicos e mecanismos de interação. Em relação aos projetos pesquisados, foi possível identificar esse elemento nos quatro casos. Uma das explicações pode estar vinculada à complexidade das atividades desenvolvidas em cada projeto, o que exige conhecimento e competências nem sempre disponíveis dentro da organização (POWELL, 1998). Nos projetos P4 e P3 a complementaridade de recursos é significativa, ocorrendo nos dois sentidos, uma vez que, o desenvolvimento do projeto dependia da *expertise* de ambas as organizações. Nos projetos P1 e P2, a interdependência entre os atores também é alta, mas unilateral na medida em que os recursos necessários para o desenvolvimento do projeto se concentravam em um dos atores.

Mantendo-se esta perspectiva de análise, outro antecedente identificado refere-se à eficiência (OLIVER, 1990), motivado pelo esforço de aumentar a proporção de *input* por

output. Sua incidência está relacionada à capacidade dos atores de agregar valor ao produto, por meio da otimização dos recursos aplicados, proporcionando flexibilidade à geração de novos produtos ou serviços (GRANDORI; SODA, 1995). Verificado, frequentemente, em projetos complexos (KANTER, 1994), sua identificação ocorreu, de forma significativa, nos quatro projetos, justificado pela redução de custos operacionais associados às transações, bem como ao aprimoramento do desempenho organizacional.

A legitimidade também foi observada como ponto comum às iniciativas de cooperação (OLIVER, 1990). Normalmente, organizações que buscam explorar um novo mercado, mas têm receio em fazê-lo individualmente, buscam na cooperação encontrar um parceiro, como forma de compartilhar riscos, recursos e competências (LORENZONI; BADEN-FULLER, 1995). Considerando este contexto, pode-se verificar este antecedente como um dos principais fatores motivacionais do projeto P4, tendo em vista a inserção das organizações numa estrutura de negócio diferenciada, compartilhando riscos, recursos e competências, conforme descrito na seção 4.2. Esse antecedente também foi constatado no projeto P3, na medida em que envolveu as competências técnicas do HMD e acadêmicas da UNISINOS para viabilizar o mestrado profissional, bem como recursos físicos, financeiros e humanos. Além disso, observou-se este antecedente superficialmente nos projetos P1 e P2, atribuído ao baixo risco do projeto e disponibilização de recursos, bem como moderada necessidade de competências.

Não obstante, a reciprocidade refere-se a outro antecedente motivacional à cooperação observado na relação entre a UNISINOS e o HMD. Uma das explicações atribuídas a esse fato tem por base a concepção religiosa de ambas as organizações, o que emerge relações favoráveis de troca entre as partes, corroborando com os estudos de Oliver (1990). Este antecedente foi observado nos quatro projetos colaborativos pesquisados.

De forma geral, a verificação empírica vai ao encontro do que a literatura aborda. Frente à análise realizada, há evidências da presença de fatores motivacionais de cunho individual e organizacional, em maior ou menor grau, atrelados aos diferentes aspectos do projeto, do parceiro e do ambiente.

4.3.1.2 Resultados dos Projetos Colaborativos

Em relação aos resultados percebidos, pode-se identificar o benefício ganhos de escala, como forma de ampliar a capacidade de ação das organizações, corroborando com os estudos de Oliver e Ebers (1998). Em relação aos projetos colaborativos, este resultado pode ser percebido de forma significativa no projeto P4, à medida que o resultado foi obtido em

decorrência da relação estabelecida entre atores com capacidades e *expertises* específicas, permitindo o acesso a ativos relacionais, tais como informações, recursos físicos, humanos e de capital (DYER, SINGH, 1998). No projeto P3 percebe-se o alcance de uma maior credibilidade no mercado, na medida em que visa alinhar a formação superior com foco na atuação prática. No projeto P1, o ganho de escala também foi percebido, mediante a melhoria do processo, o que resultou na redução de custos operacionais e ineficiências, bem como na disponibilização do exame em 48 horas. Em relação ao projeto P2, percebe-se uma baixa percepção entre os benefícios percebidos e os ganhos de escala.

A aprendizagem e conhecimento foi outro resultado percebido nos projetos colaborativos, perante a habilidade de criar e utilizar conhecimentos como uma importante fonte de sustentação da vantagem competitiva (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). No projeto P1, além da geração de conhecimento sobre os processos envolvendo o agendamento de exames, bem como a utilização da técnica de simulação computacional em hospitais, este resultado também pode ser observado mediante o desenvolvimento dos trabalhos científicos, de quatro mestrados, o que gerou estudos com valor intelectual. Nessa mesma linha, percebe-se este resultado na compreensão da criação de instrumentos de comunicação eficientes, além da geração do conhecimento intelectual gerado pelo projeto P2. Em relação aos projetos P3 e P4, verificou-se uma nova forma de pensar a educação e a formação profissional. Apesar dos cursos profissionalizantes em nível *stricto sensu* [caso do P3] não serem tão recentes no mercado, o desenvolvimento deste foi um processo de aprendizagem às próprias organizações executantes. Por outro lado, a criação de espaços para transferência constante de conhecimento, proporciona um ambiente contínuo de renovação do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), podendo ser fortemente percebido nos projetos P3 e P4.

Não obstante, um dos resultados mais almejados pelos projetos, refere-se à inovação (DYER; SINGH, 1998). A inovação é obtida em ambientes que possuem facilidade nas articulações de conhecimento e informação, no intuito de atender novas demandas do mercado e a alavancagem organizacional (CHESBROUGH, 2003). Os quatro projetos, de forma geral, apresentaram evidências significativas de resultados sob esta ótica. O projeto P1 proporciona uma nova forma de organização do serviço. Apesar da simulação computacional ser uma técnica que vem ganhando aplicabilidade no ambiente empresarial, os resultados proporcionados sempre levarão em consideração o contexto no qual a mesma está sendo utilizada que, neste caso, o hospital não fazia uso. O desenvolvimento do projeto P2 resultou numa forma inovadora de comunicação dos serviços de saúde com pacientes diabéticos, articulada mediante a produção de duas patentes técnicas – o jogo e a cartilha do diabético,

além de outras técnicas de comunicação descritas na seção anterior. Os projetos P3 e P4, também apresentaram resultados à cooperação, à medida que novos cursos foram ofertados ao mercado. Além disso, segundo o executivo do HMD E2d:

“as potencialidade do projeto [P4] vão muito além do que se tem constituído [...] tudo é uma questão de tempo para buscarmos novas projeções” (E2d, 2012).

Apresentados os principais antecedentes e resultados à luz da teoria, buscou-se destacar, no quadro a seguir, dois elementos centrais de cada quesito, visando uma melhor compreensão sobre os aspectos motivacionais à cooperação e os resultados percebidos em cada projeto.

Quadro 17 – Síntese dos Antecedentes e Resultados Centrais dos Projetos

Projeto Colaborativo	Antecedentes	Resultados
P1	- Interdependência entre atores (unilateral); - Eficiência (para gerar <i>output</i>).	- Aprendizagem e conhecimento; - Inovação.
P2	- Interdependência entre atores (unilateral); - Eficiência (para gerar <i>output</i>).	- Aprendizagem e conhecimento; - Inovação.
P3	- Interdependência entre atores (bilateral); - Eficiência (para gerar <i>output</i>).	- Ganhos de escala; - Aprendizagem e conhecimento.
P4	- Similaridade dos atores; - Interdependência entre atores (bilateral).	- Ganhos de escala; - Inovação.

Fonte: Elaborado pela autora

Desta forma, considerando o exposto, pode-se afirmar que os quatro projetos colaborativos apresentaram evidências de antecedentes e resultados relevantes à cooperação das organizações, alinhados de forma coerente com a literatura abordada. Ressalta-se que esses elementos centrais podem apresentar diferentes níveis de percepção entre si, tendo sido elencados mediante a ênfase atribuída pelos entrevistados.

4.3.2 Formas de Gestão dos Projetos Colaborativos

Apresentados os principais antecedentes presentes nos projetos colaborativos e seus resultados, busca-se, a seguir, apresentar: (a) o nível de assimetria de poder presente nos projetos colaborativos, (b) o nível de formalização presente nos projetos colaborativos e, (c) os mecanismos de coordenação utilizados nos projetos colaborativos, visando caracterizar a forma de gestão exercida.

4.3.2.1 Nível de Assimetria de Poder Presente nos Projetos Colaborativos

Os projetos colaborativos podem assumir diferentes níveis de assimetria de poder, de acordo com as características da relação instituída – segundo a distribuição de poder e a forma de gerenciamento, influenciando a gestão dos mesmos. Frente a isso, a primeira proposição desse estudo visa exprimir essa relação conforme transcrição abaixo:

P1: O nível de assimetria de poder entre os atores poderá influenciar a decisão da estrutura de gestão dos projetos colaborativos entre organizações.

Ao se observar a forma de gestão adotada nos projetos colaborativos, verifica-se a existência de relações mais horizontais entre os atores, mediante o estabelecimento de uma gestão auto-coordenada, corroborando os estudos de Provan e Kenis (2007). Este tipo de estratégia foi observado nos projetos colaborativos P1, P3 e P4, de acordo com as características levantadas nas entrevistas. Segundo a fala do pesquisador da universidade E6a:

“a coordenação do projeto [P1] foi baseada numa relação horizontal e simétrica de poder [...] onde nós interagíamos de forma igualitária” (E6a, 2012).

Constatação similar foi percebida no projeto P3, mediante o relato do executivo do HMD E2c ao afirmar que:

“a relação de cooperação entre a UNISINOS e o HMD teve por base uma gestão compartilhada [...] visando o envolvimento e comprometimento de cada ator no desenvolvimento do projeto” (E2c, 2012).

Da mesma forma que as prerrogativas que regem a orientação geral de tal estratégia, as ações que a operacionalizam também encontram amparo na literatura explorada. Nessa perspectiva, evidências apontam que a tomada de decisões dos projetos colaborativos, tanto estratégicas quanto operacionais, também ocorria de forma horizontal [P1, P3 e P4]. Sua operacionalização acontecia mediante encontros regulares, reuniões formais com a participação dos representantes das partes ou pelo Conselho Geral [P4], mas principalmente através da interação informal dos envolvidos. Essa constatação corrobora com o relato do pesquisador da universidade E6a sobre o processo de tomada de decisão no projeto P1:

“nós fazíamos reuniões para definir o que precisava ser feito” (E6a, 2012).

Além disso, essa prática também pode ser observada na fala do executivo do HMD E2d ao mencionar que:

“eu articulava com os atores aqui do HMD e a Caroline fazia a mesma coisa na UNISINOS [...] às vezes já resolvíamos aí os problemas [...] quando não dava, reuníamos o Conselho para tomar as decisões” (E2d, 2012).

O projeto P2, apesar de estar vinculado a relação de cooperação UNISINOS e HMD – cuja parceria tem por base a simetria de poder, apresentou uma gestão entre os atores mais vertical, alinhando-se ao modelo de coordenação por uma empresa líder de Provan e Kenis (2007). As evidências demonstraram um maior controle das atividades pela UNISINOS, na medida em que este ator foi concentrando a coordenação e execução das atividades do projeto. Isso pode ser atribuído, em parte, ao fato da natureza e *expertise* do grupo da UNISINOS no desenvolvimento de cursos.

Além disso, a percepção de baixa interação social, num primeiro momento, também contribuiu para a tomada de decisão mais vertical. A falta de um instrumento contratual, no qual ficam previamente estabelecidas as obrigações e deveres de cada ator do projeto também pode ter contribuído para a assimetria de poder entre os atores (MARCON; MOINET, 2000). Isso também pode ser constatado na fala da pesquisadora da universidade E9b:

“[...] por mais que o projeto tivesse a ideia da parceria [...] e que houvesse a participação da UBS nas decisões e a necessidade de aprovação das ações pelo Conselho de Ética do HMD, na maior parte do tempo, [...] eu exercia a coordenação e o gerenciamento das atividades [...] querendo ou não todo o processo estava centralizado em mim” (E9b, 2012).

Nessa mesma perspectiva, ao se avaliar a forma de gerenciamento das atividades, verificou-se que o projeto P3 também apresentou certo grau de concentração. Em relação aos projetos P1 e P4, evidências apresentaram uma coordenação das atividades mais equânime. Isso também pode ser observado na fala do pesquisador da universidade E7a:

“criamos grupos de trabalho, com atividades bem distribuídas [...] cada parte controlava seu grupo e depois nós reuníamos todo mundo pra discutir o projeto [P1]” (E7a, 2012).

A fala da coordenadora do projeto E14d reforça essa prática ao afirmar que:

“para o desenvolvimento das atividades reuníamos pessoas das duas organizações [...] essas desenvolveram várias atividades do projeto [P4] e continuam desenvolvendo até hoje” (E14d, 2012).

Frente ao exposto, pode-se considerar a adoção do modelo organizacional simétrico [P1, P3 e P4] adequado diante do pequeno número de organizações envolvidas no projeto, corroborando com os estudos de Perrow (1992) e Todeva (2006). Tal recomendação leva em consideração a diversidade de interesses a serem conciliados, bem como a flexibilidade

necessária para atender as necessidades dos envolvidos, uma vez que a gestão ocorre de forma compartilhada entre organizações heterogêneas. Além disso, este modelo apresenta grande foco na capacidade organizacional dos envolvidos, referente à dependência na complementaridade de recursos do parceiro, bem como na utilização de mecanismos relacionais como forma de alavancar o alcance de resultados.

Nesse sentido, considerando o apresentado, pode-se considerar plausível a primeira proposição dessa pesquisa para o contexto dos projetos colaborativos aqui analisados, no que tange ao modo como são estabelecidas as relações de poder e a influência desta na gestão dos projetos.

4.3.2.2 Nível de Formalização Presente nos Projetos Colaborativos

O nível de formalização instituído nas relações é um aspecto relevante a ser observado na gestão dos projetos colaborativos, dada a sua influência na condução das interações e expectativas dos atores sociais. Sob esta perspectiva, emergiu a segunda proposição desse estudo:

P2: O nível de formalização entre os atores poderá influenciar a decisão da estrutura de gestão de projetos colaborativos entre organizações.

Nesse sentido, a segunda dimensão relativa às formas de gestão observada nos projetos colaborativos refere-se à sua constituição. Sob este ponto, verificou-se que os projetos P1, P3 e P4 foram instituídos formalmente (MARCON; MOINET, 2000). A contratualização ocorreu mediante um aditivo contratual tendo por objetivo estabelecer, explicitamente, questões relativas à obrigatoriedade dos membros em termos de comportamentos e procedimentos a serem executados, bem como sobre os direitos de propriedade, alinhando-se aos preceitos tratados por Grandori e Cacciatori (2006).

Apesar da constituição formal desses projetos, os mesmos apresentaram relações de comunicação e interação entre os atores bastante informais, sustentada pela reputação e confiança no parceiro, o que corrobora com as argumentações de Woolthuis *et al* (2005) ao afirmarem que a relação colaborativa pode se basear em diferentes níveis de formalização, apresentando momentos mais ou menos formais de acordo com a atividade a ser desenvolvida. Neste sentido, por mais que exista formalidade na relação, esta se limita à constituição da parceria, não se estendendo a operacionalização das atividades em detrimento da existência de laços fortes entre os parceiros. Isso também pode ser constatado na fala do executivo do HMD E2d:

“O contrato buscava formalizar a parceria, contemplando as premissas da relação entre as partes [...] os direitos e deveres [...] mas em relação à comunicação entre os atores, nós interagíamos muito informalmente, por telefone, e-mail ou mesmo pessoalmente [...] atribuo isso à nossa proximidade” (E2d, 2012).

Além disso, conforme já descrito, nos casos P1, P3 e P4, a maioria dos atores já havia interagido anteriormente, o que facilitou a forma como os procedimentos internos foram conduzidos, na medida em que seus comportamentos tornam-se previsíveis. Neste sentido, a reputação pode ser entendida como um dos fatores fundamentais para a definição do nível de formalização da relação colaborativa, corroborando os estudos de Grandori e Soda (1995). Sendo assim, à medida que os atores apresentam uma reputação condizente com o esperado, inclusive verificado em experiências anteriores, possíveis ações oportunistas são minimizadas refletindo num nível de formalização menor. Como consequência a gestão da relação colaborativa é facilitada devido a redução de mecanismos de controle e interação necessários.

O projeto P2, por sua vez, teve sua constituição de modo informal, ou seja, sem a utilização de um contrato, diferentemente dos demais projetos colaborativos em estudo. Em relação às formas de comunicação entre os atores, pode-se verificar que as mesmas aconteciam mediante interações diretas entre as partes, em reuniões, entrevistas, conversas e dinâmicas de grupo, mantendo o mesmo caráter de informalidade da constituição do projeto (MARCON; MOINET, 2000). O executivo do HMD E2b reforça esta constatação ao afirmar que:

“o primeiro contato entre as partes sobre este projeto foi feito por telefone, seguido por uma conversa e outra, até chegar na execução do mesmo [...] não formalizamos nada a esse respeito” (E2b, 2012).

Além disso, verificou-se que a própria execução do projeto manteve a informalidade, mediante a fala da pesquisadora da universidade E9b:

“eu interagia com todos do posto, de forma informal [...] ficava entre um espaço e outro observando e esperando uma oportunidade para trocar algumas ideias e conversar sobre algumas percepções que eu tinha” (E9b, 2012).

Frente ao exposto, verifica-se que os projetos colaborativos abordam e se alinham às questões trabalhadas pela literatura, em especial à visão de Marcon e Moinet (2000), apresentando uma relação entre o nível de formalidade existente entre os atores. A análise realizada constatou que a premissa central utilizada, bem como as ações que visavam sua operacionalização, estava, atreladas as interações informais no sentido de conduzir os atores

ao alcance dos resultados almejados, ao invés de fazer uso de salvaguardas ou de normas de conduta punitivas, corroborando os conceitos defendidos por Ring (1997).

Esses dados, por conseguinte, constituem evidências empíricas da proposição P2, ou seja, o nível de formalização entre os atores poderá influenciar a gestão de projetos colaborativos entre organizações.

4.3.2.3 Mecanismos de Coordenação Utilizados nos Projetos Colaborativos

A forma de gestão a ser desenvolvida nos projetos colaborativos leva em consideração a utilização de mecanismos de coordenação, sob diferentes combinações, visando o alinhamento dos atores aos objetivos organizacionais. Nesse sentido, verifica-se uma relação entre estes fatores, sob a qual se apresenta a terceira e última proposição norteadora dessa pesquisa:

Proposição 3 (P3): Os mecanismos de coordenação poderão influenciar a gestão de projetos colaborativos.

Considerando-se que os mecanismos de coordenação podem auxiliar a gestão dos projetos colaborativos, mediante a articulação dos interesses e a regulação das ações entre os atores, evidências empíricas constataram a utilização de seis mecanismos, dos dez elencados nesse estudo, nos projetos estudados, sendo eles: a) comunicação, decisão e negociação; b) equipe comum de trabalho; c) relações hierárquicas e de autoridade; d) sistema de controle e planejamento; e) sistemas de informação; e, f) interação interunidades.

Em relação ao primeiro mecanismo observado – comunicação, decisão e negociação –, verificou-se sua incidência nos quatro projetos, de forma intensa e horizontal, alinhando-se aos estudos de Perrow (1992). Nessa perspectiva, a operacionalização pode ser observada mediante o estabelecimento de encontros e reuniões regulares, *workshop* e grupos de trabalho, nos quais eram compartilhadas e discutidas informações, proporcionando uma maior proximidade entre os membros, conforme exemplificado na seção anterior. O aprofundamento das relações entre os membros envolvidos no projeto acabou estabelecendo um vínculo de confiança mais estreito entre os integrantes, corroborando os estudos de Balestrin e Verschoore (2008). Além disso, o aprofundamento das relações com base na confiança corrobora as argumentações de Axelrod ao proporcionar o crescimento e evolução das relações do grupo, minimizando as ações oportunistas ao longo do projeto (AXEROLD, 2010). Da mesma forma, observa-se a incidência desse mecanismo como um instrumento

fundamental para o desenvolvimento do projeto P2, uma vez que este não apresentava nenhum tipo de formalização.

O segundo mecanismo identificado está relacionado às equipes comuns de trabalho (GRANDORI; SODA, 1995), sendo constatado nos quatro projetos colaborativos. Predominantemente, evidências empíricas demonstram o desenvolvimento das atividades mediante grupos de trabalho específicos, movidos pelo grande número de ações a serem coordenadas e a quantidade de informações a serem compartilhadas. Em alguns casos, como nos projetos P1 e P4, os grupos de trabalho se subdividem em equipes menores de acordo com a natureza da ação e a *expertise* dos membros da equipe. Além disso, verificou-se que a coordenação dessas equipes ocorria através de líderes das partes envolvidas, visando uma maior eficiência.

As relações hierárquicas e de autoridade também foram constatadas nos projetos colaborativos desse estudo. Esse mecanismo refere-se à coordenação hierárquica como complemento aos demais mecanismos de regulação das relações colaborativas (GRANDORI; SODA, 1995). Neste contexto, os projetos P1 e P3 apresentaram atores-chave responsáveis pelo desenvolvimento e monitoramento das atividades. Já os projetos P2 e P4, além dos atores-chave, continham a participação do Conselho de Ética e do Conselho Geral, respectivamente, responsável pelas decisões mais complexas e estratégicas. Entretanto, apesar de identificada a existência de relações hierárquicas e de autoridade, sua implementação junto aos projetos se estabelecia, predominantemente, de modo informal.

Ainda compondo a relação de mecanismos, os sistemas de controle e planejamento também foram evidenciados nos projetos colaborativos deste estudo, corroborando os preceitos de Grandori e Soda (1995). Os quatro projetos apresentaram um sistema de monitoramento e acompanhamento de resultados, de forma complementar à supervisão comportamental hierárquica descrita acima. A opção pela utilização desse tipo de mecanismo buscou apoiar o controle das atividades, observado a ampla gama de circunstâncias envolvidas. Exemplificações desse mecanismo puderem ser observadas na padronização das informações de coletas – fases e validações [P1], eficiência das ações desenvolvidas - jogo [P2], mensuração dos resultados esperados – número de alunos por curso [P3 e P4], entre outras. Apesar da constatação desse mecanismo nos projetos, relatos dos entrevistados apresentaram uma necessidade de utilização mais elevada dos sistemas de controle e planejamento, na medida em que o projeto era desenvolvido e novas variáveis eram agrupadas. Essa demanda pode ser relacionada às argumentações de Ceglie e Dini (1999), ao afirmarem a necessidade de estabelecimento de mecanismos de coordenação perante a

expansão do projeto e do desenvolvimento de ações mais complexas e dinâmicas. A elevação da complexidade e do dinamismo passam a exigir mecanismos mais formais para o controle das ações a serem desenvolvidas e implementadas.

No que se refere ao mecanismo sistemas de informação (GRANDORI, SODA, 1995), os projetos colaborativos faziam uso dessa ferramenta de comunicação como suporte ao desenvolvimento das atividades de coordenação e troca de informações. Segundo constatado nas entrevistas, os atores interagem por meio de e-mail, mensagens instantâneas e *skype*, periodicamente, visando à redução de custos transacionais, a rápida disseminação das informações, bem como um complemento as interações presenciais existentes.

O sexto e último mecanismo de coordenação evidenciado pelos entrevistados, diz respeito à interação interunidades. Este mecanismo foi constatado nos quatro projetos colaborativos, na medida em que determinada atividade necessária a uma organização foi desenvolvida por profissionais de outra, especializada na tarefa. Como exemplificação, menciona-se o estudo dos ajustes a ser realizado no fluxo de agendamento do HMD pelo pesquisador da UNISINOS [P1], as validações das ações pelos funcionários da UBS Vila Gaúcha, propostas pela pesquisadora da UNISINOS [P2], as *interfaces* dos profissionais técnicos do HMD na proposta do mestrado profissional de enfermagem da UNISINOS [P3] e, o gerenciamento das atividades práticas pela UNISINOS desenvolvidas na estrutura do HMD.

Por outro lado, verificou-se que muitos dos mecanismos que apresentavam redundância no referencial teórico, tais como, suporte público e infraestrutura, sistema de seleção, sistema de incentivo não foram enfatizados pelos entrevistados. Acredita-se que tais divergências originam-se, por um lado, das próprias especificidades dos projetos colaborativos analisados e, por outro, pelo entrosamento e reputação dos parceiros, diminuindo a importância dos itens acima relacionados na visão dos entrevistados.

Entretanto, apesar dos mecanismos citados, algumas evidências empíricas demonstraram que a falta de uma articulação mais efetiva, em alguns momentos, ao longo do desenvolvimento dos projetos, contribuiu para a baixa sinergia dos atores, conforme evidenciado pelos entrevistados nos projetos P2, P3. Frente a isso, um elemento não considerado de forma direta no referencial teórico desse trabalho, mas que emergiu mais de uma vez durante as entrevistas semiestruturadas foi a necessidade de um time de líderes do projeto. Em razão dos projetos colaborativos envolverem parceiros com culturas e formas de gestão muito distintas, evidências demonstraram o reflexo desses aspectos no desenvolvimento do projeto, dificultando o alinhamento das estratégias comuns. Nesse sentido, a instituição do time de líderes do projeto poderia dar suporte à gestão, integrando os

parceiros mediante interações contínuas, formalização dos fluxos de informação, ações de comunicação e aprendizagem, entre outras questões que permitam estabelecer um alinhamento único dos atores oriundos de organizações tão distintas. Um indício de instituição desse mecanismo foi evidenciado perante a nomeação de uma coordenadora do projeto de criação da escola superior de saúde [P4].

Sob este contexto, às evidências empíricas coletadas levam a validar a proposição P3, na medida em que a efetiva utilização dos diferentes mecanismos citados, influenciaram à gestão dos projetos colaborativos, bem como a *performance* resultante da coordenação das atividades, confirmando os estudos de Grandori e Soda (1995) e Miles e Snow (1986).

Nesse sentido, ao se tratar de projetos colaborativos que impõem demandas de ambas as partes, o estabelecimento de uma gestão que atenda aos interesses e necessidades, viabilizando resultados, torna-se um imperativo. Assim, as evidências desse estudo permitem acreditar que a gestão dos projetos colaborativos é sustentada pelas três dimensões apresentadas, visando atingir os resultados.

A forma como se estabelece a gestão em cada um dos projetos, analisada ao longo das seções anteriores, pode ser compilada em função dos elementos conceituais e das proposições às quais se referem. O quadro 18 apresenta essa sistematização.

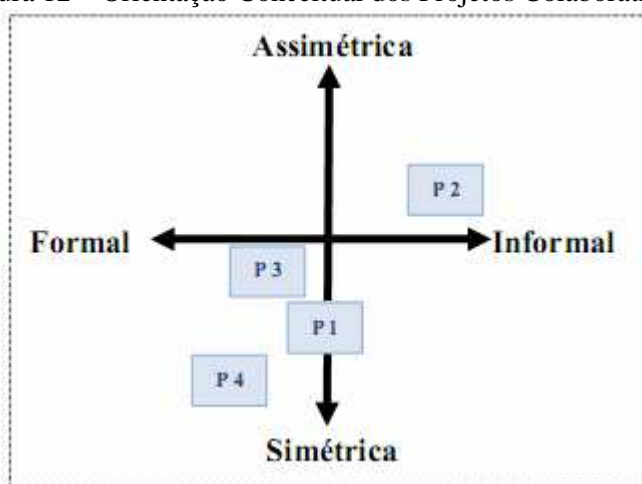
Quadro 18 – Síntese das Proposições da Pesquisa e as Principais Características da Gestão dos Projetos

Elementos conceituais	Proposições	Variáveis	Características da Gestão dos Projetos Colaborativos			
			Projeto 1	Projeto 2	Projeto 3	Projeto 4
Nível de Assimetria de Poder entre os atores	P1: O nível de assimetria de poder entre os atores poderá influenciar a decisão da estrutura de gestão dos projetos colaborativos entre organizações.	Gestão	Auto-coordenada	Coordenada pela UNISINOS	Auto-coordenada	Auto-coordenada
		Poder	Simétrico	Assimétrico moderado	Simétrico	Simétrico
		Tomada de decisão	Horizontal	Vertical	Horizontal	Horizontal
		Gerenciamento das atividades	Equânime	Concentrado	Concentrado	Equânime
		Complementaridade de recursos	Unilateral	Unilateral	Bilateral	Bilateral
Nível de Formalização da relação entre os atores	P2: O nível de formalização entre os atores poderá influenciar a decisão da estrutura de gestão de projetos colaborativos entre organizações.	Constituição	Formal, com contrato	Informal, sem contrato	Formal, com contrato	Formal, com contrato
		Especificação de direitos e deveres	Contratualizados	Não contratualizados	Contratualizados	Contratualizados
		Formas de comunicação	Informal entre os atores	Informal entre os atores	Informal entre os atores	Informal entre os atores
Mecanismos de coordenação	P3: Os mecanismos de coordenação poderão influenciar a gestão dos projetos colaborativos.	Comunicação, decisões e negociações	Realiza informalmente	Realiza informalmente	Realiza informalmente	Realiza informalmente
		Equipes comuns de trabalho	Utiliza	Utiliza	Utiliza	Utiliza
		Relações hierárquicas e de autoridade	Apresentou relações hierárquicas e de autoridade	Apresentou, em específico a aprovação de ações pelo Conselho de Ética	Apresentou relações hierárquicas e de autoridade	Apresentou Conselho Geral; coordenação específica do projeto [time]; e relações hierárquicas e de autoridade
		Sistema de controle e planejamento	Utilizou moderado sistema de controle e planejamento em nível gerencial.	Utilizou moderado sistema de controle e planejamento em nível gerencial.	Utilizou sistema incipiente de controle e planejamento em nível gerencial.	Utilizou sistema incipiente de controle e planejamento em nível gerencial.

Fonte: Elaborado pela autora

De forma geral, ao se considerar os resultados apresentados à luz do referencial teórico, bem como a análise descritiva realizada na seção 4.2 desse estudo, pode-se verificar a similaridade de gestão dos projetos selecionados em alguns aspectos e suas distinções em outros. Nessa perspectiva, visando uma melhor compreensão desse contexto, utilizou-se o mapa de orientação conceitual (BALESTRIN, 2005; MARCON; MOINET, 2000) na tentativa de enquadrar, graficamente, os projetos colaborativos estudados, segundo suas características de gestão. A figura a seguir contempla essa tentativa.

Figura 12 – Orientação Conceitual dos Projetos Colaborativos



Fonte: elaborado pela autora com base em Balestrin (2005).

Como pode ser observado (Figura 12), os projetos P1, P3 e P4 apresentam uma forte relação de coordenação simétrica, atribuída às características de gestão equânime, contemplando equipes de trabalho, tomada de decisão conjunta, bem como uma coordenação das atividades horizontal [neste último aspecto, exceto P3]. Percebe-se também, que os três projetos foram constituídos mediante contrato, cujo objetivo refere-se à formalização da cooperação entre as organizações, segundo os entrevistados. Em termos de mecanismos de coordenação utilizados, de modo geral, os projetos citados fazem uso de instrumentos voltados à interação informal entre os atores, justificado pela confiança e reciprocidade pré-existente. De forma distinta, o projeto P2, apesar de pertencer a uma relação simétrica [UNISINOS – HMD] desenvolveu uma gestão mais assimétrica, quando comparada com os demais projetos. Isso pode ser atribuído à centralidade da coordenação das atividades do projeto em um ator. Outro fator distinto dos demais projetos se refere à instituição de P2 sem documento contratual, quer seja, informalmente, o que desencadeou o uso demasiado do mecanismo de comunicação, decisão e negociação direto e informal, como forma de implementação do projeto.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse capítulo, são descritas as principais conclusões gerais que emergiram da apresentação e discussão dos resultados da pesquisa. Para tanto, serão retomados os objetivos do estudo, bem como a questão de pesquisa que norteou sua condução. Além disso, apresentam-se algumas considerações acerca das contribuições da pesquisa, as limitações e sugestões de pesquisas futuras.

5.1 CONCLUSÕES GERAIS DA PESQUISA

Ao se retomar o objetivo geral dessa dissertação, isto é, ‘identificar e analisar as características da gestão de projetos colaborativos entre organizações’, nota-se que o estudo procurou enfatizar a compreensão do processo de desenvolvimento dos projetos colaborativos, dando ênfase aos aspectos relativos à sua gestão. A compreensão desse contexto, visa sustentar a estratégia de atuação coletiva na tentativa de implementar projetos complexos frente à incerteza e alta competitividade do mercado. Nesse sentido, algumas conclusões gerais podem ser observadas.

Uma primeira conclusão que emerge desse estudo refere-se ao pioneirismo e a complexidade da cooperação UNISINOS e HMD. A relação é pioneira, à medida que constitui um modelo organizacional ímpar no Brasil, voltado ao desenvolvimento conjunto de uma diversidade de projetos técnico-científicos. E, é complexa, à medida que busca desenvolver esses projetos de forma colaborativa entre duas organizações de natureza e *expertise* distintas. Nesse contexto, o desenvolvimento de projetos colaborativos entre a UNISINOS e o HMD, reconhece na parceria a complementaridade técnico-científica necessária para alavancar estrategicamente as organizações.

Nessa perspectiva, a relação entre a UNISINOS e o HMD não se limita à união da excelência organizacional das organizações para o desenvolvimento de projetos específicos. Sua contribuição alcança patamares mais elevados vinculados ao aumento da competitividade e da sustentabilidade dos atores envolvidos, proporcionando um melhor posicionamento estratégico das organizações na região. Este fator pode ser entendido como um imperativo à relação instituída entre a UNISINOS e o HMD, o que corrobora a existência de antecedentes à cooperação.

Detendo-se ainda ao primeiro objetivo específico dessa dissertação, evidências apontam que os principais fatores à instituição da parceria contemplavam motivações

individuais, bem como organizacionais. Em relação aos antecedentes individuais, foi possível observar a presença significativa da similaridade dos atores, através de aspectos culturais e religiosos, o que desencadeou uma maior proximidade e confiança entre os elementos-chaves de cada projeto. Em relação aos antecedentes organizacionais, distintos fatores foram identificados. Entretanto, os de maior relevância se referem à interdependência de recursos, eficiência e legitimidade, como fatores relevantes ao estabelecimento dos projetos colaborativos entre organizações.

Além disso, a mobilização dos atores à atuação conjunta, visando ao desenvolvimento de projetos específicos, está atrelada ao alcance de determinados resultados. Nesse sentido, evidências demonstraram que os projetos desenvolvidos atingiram os resultados almejados, dentre os quais se destacam os ganhos de escala, aprendizagem e conhecimento e inovação. Essa constatação demonstra que a atuação conjunta em projetos colaborativos proporciona significativos resultados, dificilmente viabilizados de forma individual. Não obstante, observou-se, ainda, que os benefícios alcançados variam de um projeto para outro, de acordo com as particularidades e especificidades de cada escopo.

Nessa mesma perceptiva, foi possível identificar o alcance de diferentes resultados pelos atores de um mesmo projeto, ou seja, no desenvolvimento de dado projeto um ator alcançou o benefício da aprendizagem enquanto que o outro ator atingiu a inovação. Sendo assim, verifica-se que, mesmo distintos, os benefícios são percebidos por ambos os atores, como um elemento resultante da *performance* coletiva à união de esforços, no desenvolvimento de atividades e projetos complexos. Além disso, evidências demonstram que a obtenção de resultados satisfatórios, entre os parceiros no desenvolvimento de um projeto, é um elemento significativo e estimulador à formação de novas parcerias entre as partes.

Nesse sentido, ao se analisar a própria trajetória da relação de cooperação entre a UNISINOS e o HMD, detalhada na Figura 11, verifica-se um significativo aumento no número de projetos colaborativos ao longo do tempo, reforçada pelo relato do executivo do HMD E2d:

“[...] à medida que a parceria deu certo, nós buscamos intensificar a relação com a Unisinos, desenvolvendo mais projetos que dessem resultados” (E29d, 2012).

Esta citação reflete a ideia basilar da cooperação, e reforça a importância de se obter resultados satisfatórios em cada projeto desenvolvido, pois estes impactam, positiva ou negativamente, o estabelecimento de projetos futuros. Essa interdependência dos resultados para a manutenção da cooperação entre atores remete a outra constatação: de que o processo

de cooperação nada mais é que o somatório contínuo de vários projetos exitosos realizados de forma colaborativa.

O segundo objetivo específico faz menção ao nível de assimetria de poder e de formalização do projeto. Constatações extraídas das entrevistas apontaram estas dimensões essenciais à estruturação da forma de gestão adotada nos projetos, inclusive exercendo influências na definição dos mecanismos de coordenação a serem utilizados.

De forma geral, as evidências encontradas permitem afirmar que os projetos colaborativos desenvolvidos entre a UNISINOS e o HMD apresentaram um nível de assimetria de poder correlacionado ao nível de interdependência do parceiro. Sendo assim, os projetos colaborativos instituídos de forma simétrica envolvem uma equivalência de recursos a serem transacionados entre os atores. Em projetos mais assimétricos, a interdependência não acontece, pois somente um dos parceiros possui recursos a serem transacionados, o que eleva o nível de assimetria presente no projeto. Outra consideração em relação a essa dimensão diz respeito ao estabelecimento de relações mais simétricas, à medida que são percebidos aspectos positivos de reputação, reciprocidade, complementaridade de recursos e similaridade dos atores, frequentes em organizações maduras e com *know how*. Nesse sentido, um dos achados extraídos das evidências demonstra que o nível de assimetria de poder entre os atores está relacionado ao nível de interdependência dos parceiros, bem como de maturidade dos envolvidos.

Em relação ao nível de formalização das relações entre os atores nos projetos colaborativos, evidências indicam uma tendência à formalidade em termos de constituição e a informalidade em termos de comunicação e interação dos atores. Assim, mesmo aqueles projetos colaborativos que apresentaram sua constituição formalmente, mediante contrato, demonstraram uma relação entre os atores informal, ou seja, estabelecem interações diretas, horizontais e frequentes entre os membros como forma de ampliar o grau de proximidade entre os atores, em detrimento do uso de salvaguardas e normas de conduta. Dentre os fatores que desencadeiam um nível mais informal de relacionamento, identificados neste estudo, destacam-se a reputação dos atores, as experiências anteriores e o alinhamento institucional. Esses fatores, quando positivos, desencadeiam o surgimento de laços de confiança, minimizando assim o nível de formalização da relação instituída.

Outro fator que influencia o nível de formalização da relação, e conseqüentemente sua gestão, pode ser atribuído à frequência com a qual ocorrem as interações entre os atores. Verificações nesse sentido foram passíveis de serem observadas, mediante a identificação de intensas interações entre os atores em detrimento de definições formais. Segundo os

entrevistados, optava-se por consecutivos encontros informais, interações entre os membros de forma direta - pessoal, por e-mail ou telefone – em detrimento de regulamentos, normas e reuniões formais. Um nível maior de formalidade somente foi constatado nas atividades que exigiam uma formalização padrão, como por exemplo, o registro em ata de todas as decisões tomadas pelo Conselho Geral [no projeto P4] e as aprovações do Conselho de Ética [no projeto P2].

Ainda, nesse aspecto, merece menção os diferentes graus de complexidade dos projetos colaborativos. Segundo constatações realizadas, pode-se observar que quanto mais complexo e estratégico for o projeto mais formal tenderá a ser sua gestão. Essa constatação pode ser atribuída às inúmeras ramificações e interdependências sistêmicas das atividades dos projetos, o que exige mecanismos diferenciados à gestão, como forma de coordenar essas variáveis. Nesse sentido, níveis mais elevados de formalidade serão necessários, à medida que a complexidade do projeto aumenta, visando alinhar estratégias, bem como a base de conhecimento científico-tecnológico corresponde ao escopo do projeto. Além disso, o estabelecimento de níveis mais elevados de formalidade minimiza a sobreposição da gestão individual das organizações à gestão coletiva do projeto.

Por sua vez, os mecanismos de coordenação contemplam o terceiro objetivo específico desse estudo. A identificação dos elementos dessa dimensão ganha especial importância pela influência na coordenação exercida, mediante a função de regular as ações entre os atores, alinhando seus interesses à execução dos objetivos comuns. Apesar de a literatura abordada ser aplicada ao contexto da coordenação à cooperação entre organizações (GRANDORI; SODA, 1995), sua verificação nos projetos colaborativos também foi possível. Dentre os mecanismos de coordenação, a equipe comum é elemento dominante. Sua utilização atribui-se à necessidade de alinhamento das atividades desenvolvidas frente a duas dimensões organizacionais tão distintas. Além disso, evidências demonstraram a utilização do mecanismo interação interunidades, no qual um participante desenvolve atividades dentro de outra organização. Evidências a esse respeito foram constatadas em todos os projetos, com maior incidência nos projetos P1 e P2, na qual se observa uma atuação relevante da UNISINOS dentro do HMD.

O mecanismo comunicação, decisão e negociação também foi evidenciado nos projetos sob um contexto de utilização significativamente informal. Sua verificação se confirma na realização de encontros, fóruns e grupos de trabalho, nos quais são compartilhadas e discutidas informações, visando alinhar os atores as estratégias do projeto. As interações, há pouco descritas, pelo cunho de informalidade demanda a utilização de 150

relações hierárquicas e de autoridade entre os atores. Evidências demonstram sua utilização mediante a tomada de decisões estratégicas e complexas, para as quais eram acionados os diretores [P1], o Conselho de Ética [P2], a coordenação geral [P3] e o Conselho Geral [P4].

Detendo-se ainda aos mecanismos de coordenação, outros mecanismos também foram constatados na gestão dos projetos colaborativos, em menor grau, tais como: os sistemas de controle e planejamento e o sistema de informação. Entretanto, um mecanismo não abordado pelo referencial teórico, mas enfatizado inúmeras vezes pelos entrevistados refere-se à necessidade do time de líderes. A utilização deste mecanismo tende a facilitar o desenvolvimento das atividades, como elo na relação estratégica e operacional do projeto, alinhando e fortalecendo a relação entre os atores através da criação de um canal de comunicação eficiente.

Por fim, torna-se um imperativo apresentar a conclusão em relação as características da gestão exercida nos projetos colaborativos entre a UNISINOS e o HMD. De maneira geral, as características abarcam aspectos relacionais em cada contexto. Evidências demonstram que o esforço está voltado à tentativa de fortalecer os laços entre os atores e alcançar os objetivos propostos. Nesse sentido, verificaram-se movimentos de articulação e interação bastante informais, promovidos, em grande parte, pelos atores-chave de cada projeto colaborativo, bem como pelos fatores das variáveis de análise detalhadas a seguir:

- (a) Assimetria de Poder: interdependência dos atores e maturidade dos envolvidos;
- (b) Formalização da Relação: reputação dos atores; experiências anteriores; alinhamento institucional; frequência de interações; e, complexidade e importância estratégica;
- (c) Mecanismos de Coordenação: equipe comum; interação interunidade; comunicação, decisão e negociação; e, time de líderes.

De forma geral, a forma de estruturação dos projetos colaborativos desenvolvidos na relação UNISINOS e HMD, corrobora com as verificações teóricas, que vinculam o alcance dos objetivos comuns à participação equânime e intensa dos atores, combinando aspectos formais aos informais (WOOLTHUIS *et al*, 2005) mediante mecanismos de coordenação que possibilitem a troca de recursos e o alinhamento dos atores ao êxito do projeto (GRANDORI; SODA, 1995). A partir dessas reflexões pode-se constatar que diferentes aspectos auxiliam na explicação de como ocorre a gestão de projetos colaborativos entre organizações.

5.2 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

No decorrer da presente dissertação foram aprofundadas ideias, delineadas teorizações e apontadas evidências que buscam contribuir tanto para a área acadêmica quanto para a área organizacional. Essas contribuições serão apresentadas a seguir, separadamente.

5.2.1 Contribuições para a Academia

Uma das principais contribuições que essa pesquisa proporciona para o conhecimento acadêmico é a tentativa de compreender como ocorre a gestão de projetos colaborativos entre organizações, na medida em que poucos estudos abordam o contexto de projetos como foco de análise, bem como os aspectos relativos à sua gestão. Neste sentido, o presente estudo teve o intuito de amenizar a lacuna existente sobre essa temática, por meio da Teoria das Relações Interorganizacionais, bem como instigar a abertura de novas frentes de pesquisa na área.

Feita a pesquisa e analisados os resultados, verificou-se que o modelo conceitual sustentado pelo nível de assimetria de poder, o nível de formalização e os mecanismos de coordenação influenciam as formas de gestão estabelecidas nos projetos colaborativos. Além disso, foi possível sugerir melhorias ao modelo. Dentre as melhorias, uma se refere à influência que o nível de formalização e de assimetria de poder exercem na definição dos mecanismos de coordenação a serem utilizados na gestão dos projetos, além da influência sobre a gestão conforme citado acima. Outra possível contribuição está relacionada à identificação de mecanismos de coordenação, apresentados por Grandori e Soda (1995) à cooperação entre organizações, nos projetos colaborativos. Nesse sentido, estes mecanismos são passíveis de serem estendidos a este contexto. Além disso, faz-se a indicação de adoção do mecanismo de coordenação denominado de time de líderes, visando criar um elo mais denso, em termos gerenciais, entre a operação e a gestão estratégica.

5.2.2 Contribuição às Organizações

No que se relaciona ao desenvolvimento de projetos colaborativos, a pesquisa possui o potencial de auxiliar os gestores em geral, na compreensão do processo de cooperação em projetos neste contexto. Além disso, busca elucidar os principais elementos de cada etapa do processo e suas características, dando ênfase à gestão. A gestão possui papel relevante para as organizações, visando resultados satisfatórios que impulsionam novos projetos colaborativos.

Outra contribuição para o contexto organizacional pode ser atribuída a própria apresentação do caso empírico analisado, o qual representa uma iniciativa ímpar tanto de união de esforços entre universidade e empresa, como de gestão de empreendimentos tecnológicos. Assim, os resultados desse estudo servem como base para nortear o desenvolvimento de novos projetos, demonstrando que a complexidade e incertezas podem ser amenizadas através da atuação de forma colaborativa.

5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Embora a presente pesquisa apresente contribuições no que tange à compreensão da forma de gestão exercida pelos projetos colaborativos, os resultados devem ser interpretados levando-se em consideração algumas limitações. Uma delas está relacionada à escassez de trabalhos que discutem a gestão de projetos colaborativos entre organizações. As informações existentes sobre os projetos colaborativos entre organizações, na sua maioria, são tratadas de modo informal, ocasionando dificuldade na busca de sustentação por embasamento teórico. Nesse sentido, a existência de trabalhos que tenham esse enfoque poderia contribuir para o aprofundamento teórico do assunto, bem como para a discussão, contrapondo ou corroborando os resultados deste estudo.

Outra limitação importante refere-se ao foco de negócio dos projetos colaborativos analisados. Como os quatro projetos referem-se à cooperação entre a UNISINOS e HMD a diversidade de elementos pode ficar reduzida a este contexto, sofrendo influência das particularidades e especificidades da área. Além disso, o caráter estratégico dos projetos colaborativos em questão inviabilizou o acesso a determinadas informações em função do seu caráter sigiloso e informal, limitando o fornecimento de subsídios complementares para o entendimento da problemática pesquisada.

Por fim, a escassez de tempo e recursos por parte da pesquisadora também acarretou deficiências para o trabalho, como o relativo pequeno número de entrevistados e a impossibilidade de pesquisar de forma profunda a relação colaborativa dos atores.

5.4 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

A partir das conclusões trazidas e, inclusive, das limitações apresentadas, verificou-se a possibilidade de explorar outros estudos sobre esta temática. Dentre os possíveis estudos, destacam-se algumas sugestões para pesquisas futuras:

- a) A verificação das formas de gestão dos projetos colaborativos em outros segmentos de atuação, bem como em projetos com um maior número de atores envolvidos;
- b) A utilização de pesquisas quantitativas e outras técnicas de análise, considerando os diferentes níveis hierárquicos, visando identificar outros elementos não observados nas entrevistas qualitativas;
- c) A realização de estudos longitudinais, acompanhando os projetos colaborativos ao longo do tempo. Isso poderia trazer respostas mais precisas, sem o viés da interpretação de fatos longe do momento em que ocorrem;
- d) A realização de estudos comparativos buscando identificar aspectos similares e distintos visando à construção de um modelo teórico;
- e) A proposição de um modelo teórico aplicado ao contexto de projetos colaborativos.

Essa dissertação, portanto, não pretendeu esgotar a discussão sobre a problemática que se propôs a analisar, servindo de inspiração para outras pesquisas sobre esses tópicos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABC – Agência Brasileira de Cooperação. **Cooperação em saúde com países de língua portuguesa da África (PALOP)**. Março, 2007. Disponível em: <<http://www.abc.gov.br/documentos/viaABC-baixa.pdf>>. Acesso em: 05 jan. 2012. Disponível em:

AHLERT, F.C. **Utilização do Mapeamento de Processos e a Simulação Computacional no Auxílio à Tomada de Decisão em um Ambiente Hospitalar**: um estudo quali-quantitativo. Dissertação (Mestrado). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2010.

ALBERS, S. **The design of Alliance Governance Systems**. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag, 2005.

ALTSHULER, A.; LUBEROFF, D. **Mega-Projects: The Changing Politics of Urban Public Investment**. Washington: Brookings Institution Press, 2003.

AMATO NETO, J. **Redes entre Organizações**: domínio do conhecimento e da eficácia operacional. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais**: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

ANCONA, D., CHONG, C.-L. **Entrainment**: Pace, Cycle and Rhythm in Organizational Behavior'. *Research in Organizational Behavior*, 18: 251–84, 1996.

ASTLEY, W., G. **Toward an Appreciation of Collective Strategy**. *The Academy of Management Review*, v. 9, n. 3, p. 526-535, July, 1984.

ASTLEY, W.G.; FOMBRUM, C. J. **Collective Strategy**: Social Ecology of Organizational Environments. *The Academy of management Review*, v.8, n.4, p. 576-587, Outubro, 1983.

AXELROD, R. **A evolução da cooperação**. São Paulo: Leopardo Editora, 2010.

BALESTRIN, A. **A Dinâmica da Complementaridade de Conhecimentos no Nontexto das Redes Interorganizacionais**. 2005. Tese (doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

_____; VARGAS, L.M. A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, 2004. Edição Especial.

_____; _____. FAYARD, P. Contexto Favorável a Criação de Conhecimento Organizacional: o caso de uma rede de PME no sul do Brasil. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD (CENTRO LATINO-AMERICANO PARA A ADMINISTRAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO). 8., 2003, Panamá. **Anais eletrônicos...** Panamá, 2003. CD-ROM.

_____; VERSCHOORE, J. **Redes de Cooperação Empresarial**: estratégias de gestão na nova economia. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BALESTRO, M. V. Características Estruturais e Mecanismos de Governança em Redes de Cooperação: apontamentos conceituais. In: **Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 7. Editora Lisboa, 1977.

BARNARD, C. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.

BARNEY, J B.; HESTERLY, W. **Organizational Economics**: Understanding the relationship between organizations and economic analysis. In: CLEGG, Stewart R. & HARDY, Cynthia. Handbook of organizational studies. London, Sage, 1996.

BECATTINI, G. Os Distritos Industriais na Itália. In: URANI, A.; COCCO, G.; GALVÃO, A. **Empresários e Empregos no Novos Territórios Produtivos: o caso da Terceira Itália**. Rio de Janeiro, DP&A, 1999.

BECHKY, B. **Garers, Gofers, and Grips**: Role-Based Coordination in Temporary Organizations. *Organization Science*, 17: 3–22, 2006.

BERTALANFFY, L. **General System Theory**. New York, George Braziller, 1968.

BEST, M. H. **The New Competition**. Institutions of Industrial Restructuring. Cambridge UK, Polity Press, 1990.

BLAU, P.M. **Inequality and heterogeneity**. New York: Free Press, 1977.

BOHN, P. R. **Consórcios Intermunicipais de Saúde: Construindo um modelo de Gestão**. 2008. Trabalho de Conclusão (Graduação). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2008.

BONACCORSI, A; PICCALUGA, A. **A Theoretical framework for the Evolution of University – Industry Relationships**. *R&D management*, v. 24 (3), 1994.

BOONE, C. E.; KURTZ, D. L. **Marketing Contemporâneo**. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BORBA, G. S. **Desenvolvimento de uma abordagem para a inserção da simulação no setor hospitalar de Porto Alegre**. Programa de Pós-graduação em Engenharia de produção. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Dissertação (Mestrado), 1998.

BRASS, D.; GALASKIEWIKZ, J.; GREVE, H.; TSAI, W. **Taking stock of network and organizations**: a multilevel perspective. *Academy of management journal* v.47, n.6, p.795-817, 2004.

BROWN, S.; EISENHARDT, K. **Product Development**: Past Research, Present Findings and Future Directions. *Academy of Management Review*, 20:343–78, 1994.

BURNS, T.; STALKER, G..M. The management of innovation. In: TOSI, Henry. **Theories of Organizations**. Chicago: St. Clair Press, 1975, p. 99-104.

CARVALHO, F.; NETTO, C.; FRANCISCHINI, P. Melhoria na retaguarda das operações de serviços ambulatoriais em uma autarquia pública hospitalar. **Anais XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP**, 2009.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 2007.

_____; _____. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade local com base na experiência Italian**. São Paulo: Atlas, 1998.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede – A Era da Informação: economia, sociedade e cultura**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CEGLIE, G.; DINI, M. **SME cluster and network development in developing countries: The experience of UNIDO**.

CHANDLER, A. **Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise**. The MIT Press, 1962.

CHEN, Y. Promises, trust, and contracts. **The Journal of Law, Economics, & Organization**, p. 209–232, 2000.

CHESBROUGH, H. The era of Open Innovation. **MIT Sloan Management Review**. V. 44, 2003.

CHILD, J. Information Echnology, Organization, and Response to Strategic Challenges. **California Management Review**. California, v. 30, n. 1, Fall 1987.

_____. Learning through strategic alliances. In: DIERKES, M.; ANTAL, A. B.; CHILD, J.; NONAKA, I. (eds). **Organizational Learning and Knowledge**. Oxford: Oxford University Press, p. 657-680, 2001.

_____; FRAULKNER, D.; TALLMAN, S. **Cooperative e strategy: managing Alliances, Networks and Joint Ventures**. 2 ed oxford Press, 2005.

CLARK, P. A Review of the Theories of Time and Structure for Organizational Sociology. **Research in the Sociology of Organizations**, 4: 35–79, 1985.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, R.G. **Stage-Gate Systems: A New Tool for Managing New Products**. **Business Horizons**, 33/3: 44–54, 1990.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CRESWELL, J. W. **Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches**. 2nd, edition. Sage Thousand Oaks: 2003.

CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; RING, P.S.(1992). Introducing inter-organizational relations. In: **The oxford handbook of inter-organizational relations**. New York: Oxford University Press Inc. (p. 3-30), 2008.

_____; _____. Introducing inter-organizational relations. In: _____.(Eds.), **The oxford handbook of inter-organizational relations**. New York: Oxford University Press Inc. (p. 3-30), 2008.

DJELLAL, F., GALLOUJ, F. (2007). Innovation and employment effects in services: a review of the literature and an agenda of research. **The Service Industries Journal**, 27(3), 193-213.

DITTRICH, K.; DUYSTERS, G. Networking as a Means to Strategy Change: THE CASE OF Open Innovation in Mobile Telephony. **The Journal of Product Innovation Management**, n.24, 2007.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. **The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications**. *Academy of Management Review*, v.20, n.1, p. 65-91, 1995.

_____; _____. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, v.20, n.1, 1995, p. 65-91, 1995.

DOREIAN, P. **Event Sequences as Generators of Social Network Evolution**. *Social Networks*, 24: 93–119, 2002.

DYER, J.H.; NOBEOKA, K. **Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case**, *Strategic management Journal*, 21(3):345-367, 2000.

_____; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of management**, v. 23, n. 4, p 660, 1998.

EBERS, M. **The Formation of Interorganizational Networks**. New York: Oxford University Press, 1997.

_____.; GRANDORI, A. The forms, costs and development dynamics of inter-organizational networking. In: EBERS, M. **The formation of inter-organizational networks**. New York: Oxford University Press, p. 265- 286, 1999.

_____.; JARILLO, J. C. The Construction, Forms, and Consequences of Industry Networks. **International Studies of Management and Organization**, v. 27, Winter, 1998.

ECCLES, R.; G; CRANE, D. B. **Managing Through Networks in Investment Banking**. *California Management Review*. Fall, 1987.

EISENHARDT, K. M. **Agency theory: an assessment and review**. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.

ERNST, D., **Inter-firm Networks and Market Structure: Driving Forces, Barriers and Patterns of Control**, CA: University of California, 1994.

ESCOLA SUPERIOR DE SAÚDE. Disponível em: <<http://escolasuperiordesaude.unisinos.br/>>. Acesso em: 05 jan. 2012.

ETTIGHOFFER, D. **A Empresa Virtual ou os Novos Modelos de Trabalho**. Lisboa, Instituto Piaget, 1922, In: VESCHOORE, J. **Redes de Cooperação Interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um Modelo de Gestão**. 2006. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

FAULKNER; A. **Short-Term Projects and Emergent Careers: Evidence from Hollywood**. *American Journal of Sociology*, 92: 879–909, 1987.

_____. *Music on Demand: Composers and Careers in the Hollywood Film Industry*. New Brunswick, NJ: Transaction Books. and Anderson, A. B. (1987). ‘Short-Term Projects and Emergent Careers: Evidence from Hollywood’. *American Journal of Sociology*, 92: 879–909, 1987.

FLEURY, A. The changing pattern of Operations Management in developing countries. **International Journal Operations and Production Management**, Vol. 19, No.5, pp. 552-564, 1999.

FLEURY, S; OUVENEY, A. M. **Gestão de Redes: a estratégia de regionalização da política de saúde**. Rio de Janeiro: FVG, 2007.

FRASCARA, J. **Design and Social Sciences: making connections**. New York: Taylor & Francis. 238 p, 2002.

FREIRE, K. **Reflexões sobre o conceito de design de experiências**. *Strategic Design Research Journal*, 2(1):37-44 janeiro-junho 2009.

FUKUYAMA, F. **Trust – The Social Virtues and the Creation of Prosperity**. New York, Free Press Paperback, Simon & Schuster, Inc, 1995.

GERSCHAMAN, S.; VIANNA, M.L.W. **A Miragem da Pós-modernidade: democracia e políticas sociais no contexto da globalização**. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 1997.

GERICK, C. J. G. Pacing Strategic Change: The Case of a New Venture. **Academy of Management Journal**, 43: 1026–44, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GODOY, A. S.. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas – ERA**, São Paulo, 1995.

GOMES-CASSERES, B. **Group versus Group: How Alliance Networks Compete**. *Harvard Business Review*, July–Aug.: 62–74, 1994.

GRABHER, G. Cool Projects, Boring Institutions: Temporary Collaboration in Social Context. **Regional Studies**, 36: 205–14, 2002.

GRANDORI, A. **Na Organizational Assesment of Interfirm Coordination Modes**. Organization Studies, v. 18, n. 6. 1997.

_____; SODA, G. **Inter-firm Networks: antecedents, mechanisms and forms**. Organization Studies, v. 16, n. 2, 1995.

_____.; CACCIATORI, E. **Networked resource access and firm fuzzy growth: A study on new technology based firms'**. EGOS Colloquium, 2006.

GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. **American Journal of Sociology**, 91: 481–510, 1985.

_____. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**. V. 78, p. 1360 – 1380, 1973.

GULATI, R., NOHRIA, N., ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**. v.21, p. 203-215, 2000.

GUNZ, H.; EVANS, M.; JALLAND, M. Career Boundaries in a “Boundaryless World. M. Peiperl, M. Arthur, R. Go□ee, and T. Morris (eds.), **Career Frontiers: NewConceptions of Working Lives**. Oxford: Oxford University Press, 2000.

HAGE, G.; ALTER, C. A typology of interorganizational relationships and networks. In: HOLLINGSWORTH, J. R.; TOGER, R. (Eds). **Contemporary capitalism: The embeddedness of institutions**. Cambridge. Cambridge University Press, p. 94 – 126, 1997.

HOLLINS, B.; HOLLINS, G. **Over the Horizon: planning products today for sucess tomorow**. London: John Wiley & Sons Ltd. 243 p, 1999.

HOSPITAL MÃE DE DEUS (HMD). Disponível em: <www.maededeus.com.br/2011/Institucional/>. Acesso em: 18 dez. 2011a.

HOSPITAL MÃE DE DEUS (HMD). **Modelo de Gestão do Planejamento Estratégico** [Powerpoint]. 12 slides. Porto Alegre, 2011b.

HOSPITAL MÃE DE DEUS (HMD). Disponível em: <http://www.maededeus.com.br/2010/Institucional/Saude-Comunitaria.aspx/>>. Acessado em: 22 de dez de 2011c.

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. An Emergent Theory of Structure and Outcomes in Small-Firm Strategic Manufacturing Network. **Academy of Management Journal**. Vol 40, n° 2, 1997.

JARILLO, J. C. On Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 1. 1993.

JONES, C. Careers in Project Networks: The Case of the Film Industry. In: M. B. Arthur; D.M. Rousseau (eds.), **The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era**. New York: Oxford University Press, 58–75, 1996a.

_____; DEFILLIPPI, R.J. Back to the Future in Film: Combining Industry and Self-Knowledge to Meet Career Challenges of the 21st Century. **Academy of Management Executive**, 10: 89–104, 1996b.

_____; LICHTENSTEIN, B. Temporary Inter-organizational Projects. **The Oxford Handbook Inter-Organizational Relations**. Chapter 9, p. 231-255, dez., 2008.

KANTER, R. M. Collaborative Advantage: The Art of Alliances. **Harvard Business Review**, July-August, pp. 96-108, 1994.

_____. Recolocando as Pessoas no Cerne da Organização do Futuro. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECHARD, R.. **Organização do Futuro**. São Paulo: Futura, 1997.

KENIS, P.; KNOKE, D. How Organizational Field Networks Shape Interorganizational Tie-Formation Rates. **Academy of Management Review**, 27: 275–93, 2002.

KOPUT, K.; SMITH- DOERR, L. Interorganizational Collaborations and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, 41: 116–45, 1996.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2000.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas**. Petrópolis, Ed. Vozes, 1973.

LORANGE, P; ROOS, J. **Alianças Estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas.1996.

LUHMANN, N. **Trust and power**. New York: Wiley, 1979.

LUNDIN, R.; SODERHOLM, A. A Theory of the Temporary Organization. **Scandinavian Journal of Management**, 11: 437–55, 1995.

KANTER, R. Collaborative advantage: the art of alliances. **Harvard Business Review**, July-August, 96-108, 1994.

MALDONADO, M.; SOUZA, L.; RADOS, G.; SELIG, P. Um estudo sobre a evolução e as tendências da gestão de serviços. **Anais XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP**, 2009.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCON, C.; MOINET, N.. **Estratégia-Rede**. Caxias do Sul: EDUCS, 2000.

_____; _____. **Estratégia-rede: ensaio de estratégia**. Caxias do Sul, EDUCS, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

MAGER, B. Service Design as an emerging field. In: (Ed.). **Designing Services with innovative methods**. Keuruu: University of Art and Design Helsinki, v.1. Service Design as an emerging field, p.28-43, 2009.

MARTINEZ, J.; JARILLO, J. C. The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations. **Journal of International Business Studies**, London. v. 20, n. 3, p. 489- 514. 1989.

MILES, R.; SNOW, C. **Organizations: New Concepts for New Forms**. California Management Review, v. XXVIII, n. 3, Spring, 1986.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec, 1992.

_____. **O desafio do conhecimento, pesquisa quantitativa em saúde**. 7 ed. São Paulo : Hucitec-Abrasco, 2000, 269 pág..

NIELSEN, R. P. **Cooperative Strategy**. Strategic Management Journal. Vol. 9, 1988.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NOOTEBOOM, B. Trust, opportunism and governance: A process and control model. **Organization Studies** 17/6: 85–1010, 1996.

OLIVER, A. L.; EBERS, M. Networking Network Studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, SAGE Publications, v. 19, n. 4, 1998.

OLIVER, C. Determinants of Interorganizational relationships: Integration and future directions. **Academy of Management Review**. Vol. 15, nº 2, 1990.

OLSON, M. **A lógica da ação coletiva**. São Paulo: Edusp, 1999.

PACKENDORF, J. Inquiring into the Temporary Organization: New Directions for Project Management Research. **Scandinavian Journal of Management**, 11: 319–33, 1995.

PEREIRA, B.A.D.; PEDROZO, E.A. O outro lado da cooperação: uma análise dos problemas na gestão das redes interorganizacionais. In: VERSCHOORE, J. R. (Org.). **Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004.

PERUCIA, A. Estratégias Colaborativas na Indústria Brasileira de Jogos Eletrônicos. Dissertação (Mestrado). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2008.

PERROW, C. Small-firm Networks. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. **Networks and Organizations: structure, form and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. **Survey Research methodology in MIS: an assessment.** Journal of Management Information System. Fall, 1993.

PLONSKI, G. A. Cooperação Universidade-Empresa: Antigos Dilemas, Novos Desafios. **Revista USP**, São Paulo (25): 32-41, março/maio, 1995.

POWELL, W. Learning from Collaboration: Knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. **California Management Review**. Spring, 1998.

_____; KOPUT, K.W.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v.41, n.1, p.116-145, Mar, 1996.

PROVAN, K; FISCH, A.; SYDOW, J. Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical. Literature on Whole Networks. **Journal of Management**. 33; 479, 2007.

_____; KENIS, P. Modes of network governance: Structure, Management and Effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, p. 229-252, 2007.

RICHARDSON, R. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RING, P. Processes Facilitating Reliance on Trust Inter-organizational Networks. In: EBERS, M. **The formation of inter-organization networks**. Oxford Press, 1997.

ROESCH, S. M. A. **Projeto de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROTHWELL, R. Industrial innovation: success, strategy, trends. In: DODGSON, M.; Rothwell, R. **The handbook of industrial innovation**. Cheltenham: Edward Elgar, 1995.

SCHERER, F. **Limites, Inovações e Desenvolvimento nos Relacionamentos de Redes Empresas no Rio Grande do Sul**. Dissertação (Mestrado)– Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Central de Negócios: Série Empreendimentos Coletivos**. 2009. Disponível em: <<http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/DowContador?OpenAgent&unid=F1878A0DA4A130978325766A0055B0EB>>. Acesso em: 15 jun. 2011

SEGATTO-MENDES, A. P. **Teoria da agência aplicada à análise de relações entre os participantes dos processos de cooperação tecnológica universidade-empresa**. Tese (Doutorado). Universidade São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, 2001.

SEWELL, W. H., Jr. A Theory of Structure: Duality, Agency, and Transformation. **American Journal of Sociology**, 98: 1–29, 1992.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE DIABETES (SBD). Disponível em: <<http://www.diabetes.org.br/component/content/article/188-slideshow-home/2132-o-avanco-do-diabetes-no-mundo-segundo-a-oms>>. Acesso em: 22 maio 2012.

SODERLUND, J. Developing Project Competence: Empirical Regularities in Competitive Project Operations'. **International Journal of Innovation Management**, 9: 451–80, 2005.

STAL, E. A contratação empresarial da pesquisa universitária. In: **Anais do XVII. Simpósio Nacional de Gestão de Inovação Tecnológica**, p. 391-414, São Paulo, 1997.

SYDOW, J. Network development by means of network evaluation? Explorative insights from a case in the financial services industry. **Human Relations**, v. 57, n. 2, p. 201-220, 2004.

THEURL, T. From Corporate to Cooperative Governance. In: THEURL, T. **Economics of Interfirm Networks**. Tübingen: Mohr Siebeck, 2005.

The WHO. **World Health Statistics 2012**. World Health Organization. Disponível em: <http://who.int/gho/publications/world_health_statistics/EN_WHS2012_Full.pdf>. Acesso em: 22 maio 2012.

TODEVA, E. **Business Networks. Strategy and Structure**. London: Routledge, 2006.

TRIVIÑOS, A. **Introdução a Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS). Disponível em: <www.unisinos.br/2011/Institucional/>. Acesso em: 10 dez 2011.

_____. **Proposta de Mestrado Profissional em Enfermagem**. Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, 136 páginas, São Leopoldo, abril de 2010a.

_____. **Termo Geral de Intenções**. 2 páginas, São Leopoldo, dezembro de 2010b.

UZZI, B. Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**. Vol. 42, 1997.

VERSCHOORE, J. R. (Org.). **Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004.

_____. **Redes de Cooperação Interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um Modelo de Gestão**. 2006. Tese (Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

VIEIRA, V. A. As Tipologias, Variações e Características da Pesquisa de Marketing. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 61-70, jan./abr. 2002.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WACHEUX, F. **Méthodes qualitative et recherché en gestion**. Paris: Economica, 1996.

WEGNER, D. **Governança, gestão e capital social em redes horizontais de empresas: uma análise de suas relações com o desempenho das empresas participantes**. 2011. Tese

(Doutorado). Escola de Administração, Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

WHITLEY, R. D. **Business Systems in East Asia**. London: Sage. 1992.

WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York, The Free Press, 1985.

WINCH, G. The Construction Firm and the Construction Project: A Transaction Cost Approach. **Construction Management and Economics**, 1989.

WOODWARD, J. **Industrial organisation: theory and practice**. London, Tavistock Publications, 1965.

WOOLTHUIS, R. K.; HILLEBRAND, B.; NOOTEBOM, B. Trust, Contract and Relationship Development. **Organization Studies**, p. 813-840, 2005.

ZUCKER, L. G. Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840–1920. **Research in Organizational Behavior**, Vol. 8. Greenwich, Conn.: JAI Press, 53– 111, 1986.

APÊNDICE A - ROTEIRO DOS QUESTIONÁRIOS DIRIGIDOS AOS ATORES ENVOLVIDOS NOS PROJETOS COLABORATIVOS

Questões para a entrevista semi-estruturada

- 1) Quais as características do projeto instituído (início/término, objetivos)?
- 2) Quanto atores foram envolvidos?
- 3) Qual foi o tempo de duração inicial do projeto? Este prazo foi atendido?
- 4) Quais foram as principais motivações à cooperação?
- 5) Como se deu a escolha do parceiro (seleção dos atores, experiências anteriores, reputação)?
Quais aspectos foram considerados?
- 6) Quais os resultados esperados dessa parceria?
- 7) Na sua opinião, quais foram os fatores que podem ter auxiliado para o alcance desse resultado (fatores críticos:coordenação)?
- 8) A organização participa de outros projetos colaborativos? Cooperava com parceiros em comum? Quais?
- 9) Foram estabelecidas parcerias de pesquisa especificamente em decorrência do projeto em questão?
- 10) Como estava estruturada a relação de poder entre os membros? Existia centralidade de poder de algum ator?
- 11) Como você avaliaria o processo decisório? Qual era o grau de envolvimento dos atores na tomada de decisão?
- 12) Na sua percepção, qual era o nível de dependência do parceiro? Exemplifique.
- 13) Como eram distribuídas as atividades do projeto?
- 14) Como se estabeleceu a parceria (contrato, convênio, confiança)?
- 15) Existiam sanções caso as metas estabelecidas não fossem atendidas?
- 16) Como eram distribuídas as obrigações e direitos entre as partes (financiamentos, atividades)?
- 17) Como ocorria a forma de comunicação e controle entre os atores?
- 18) Como as pessoas diretamente ligadas ao projeto eram informadas a respeito do projeto e de seu desenvolvimento?
- 20) Quais os critérios observados para a utilização de mecanismos de coordenação nos projetos?

- 21) A estrutura colaborativa proporcionou espaços para comunicações, decisões e negociações conjuntas? Com que frequência isso ocorreu?
- 22) Foi instituído algum tipo de instrumento formal para a implementação do projeto?
- 23) Foi possível visualizar a interação entre as organizações para o desenvolvimento de produtos/serviços específicos? Como isso ocorria? (reuniões, participação em feiras, simpósios).
- 24) Ocorreram trocas de papéis? Exemplifique.
- 25) Havia uma equipe comum de atuação no projeto? Quando e onde atuavam?
- 26) Foram requisitadas pessoas-chave no processo de gestão do projeto colaborativo? Quem em particular?
- 27) Você possuía conhecimento sobre os mecanismos de controle e acompanhamento existentes? Cite quais?
- 28) A parceria possuía alguma política de incentivo para objetivos alcançados no prazo? Quais são?
- 29) Qual o nível de informação automatizada relativo ao projeto em questão?
- 30) Havia algum estímulo por parte de órgãos públicos de fomento relativo a parceria?
- 31) O tempo de duração do projeto, influenciou na escolha do mecanismo de coordenação, na forma como a gestão seria exercida?
- 32) Como você avalia a gestão desempenhada no projeto?



APÊNDICE B – CARTA DE APRESENTAÇÃO

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Prezado(a) Senhor(a),

O Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) está apoiando o desenvolvimento de uma pesquisa sobre A Gestão de Projetos Colaborativos entre Organizações. Essa pesquisa é base para a dissertação de mestrado da acadêmica Patricia Raquel Bohn, sob a orientação do Prof. Dr. Alsones Balestrin.

Neste sentido, tendo em vista o objeto de análise do estudo, gostaríamos de convidar o Hospital Mãe de Deus – HMD para participar deste estudo. A participação dar-se-á inicialmente por intermédio de entrevista com pessoas envolvidas no projeto. Será necessário também, na medida do possível, o fornecimento de documentos legais como estatuto, código de ética, atas de assembleias, entre outros. A entrevista com os gestores terá duração de aproximadamente uma hora, e será realizada em local e horário de sua preferência, podendo ser realizada via *Skype*. Nenhuma informação obtida nas entrevistas será utilizada de forma personalizada, somente os dados consolidados serão utilizados.

Os resultados desta pesquisa irão ajudar a compreender como ocorre a gestão dos projetos colaborativos entre organizações e os aspectos que influenciam essa gestão. Sua participação, respondendo à pesquisa, é muito importante para os objetivos propostos. O resultado final será fornecido às organizações participantes e respectivos gestores.

Agradecemos desde já sua cooperação e disponibilidade. Ficamos à disposição em caso de dúvidas.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Alsones Balestrin

Prof. Orientador

Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

Patricia Raquel Bohn

Mestranda em Administração

Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

E-mail: patriciabohn@ig.com.br

Telefone: (51) 9725.6162

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO

Eu, Patricia Raquel Bohn, CPF 001210380-25, autorizo o Programa de Mestrado em Administração da UNISINOS, a disponibilizar a Dissertação de minha autoria sob o título Gestão de Projetos Colaborativos entre Organizações: um estudo da relação Unisinos e Hospital Mãe de Deus, orientada pelo professor doutor Alsones Balestrin para:

Consulta Sim Não

Empréstimo Sim Não

Reprodução:

Parcial Sim Não

Total Sim Não

Divulgar e disponibilizar na Internet gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, o texto integral da minha Dissertação citada acima, no *site* do Programa, para fins de leitura e/ou impressão pela Internet

Parcial Sim Não

Total Sim Não Em caso afirmativo, especifique:

Sumário: Sim Não

Resumo: Sim Não

Capítulos: Sim Não Quais _____

Bibliografia: Sim Não

Anexos: Sim Não

São Leopoldo, ____/____/____

Assinatura da Autora