

PROGRAMA INOVAÇÃO TESOIRO

RELATÓRIO FINAL

PROJETO COLABORA RS

PUCRS ESCOLA DE
NEGÓCIOS

CoLABora RS

Equipe: R1: Prof. Dra. Edimara Mezzomo Luciano (Coord.); R2: Prof. Dr. Lucas Bonacina Roldan; R3: Prof. Dr. Marcirio Silveira Chaves;
R4: Prof. Judith Elba Merlo Ferran (Doutoranda);
R5: Sabrina Helena Klein (Mestranda)

PPGAd – PUCRS
Outubro de 2022 a outubro de 2023



SUMARIO

1 COLABORA RS- O por quê	3
2 Equipe de Pesquisa	5
3 Tema e área de pesquisa	5
4 Objetivos	6
5 Ajustes no projeto	6
6 Metodologia adotada	8
7 Principais resultados e conclusões	9
7.1 Estrutura de Governança Colaborativa	12
7.2 <i>Roadmap</i> de implementação da estrutura de Governança Colaborativa	14
8 Recomendações com respeito às políticas públicas	18
9 Proposta de continuidade: caminho para o sucesso da estrutura de Governança Colaborativa.	19
10 Referências mais relevantes	19
Anexo I	21

1 COLABORA RS- O por quê

O projeto surge no Programa de Inovação do Tesouro a partir do enquadramento no objetivo 1.1- Avaliação qualitativa e quantitativa (multicriterial) de Políticas Públicas do Estado do Rio Grande do Sul, com ênfase em Processos envolvidos com foco na melhoria da gestão, qualificação do produto/serviço ofertado e efetividade do recurso investido – do Edital.

Na proposta, apontou-se que as conexões entre governo e cidadãos estão mudando gradativamente, e esse processo gera novas demandas da sociedade para com o governo. As décadas de uma relação unidirecional- do governo para a sociedade- começam a ficar para trás, e novas demandas de interação, cooperação e colaboração entre governo e sociedade começam a tomar forma.

Hoje, o cidadão está multiconectado, com acesso facilitado às mais diversas fontes de informações (confiáveis ou não) sobre o que acontece ao seu redor, do nível local ao global. Todas as decisões de governo viram notícia e são alvo de reflexão, comentários e debates, especialmente as que envolvem gastos e investimentos públicos. Assim como emerge a necessidade de o cidadão interagir e opinar cada vez mais em tais decisões, objetivando o bem a todos.

Em diferentes frentes de pesquisa em Gestão, há um forte apelo para o bem-estar e a qualidade de vida dos envolvidos. Na gestão de empresas privadas, o foco é na satisfação e no bem-estar dos consumidores. Na gestão pública, os esforços convergem para o bem-estar e a qualidade de vida do cidadão. Para isso, é importante entender as necessidades e os desejos da população, e identificar como os recursos financeiros do Estado podem ser mais bem alocados a fim de proporcionar melhorias na vida de todos.

A compreensão dos anseios e o aumento da participação da sociedade na tomada de decisão do governo produz benefícios, podendo gerar resultados positivos quando os cidadãos se unem com o governo, colaborando e alcançando consenso para trazer mudanças sociais positivas. O resultado é que governo e sociedade deixam de estar em arenas opostas, atuando conjuntamente para benefícios comuns. No Estado do Rio Grande do Sul, caracterizado por forte polarização, essa interação se torna mais importante e a proximidade entre stakeholders, indispensável.

Assim, identificou-se a necessidade de promover a participação efetiva do cidadão e demais *stakeholders*, despertando seu interesse nas questões relativas às finanças do Estado e sua consciência da importância da sustentabilidade fiscal para a manutenção da qualidade de vida do cidadão e desenvolvimento do Estado. Mais do que isso, a abertura de um canal e um espaço permanente de interação governo-sociedade-iniciativa privada para poder evoluir em direção à cooperação e colaboração.

Neste intuito, como antecipado na proposta de projeto, a co-criação de políticas públicas entre governo e representantes da sociedade emerge como uma estratégia de governo aberto capaz de aumentar a confiança dos cidadãos no governo, levar a políticas públicas mais efetivas e adequadas aos públicos envolvidos e com grande potencial de criação de valor público à sociedade. Como exemplo, o Banco Mundial recomenda que estratégias baseadas em co-criação de políticas públicas sejam utilizadas em todas as iniciativas por este financiadas (World Bank, 2022), partindo de evidências de que o engajamento dos cidadãos gera melhores resultados. Complementarmente à co-criação de políticas públicas, a criação de um fórum de *Stakeholders* para os diversos públicos prioritários com os quais o Estado se relaciona permitirá essa aproximação, passando de uma governança centralizada para descentralizada ou distribuída, e do nível sub-organizacional para o institucional. Trata-se de um processo de governo aberto, que consiste em uma nova visão da Administração Pública estimulando práticas governamentais relacionadas à transparência dos governos, ao acesso à informação pública e à participação social.

Confirmou-se ao longo deste projeto que uma estrutura de governança colaborativa contribuirá para um estreitamento gradativo de relacionamento do Governo do Estado com stakeholders, criando ações que envolvam interação, cooperação e colaboração. Representando, estes três, estágios de trabalho e compreensão conjunta. Nosso trabalho partiu da interação com a Secretaria da Fazenda, especificamente com o Tesouro do Estado para discutir os projetos existentes e compreender temas amplos como co-criação e colaboração dentro do escopo de atuação dos envolvidos. Identificamos a necessidade de avanço gradual por meio de projetos piloto e de capacitação de qualidade para os envolvidos.

Identificamos diversidade de influência e poder entre os stakeholders e a necessidade de uma metodologia que equilibre tais diferenças para que a colaboração e cocriação aconteça. Mantendo como base o framework de Governança Colaborativa de Ansell e Gash (2008), trabalhamos na construção de uma estrutura de governança colaborativa que contemplasse o tempo requerido para as transformações necessárias. Considerando que mudanças na estrutura de governança levam tempo para serem consolidadas, este projeto se propôs a ser o estágio inicial dessa mudança e assim o fez ao incentivar a colaboração incremental a partir da estrutura apresentada. A organização do trabalho para estabelecer a governança colaborativa multinível e multi-stakeholder por meio de estágios gradativos de interação, cooperação e colaboração visando a construção de confiança e a compreensão compartilhada entre o Governo do Estado do Rio Grande do Sul e suas principais partes interessadas deve ser o resultado da implementação desta proposta.

A seguir, listamos a equipe de trabalho, retomamos os temas e objetivos com os ajustes validados no decorrer do trabalho, explicitamos os ajustes do projeto ao longo das interações, descrevemos a metodologia utilizada de fato, apresentamos e explicamos os resultados e, finalmente fazemos recomendações com relação às políticas públicas.

2 Equipe de Pesquisa

- R1: Prof. Dra. Edimara Mezzomo Luciano (Coord.) – Docente Pontifícia Universidade Católica;
- R2: Prof. Dr. Lucas Bonacina Roldan (Doutor)- Docente Pontifícia Universidade Católica;
- R3: Prof. Dr. Marcirio Silveira Chaves (Doutor)- Docente Pontifícia Universidade Católica;
- R4: Prof. Judith Elba Merlo Ferran (Doutoranda)- Pontifícia Universidade Católica;
- R5: Sabrina Helena Klein (Mestranda) - Pontifícia Universidade Católica.

3 Tema e área de pesquisa

Área de Pesquisa: Gestão Pública

Gestão pública: esforços públicos que convergem para o bem-estar e a qualidade de vida do cidadão. É importante entender as necessidades e os desejos da população, e identificar como os recursos do Estado (financeiros, intelectuais e materiais) podem ser mais bem alocados a fim de proporcionar melhorias na vida de todos.

Tema: Governança Colaborativa

Compreender os anseios e o aumento da participação da sociedade na tomada de decisão do governo produz benefícios, podendo gerar resultados positivos. Quando os cidadãos e iniciativa privada se unem com o governo, colaborando e alcançando consenso para trazer mudanças sociais positivas, o resultado é que deixam de estar em arenas opostas, atuando conjuntamente para benefícios comuns. Nesse processo, é fundamental promover a participação efetiva do cidadão e demais *stakeholders*, despertando seu interesse nas questões relativas às finanças do Estado e sua consciência da importância da sustentabilidade fiscal para a manutenção da qualidade de vida do cidadão e desenvolvimento do Estado.

4 Objetivos

Objetivo Geral: Propor uma estrutura de Governança Colaborativa para a subsecretaria do Tesouro, focando na geração de valor público junto a *stakeholders*.

Objetivos Específicos:

- a) Levantar benchmarking global de práticas e mecanismos de Governança Colaborativa;
- b) Identificar necessidades e expectativas dos atores governamentais e stakeholders;
- c) Estruturar modelo de Governança e *Roadmap* de implantação.

5 Ajustes no projeto

Conforme antecipado, das primeiras interações emergiu a necessidade de realizar ajustes no projeto inicial e, conseqüentemente, no cronograma de trabalho. As modificações podem ser apreciadas nas figuras a seguir.

Primeiros Ajustes no projeto



Atividade Previstas	Justificativa da alteração
1: Produto 1: Análise da intenção estratégica e diagnóstico do ambiente	
Identificação de Benchmark Global de práticas e mecanismos de Governança Colaborativa	Adequação da nomenclatura a linguagem gerencial e ao objetivo da busca
Entrevistas com Gestores Sefaz para compreender o contexto e identificar Stakeholders	Realizadas para evitar sobreposições e identificar práticas de colaboração ou criação existentes
Análise da database de Casos de Governança Colaborativa	Necessidade de referências empíricas de boas práticas de colaboração
Seleção das práticas e mecanismos de Governança Colaborativa dos casos aplicáveis à realidade da Sefaz	Filtro das práticas que podem servir como base ou inspiração para a estrutura de Governança Colaborativa
Produto 2: Diagnóstico de cultura e predisposição a colaboração	
Elaboração	Identificar ambiente para construção do artefato
Coleta de dados	
Análise de dados	
Produto 3: Versão preliminar da estrutura de governança (artefato)	
Desenho da versão preliminar da estrutura de Governança	Demanda dos envolvidos no projeto. Artefato resultante de metodologia DSR
Validação 1: Grupo Focal Exploratório para identificar elementos não contemplados na proposta inicial	Etapa necessária na DSR
Validação 2: Grupo Focal Confirmatório para verificar os ajustes desenvolvidos a partir dos resultados da validação 1	Etapa necessária na DSR
Co-criação do artefato final	Colaboração na prática prepara e capacita para a implementação da estrutura de Governança Colaborativa
Descrição do artefato e detalhes de operação	
Comunicação e Disseminação dos resultados (relatório técnico, sumário executivo)	Não houve alteração 11

Primeiros Ajustes no projeto



Atividade Previstas	Justificativa da alteração
1: Produto 1: Análise da intenção estratégica e diagnóstico do ambiente	
Identificação de Benchmark Global de práticas e mecanismos de Governança Colaborativa	Adequação da nomenclatura a linguagem gerencial e ao objetivo da busca
Entrevistas com Gestores Sefaz para compreender o contexto e identificar Stakeholders	Realizadas para evitar sobreposições e identificar práticas de colaboração ou criação existentes
Análise da database de Casos de Governança Colaborativa	Necessidade de referências empíricas de boas práticas de colaboração
Seleção das práticas e mecanismos de Governança Colaborativa dos casos aplicáveis à realidade da Sefaz	Filtro das práticas que podem servir como base ou inspiração para a estrutura de Governança Colaborativa
Produto 2: Diagnóstico de cultura e predisposição a colaboração	
Elaboração	Identificar ambiente para construção do artefato
Coleta de dados	
Análise de dados	
Produto 3: Versão preliminar da estrutura de governança (artefato)	
Desenho da versão preliminar da estrutura de Governança	Demanda dos envolvidos no projeto. Artefato resultante de metodologia DSR
Validação 1: Grupo Focal Exploratório para identificar elementos não contemplados na proposta inicial	Etapa necessária na DSR
Validação 2: Grupo Focal Confirmatório para verificar os ajustes desenvolvidos a partir dos resultados da validação 1	Etapa necessária na DSR
Co-criação do artefato final	Colaboração na prática prepara e capacita para a implementação da estrutura de Governança Colaborativa
Descrição do artefato e detalhes de operação	
Comunicação e Disseminação dos resultados (relatório técnico, sumário executivo)	Não houve alteração 11

Ajustes no projeto a partir dos primeiros resultados



ATIVIDADE PREVISTAS	JUSTIFICATIVA DA ALTERAÇÃO
Produto 3: Versão preliminar da estrutura de governança (artefato)	
Desenho da versão preliminar da estrutura de Governança	Demanda dos envolvidos no projeto. Artefato resultante de metodologia DSR
Roadmap de implementação da estrutura de Governança Colaborativa	Etapa não prevista e acrescentada para garantir o sucesso de implementação.
Validação 1: Grupo Focal Exploratório para identificar elementos não contemplados na proposta inicial	Etapa necessária na DSR. Alteração de técnica de grupo focal para apresentação junto aos contatos focais do projeto. Motivo: garantir preservação do conteúdo obtido na fase inicial de entrevistas sem expor informações sensíveis.
Validação 2: Grupo Focal Confirmatório para verificar os ajustes desenvolvidos a partir dos resultados da validação 1	Etapa necessária na DSR. Alteração para apresentação junto aos principais interessados no projeto.
Co-criação do artefato final	Fase adiada a partir da identificação da necessidade de capacitação prático-conceitual sobre Governança Colaborativa antes de estabelecer relações de colaboração direcionadas.
Descrição do artefato e detalhes de operação: Comunicação e Disseminação dos resultados	Alteração conforme disponibilidade de agenda dos envolvidos.

13

6 Metodologia adotada

Esta pesquisa qualitativa caracterizou-se como um estudo de caso (Denzin e Lincoln, 2006; Gil, 2010). Fez uso entrevistas semiestruturadas e análise documental como técnicas de coleta de dados. O estudo de caso é empregado para dar contribuições ao conhecimento acerca de fenômenos de indivíduos, de grupos, de organizações, de sociedades e fenômenos políticos (Yin, 2010). A opção de uso do estudo de caso surge com a necessidade ou a vontade de entender fenômenos sociais intrigantes ou complexos. Foram estudados os projetos em que o Tesouro do RS é protagonista ou está inserido a fim de identificar a presença ou oportunidades de colaboração antes de desenhar a estrutura de Governança Colaborativa proposta.

Entrevistas semiestruturadas foram conduzidas com gestores governamentais vinculados aos projetos selecionados com auxílio de análise documental. No sentido de que este conjunto de entrevistados tivesse alguma representatividade qualitativa, optou-se por entrevistar de um a dois indivíduos de cada projeto existente que tivesse potencial de colaboração. As entrevistas foram conduzidas seguindo as recomendações de Flick (2009) e se apoiaram nos esquemas de Ansell e Gash (2008) e Emerson e Nabatchi (2015) para explorar as condições iniciais indicadas por esses autores.

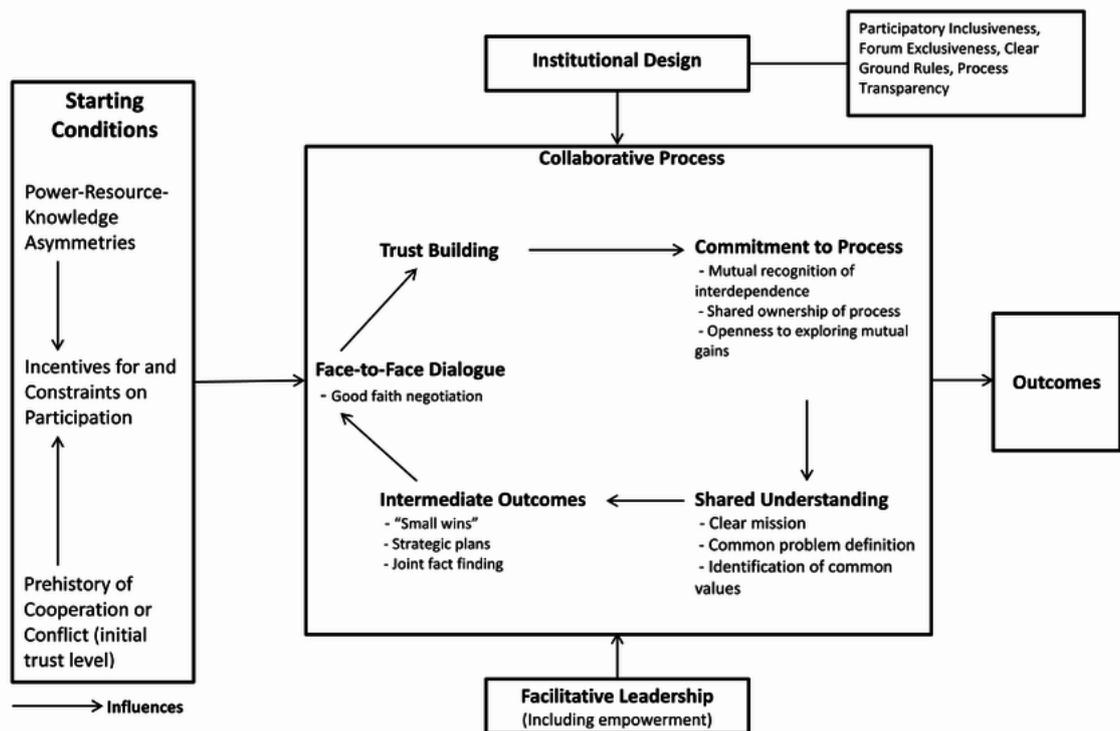
A técnica de análise de dados foi a análise do conteúdo e análise do discurso codificados e categorizados. A análise de discurso é importante, pois, enriquece a

pesquisa ao permitir que o pesquisador possa fazer uma análise do que foi dito nas entrelinhas. No discurso se analisa o indivíduo falado; a análise do discurso entende a linguagem como um meio precioso entre o indivíduo e a sua realidade social, onde a análise não pode somente conceber a língua como sistema abstrato e sim como a maneira dar significado ao que foi expresso pelo indivíduo (Orlandi, 2003).

7 Principais resultados e conclusões

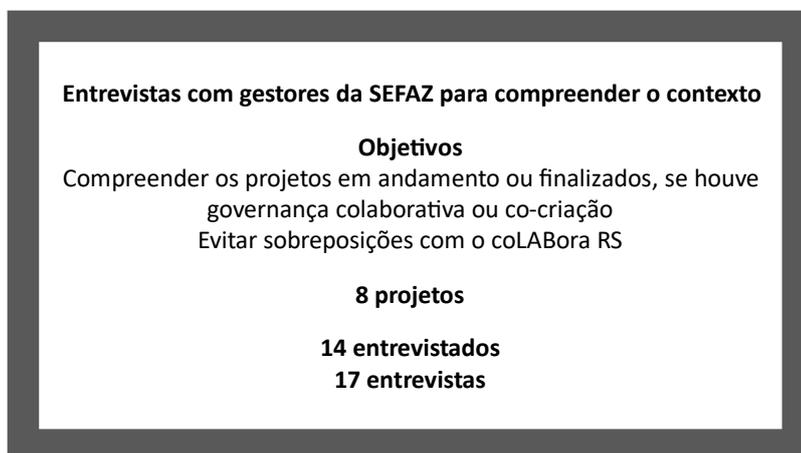
As principais entregas deste projeto foram a Estrutura de Governança Colaborativa e Roadmap para implementação. Antes disso, foi realizado Benchmark Global para reforço teórico-prático. Esta etapa, indicou formas de aplicação prática da governança colaborativa na co-criação de políticas públicas. Apontou, também, a necessidade de definição de estratégias de co-criação para a implementação da Governança Colaborativa a fim de reduzir a abstração desta modalidade de governança por meio de mecanismos e práticas. O artigo resultante dessa etapa pode ser apreciado no Anexo I deste relatório. O mesmo foi aprovado e apresentado no Congresso da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração.

Uma vez reforçado o background teórico, partiu-se para interação com os principais responsáveis dos projetos existentes na SEFAZ para compreensão das condições iniciais (Ansell e Gash, 2008) e identificação dos principais riscos e barreiras à Governança Colaborativa no Tesouro do RS.



Fonte: Ansell e Gash (2008).

Foram realizadas Entrevistas com Gestores SEFAZ para compreender o contexto e identificar Stakeholders. Concomitante às entrevistas, foi feita análise de informações documentadas (projetos e descrição dos comitês, comissões e conselhos).



Das entrevistas com os gestores da SEFAZ emergiram como principais riscos e barreiras à Governança Colaborativa no Tesouro do RS os seguintes pontos:

- Interesses conflitantes e demandas contraditórias.
- Relações sensíveis, não podem desvalorizar outros setores internos.
- Lentidão nas discussões internas para exposição de decisões.
- Mudanças de legislação.

- Sistemas defasados.
- Demora na aprovação de apoio externo- terceiro com conhecimento específico.
- Equacionar recursos, devido a regras externas (BID)
- Previsões e projeções, predominantemente, de curto prazo.
- Apego a sistemas e velhas formas de fazer.

Nessa interação foi possível, também, levantar evidências de Colaboração identificados nos projetos existentes que possuíam interface externa:

- Escuta de servidores, Brigada, Educação. Escuta das partes envolvidas.
- Criações conjuntas de Protótipos.
- Envolvimento de patrocinadores, TI, pessoas diretamente envolvidas. Houve espaço para contribuições e trocas de opinião.
- Envolvimento de Universidade na construção.
- Oficinas de experiências do usuário com espaço para feedback e melhorias/ajustes.
- Parceria com instituições financeiras e DETRAN. Decisões colegiadas até esbarrarem em decisões conflitantes.
- Ideias debatidas. Interação com outros órgãos do estado.

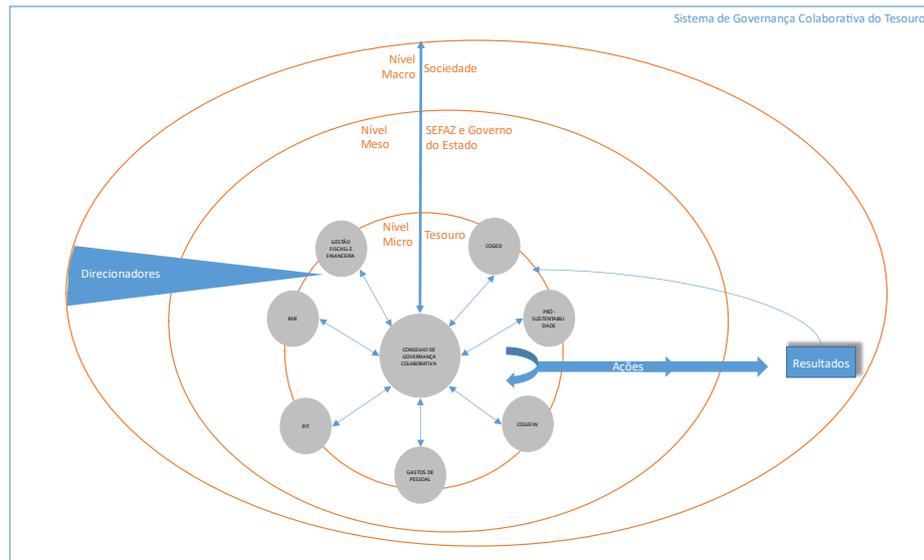
Integrando as condições iniciais, identificamos algumas oportunidades para gerar Valor Público:

- Envolver mais setores e pessoas internas.
- Envolvimento do setor privado e cidadãos.
- Ampliação para outras secretarias com construção/adaptação conjunta.
- Envolvimento de mais stakeholders.
- Manter decisões colegiadas, mesmo frente a interesses conflitantes.
- Equilíbrio de poder e influência.
- Usar práticas e mecanismos de Governança Colaborativa aplicáveis à realidade da Sefaz selecionados nos casos globais.

7.1 Estrutura de Governança Colaborativa

Uma vez realizado o levantamento das condições iniciais e amparados pelo conceitual e práticas atualizados, desenhou-se, à luz das demandas de Colaboração do Tesouro do RS, a Estrutura de Governança Colaborativa.

Modelo de Governança Colaborativa proposto



Fonte: elaborada pelos pesquisadores em 2023 com base em Johnson, Jim, et al. Building a Collaborative Governance Framework: A Five-Step Process. National Policy Consensus Center, Portland State University, 2020.

- Objetivo: acelerar a discussão de programas, de encaminhamentos para *wicked problems* ou a prospecção de debate de grandes temas de interesse do Tesouro para a geração de valor público
- Papel: deliberativo, tomada de decisão vinculante, e propositivo
- A proposta parte de um estágio onde já há colaboração ou predisposição para a colaboração, ocorrendo em esforços por vezes pontuais ou esparsos
- Assim, a colaboração precisa sair gradativamente de um estágio *ad-hoc* para o estágio institucional. Quando o estágio institucional é atingido, a confiança genuína entre as partes predomina em ações institucionais e interinstitucionais e mais valor público é gerado

- O objetivo da governança colaborativa não é o de ser (mais uma) instância de tomada de decisões sobre assuntos de gestão, mas o de discutir problemas complexos de mais alto nível e de impacto amplo na sociedade (*wicked problems*) para embasar os diferentes encaminhamentos e decisões por outras instâncias (de nível micro, meso e macro)

O propósito é vital para o estabelecimento da governança colaborativa, evitando a inclinação para outros modos de governança, como a governança corporativa.

Definições necessárias (adaptado de Johnson, 2020):

- O propósito do grupo;
- Tipo apropriado da entidade;
- Os poderes e deveres de cada componente;
- A forma e função do corpo de governança;
- A estrutura, propósito e regras de cada comitê/comissão;
- O método de tomada de decisões e solução de disputas.

Sugere-se um grupo de 11 membros, sendo 1 representante de cada uma das estruturas do nível micro que o compõe, 2 representantes do nível meso e 2 do nível macro. Um dos representantes do nível micro presidirá o conselho. Sugere-se que este papel seja exercido pelo Subsecretário do Tesouro do RS.

Arranjo de Governança Colaborativa sugerido: ações independentes coordenadas. Outros modos são a busca de acordo, ação coletiva, meta fixa, melhoria incremental, sistemas colaborativos (Greenwood, Singer, Willis, 2021).

Caracteriza-se pela autonomia e co-dependência:

- A autonomia das partes (comitês e comissões) é preservada, já que se trata de instâncias de tomada de decisão temática/pontual/técnica;
- Estas partes autônomas se conectam à estrutura de governança colaborativa para articulação e atuação mais alto-nível;

- A co-dependência ocorre na medida em que se uma das partes não estiver com plenas capacidades para a colaboração dentro do escopo deste modo de governança, a governança colaborativa não terá êxito.

O Conselho de Governança Colaborativa proposto:

- É um espaço de poder compartilhado, e de tomada de decisão *multi-stakeholders*;
- Não é hierarquicamente superior aos demais, mas de articulação de programas e estratégias;
- É um lugar de discussão colegiada com representatividade das estruturas que o compõe;
- Não apenas *locus*, mas também *focus*.

7.2 Roadmap de implementação da estrutura de Governança Colaborativa

Com a intenção de garantir o sucesso da implementação, foi elaborado pela equipe, um *roadmap* com etapas a serem seguidas.



ROADMAP DE IMPLANTAÇÃO DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA COLABORATIVA



Condições Iniciais

Condições necessárias:

Para que se possa iniciar o processo de governança colaborativa, é necessário que se tenha **confiança entre os envolvidos**, um **senso de cidadania organizacional**, **incentivos à participação em atividades colaborativas**, **ações conjuntas entre departamentos e entidades**, **engajamento público**, **pré-disposição para colaborar dos envolvidos** e **motivação compartilhada para gerar valor público**.

Resultados:

- Cultura para a colaboração

Indicadores:

- Quantidade de ações colaborativas entre setores/áreas/departamentos/secretarias

Formalização da Estrutura

Condições necessárias:

- Para que se possa apoiar o processo de governança colaborativa, é necessário que se **formalize as estruturas**, sendo importante a **formalização das Comissões e Comitês e do Conselho de Governança Colaborativa**.

Resultados:

- Comissões, Comitês e Conselho de Governança Colaborativo formalizados.

Indicadores:

- Quantidade de Comissões, Comitês e Conselho de Governança Colaborativo formalizados.

Definição das Diretrizes

Condições necessárias:

- Para que se possa apoiar o processo de governança colaborativa, é necessário que se faça uma **escuta com *stakeholders* para a definição dos desafios públicos** a serem abordados, para que se possa **definir a missão, o propósito e a visão do Conselho de Governança Colaborativa.**

Resultados:

- Necessidades dos *stakeholders* identificadas, desafios públicos identificados e missão, o propósito e a visão do Conselho de Governança Colaborativa definidas.

Indicadores:

- Quantidade de necessidades dos *stakeholders* identificadas
- Quantidade de desafios públicos identificados
- Criação da missão, propósito e visão do Conselho de Governança Colaborativa

Responsabilidades

Condições necessárias:

- Para que se possa apoiar o processo de governança colaborativa, é necessário que sejam **definidos os direitos decisórios de cada participante, além dos papéis e suas respectivas responsabilidades.**

Resultados:

- Direitos decisórios mapeados

- Papeis e responsabilidades definidos.

Indicadores:

- Quantidade de direitos decisórios mapeados
- Papeis e responsabilidades definidos.

Política Pública

Condições necessárias:

- Para que se possa apoiar o processo de governança colaborativa, é necessário que sejam **definidas as políticas públicas que vão potencializar o processo de colaboração.**

Resultados:

- Política pública formalizada de forma colaborativa.
- Política pública aprovada.

Indicadores:

- Política pública implementada.

Governança Colaborativa

Condições necessárias:

- Para que se possa apoiar o processo de governança colaborativa, é necessário que seja criada uma **estratégia de engajamento de *stakeholders***, haja uma potencialização de capacidades de governança colaborativa, além do **desenvolvimento de mecanismos de Governança Colaborativa com foco em Valor Público.**

Resultados:

- Estratégia de governança colaborativa definida.
- Capacidades de governança colaborativa fomentadas.
- Mecanismos de governança colaborativa criados.

Indicadores:

- Estratégias de governança colaborativa implementadas.

- Número de atividades para fomentar o desenvolvimento de capacidades de governança colaborativa.
- Mecanismos de governança colaborativa implementados.

8 Recomendações com respeito às políticas públicas

Para a co-criação de políticas públicas e, conseqüentemente, de valor público, é necessário que os envolvidos possuam clareza sobre práticas e mecanismos de colaboração e de co-criação.

Uso da estrutura de Governança Colaborativa em projeto piloto seguindo o roadmap desenhado.

Práticas e mecanismos recomendados:

- Relacionamento permanente com Universidades para criação de políticas públicas e mediação de alinhamento de expectativas dos diferentes públicos.
- Parcerias com especialistas da iniciativa privada para planejamento de ações e alinhamento de expectativas dos diferentes públicos.
- Proximidade e envolvimento de associações especializadas para articulação de setores específicos.
- Criação de conselhos/comitês com múltiplos atores para criação de políticas públicas alocados em espaços próprios.
- Mapeamento dos pontos fortes e necessidades de desenvolvimento dos envolvidos nas decisões e gestão pública, internos e externos ao governo.
- Uso de assembleias no formato do cooperativismo para validação de decisões.
- Definição de estratégias para equilibrar poder e influência.
- Delimitação do escopo de atuação de conselhos/comitês/comissões de Governança Colaborativa, segundo objetivo de criação de políticas (gestão de um lago, por exemplo).
- Uso de projetos piloto antes da disseminação das práticas e mecanismos.

- Envolvimento gradual dos atores externos na criação de políticas públicas e tomada de decisão referente a recursos comuns.
- Avaliação periódica do envolvimento e relação dos diferentes *stakeholders*.
- Estruturação de estratégias formais e informais de compartilhamento de conhecimento entre os envolvidos.
- Envolvimento multigeracional para garantia de continuidade da colaboração e dos projetos derivados dela.
- Uso de jogos e gamificação para envolvimento ativo dos *stakeholders* e alinhamento de expectativas.

9 Proposta de continuidade: caminho para o sucesso da estrutura de Governança Colaborativa.

Atividade Previstas Fase 2

Apoio a Implementação da Estrutura de Governança Colaborativa da SEFAZ

1. Capacitação para operação
2. Acompanhamento e mediação da operação da estrutura de Governança Colaborativa
3. Formação dos delegados da estrutura de Governança Colaborativa

Outras Atividade Previstas

Apoio a Implementação da Estrutura de Governança Colaborativa a outras Secretarias

1. Suporte a outras Secretarias na implantação da estrutura de GC
2. Acompanhamento e mediação da operação da estrutura de Governança Colaborativa em outras secretarias
3. Formação dos delegados da estrutura de Governança Colaborativa das demais secretarias

10 Referências Bibliográficas relevantes

AGRANOFF, R. (2007), **Managing within Networks: Adding Value to Public Organizations**. Georgetown University Press, Washington, D. C.

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

DENZING, Norman K. e LINCON, Yvonna S. **O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: teorias e abordagens** Editora Artmed, 2006 Porto Alegre-RS

EMERSON, Kirk; NABATCHI, Tina. **Collaborative governance regimes**. Georgetown University Press, 2015.

FLICK, Uwe. **Métodos de Pesquisa: Introdução à pesquisa qualitativa**. Trad. Joice Elias Costa. 3ª Edição. São Paulo-SP Artmed, 2009

KOLIBA, C.; MEEK, J. e ZIA, A. (2011), **Governance Networks in Public Administration and Public Policy**. CRC Press, Boca Raton, FL.

NAÇÕES UNIDAS **Momento de ação global para as pessoas e o planeta** Disponível em <https://nacoesunidas.org/pos2015/> Acesso em 9 de junho de 2019.

NAÇÕES UNIDAS. **World Urbanization Prospects: The 2018 Revision**. Disponível em <https://population.un.org/wup/Publications/> Acesso em 9 de junho de 2019.

RICHARDSON, Roberto Jerry e Colaboradores. **PESQUISA SOCIAL: Métodos e Técnicas**. Editora Atlas. 3ª Edição. 14ª Reimpressão. São Paulo-SP. 2012

WORLD BANK (2022). **Strategic Framework for Mainstreaming Citizen Engagement in World Bank Group Operations**. Disponível em elibrary.worldbank.org. Acesso em 22 de março de 2022.

ANEXO I

Governança Colaborativa como Estratégia para a Cocriação e a Colaboração em Políticas Públicas para Geração de Valor Público: uma revisão sistemática de literatura

Resumo

Problemas complexos e de difícil resolução balizam os desafios desta década tanto para o setor público quanto privado. Agir em conjunto na busca por valor público remete a Governança Colaborativa e alguns países vêm produzindo conhecimento e divulgando experiências exitosas nesse sentido. Assim, para compreender o que o mundo vem praticando em governança colaborativa (estratégias, práticas e mecanismos) e absorver lições aprendidas que possam servir de norte para a gestão pública brasileira buscou-se, neste estudo, analisar as pesquisas acadêmicas em gestão pública sobre governança colaborativa em políticas públicas para geração de valor. Realizou-se uma pesquisa qualitativa e descritiva, por meio de uma revisão sistemática de literatura, extraindo-se estudos de significativo impacto das principais bases de dados de publicações científicas. O estudo identificou e buscou compreender a aplicação de mecanismos, práticas e estratégias de aplicação dos conceitos de Governança Colaborativa, que tem potencial e contribuição teórico e prático.

Palavras-chave: políticas públicas; valor público; colaboração; governança colaborativa; cocriação

1 Introdução

Nas últimas duas décadas houve um aumento no número de pesquisas que investigam como o setor público pode entregar valor público de forma mais eficaz e eficiente e ser mais inovador (Waardenburg, Groenleer & De Jong, 2020). O valor público pode ser definido como políticas e serviços que têm valor para o público e que o público valoriza (Benington & Moore, 2010), podendo ser criado não apenas por organizações públicas, mas também por uma variedade de entidades, como empresas privadas, organizações comunitárias, outras agências governamentais, voluntários, indústria e associações profissionais e outros (Ansell & Torfing, 2021a). Ao longo dessas décadas surge a governança colaborativa que se traduz em uma nova estratégia de governar, na qual várias partes interessadas se reúnem em fóruns comuns com órgãos públicos para se envolver na tomada de decisões orientada por consenso (Ansell & Gash, 2008).

A governança se aplica às leis e regras relacionadas ao fornecimento de bens públicos e diz respeito à tomada de decisão coletiva que inclui atores públicos e privados. Logo, a governança colaborativa é um tipo de governança em que atores públicos e

privados trabalham de forma coletiva e de maneiras distintas, usando processos específicos, para estabelecer leis e regras para o fornecimento de bens públicos. Além disso, a participação das partes interessadas é tipicamente voluntária na governança colaborativa (Ansell & Gash, 2008).

No decorrer dessas duas últimas décadas, também surgem laboratórios de políticas públicas em todo o mundo. Esses laboratórios engajam o público e uma ampla gama de partes interessadas de forma ativa, criativa e colaborativa no desenvolvimento conjunto de soluções (Osorio *et al.*, 2019; Waardenburg, Groenleer & De Jong, 2020). Os métodos e abordagens de inovação utilizados nos laboratórios de políticas públicas são variados (Whicher & Crick, 2019) e as mudanças rápidas e importantes que estão ocorrendo no setor público, em todos os níveis de governo, apontam em direção a um maior foco na abordagem de cocriação como princípio central da governança pública (Torfing *et al.*, 2021).

Para os servidores e líderes públicos, a cocriação pode ajudar a mobilizar recursos sociais, estimular a inovação pública e expandir o alcance das organizações públicas para domínios sociais onde não têm influência. Além disso, pode ajudar a construir propriedade conjunta sobre soluções de políticas públicas, facilitar prestação de serviços integrada e governança coordenada, aumentar a legitimidade democrática, entender as necessidades sociais e atendê-las. Dessa forma, a cocriação se mostra uma estratégia atraente para o setor público (Torfing *et al.*, 2021).

Segundo Torfing *et al.* (2019), o setor público está, aos poucos, se transformando em uma 'arena para cocriação', a qual convida cidadãos, políticos eleitos, agências públicas relevantes e atores privados a contribuir para a produção de serviços públicos e a solução de problemas sociais. Assim, a cocriação se dá por meio da inovação, da troca de recursos, da adaptação contínua e do aprendizado mútuo entre os atores públicos e privados para lidar com problemas sociais complexos e desafios em campos políticos como gestão de recursos naturais, policiamento, saneamento urbano, educação primária entre outros (Torfing *et al.*, 2021). Portanto, a cocriação constitui uma ferramenta para a produção de valor público que muitas vezes é resultado da inovação de mudança radical (Stoker, 2006; Benington & Moore, 2010; Bryson, Crosby & Bloomberg, 2015).

O presente estudo tem por objetivo analisar as pesquisas acadêmicas em gestão pública sobre governança colaborativa que envolvem a cocriação e a colaboração em políticas públicas para geração de valor público, com o fim de identificar o que está sendo utilizado no mundo sobre governança colaborativa na gestão pública. Para tanto, foi realizado um estudo qualitativo e descritivo, por meio de uma revisão sistemática de literatura, extraindo-se estudos das bases de dados *Web of Science* e *Scopus*. Salienta-se a contribuição acadêmica na medida em que sintetiza as pesquisas sobre a governança colaborativa que envolvem a cocriação e a colaboração em políticas públicas para geração de valor público a fim de identificar o que está sendo utilizado no mundo sobre colaboração e verificar como está a evolução do conhecimento sobre esse tema. Além desta introdução, o artigo está estruturado nas seguintes seções: referencial teórico; detalhamento dos procedimentos metodológicos adotados para atingir o objetivo;

análise dos resultados enfatizando os achados bibliométricos e a análise de temáticas, finalizando com a discussão dos resultados, conclusão, limitações, contribuições e sugestões para estudos futuros.

2 Referencial Teórico

A agenda de pesquisa sobre governança colaborativa surgiu em decorrência da preocupação com a mediação de conflitos com e entre as partes interessadas, estabelecendo a cooperação efetiva entre silos setoriais e institucionais e obtendo consentimento para decisões e ações do setor público (Ansell & Torfing, 2021a). A governança colaborativa, para Ansell e Gash (2008), é *"um arranjo de governo em que um ou mais órgãos públicos envolvem diretamente partes interessadas não estatais em um processo coletivo de tomada de decisão que é formal, orientado para o consenso e deliberativo e que visa fazer ou implementar políticas públicas ou gerenciar programas ou ativos públicos"*. Nesse contexto, segundo Torfing *et al.* (2021), quando há inovação, fala-se em cocriação, a qual envolve partes interessadas organizadas e atores leigos como cidadãos, usuários e comunidades locais no desenvolvimento de soluções inovadoras para problemas públicos complexos.

O maior interesse público na cocriação parece ser acompanhado pelo crescente interesse entre os atores sociais em participar da governança colaborativa. Isso porque cidadãos, empresas privadas e empreendedores sociais demonstram vontade de participar das tomadas de decisões públicas, seja mais ativamente e de forma direta, seja colaborando com governos locais no desenvolvimento de serviços inovadores, seja estimulando a parceria público-privado (Dalton & Welzel, 2014; Avina, 2011; Windrum *et al.*, 2016). Dessa forma, a cocriação permite que esses atores sociais possam influenciar decisões que afetam suas condições de vida, assim como aumenta a apropriação e o cumprimento dessas decisões (Torfing *et al.*, 2021).

A cocriação pode ser conceituada como um processo colaborativo que envolve inúmeros atores públicos e privados, incluindo cidadãos, que focam no problema público, desenhando e implementando soluções criativas com o propósito de criar resultados novos e inovadores de valor público (Ansell & Torfing, 2021a; Ansell, Sørensen & Torfing, 2021). Nesse sentido, a cocriação se caracteriza por conferir destaque ao papel da colaboração para alcançar a inovação e valoriza a natureza distribuída da inovação, tendo em vista que considera as experiências, conhecimentos, perspectivas e recursos de todos os atores sociais que se envolvem na solução inovadora dos problemas públicos. Outra característica é que ao valorizar a inovação distribuída, a cocriação adota uma estratégia proativa em que mobiliza experiências, conhecimentos, perspectivas e recursos inexplorados para a criação de valor público e inovação social (Ansell & Torfing, 2021a).

Conforme identificado por Ansell e Torfing (2021a), as pesquisas sobre a participação interativa de atores público, privados e cívicos na criação conjunta de

governança pública teve seu início em 1978, com o trabalho intitulado *Issue networks and the executive establishment*, de Hugh Heclo, que analisou os subsistemas de políticas no Congresso dos Estados Unidos da América em que essas redes de políticas moldam os detalhes da formulação de políticas setoriais (Ansell, Sørensen & Torfing, 2021). Ainda de acordo com o trabalho de Ansell e Torfing (2021a), as pesquisas sobre redes de políticas se desenvolveram no final dos anos 90, de forma que se passou a estudar as redes de governança. Essas pesquisas mostraram que essas redes de governança reuniam vários atores públicos e cívicos ligados de forma fraca, que asseguravam o intercâmbio e/ou o agrupamento dos recursos dos atores relevantes e afetados nos esforços para criar melhores soluções de governança. O que se enfatizou nessa literatura foi a interdependência dos atores em vez de sua cooptação no estado. A partir de então, já nos anos 2000, se desenvolveu um grande número estudos sobre governança colaborativa com o objetivo de explorar essa interdependência (Ansell & Torfing, 2021a).

Já a ideia de cocriação surgiu de forma gradual em decorrência da discussão na administração pública sobre a coprodução de serviços públicos. A coprodução ocorre quando os cidadãos estão ativamente envolvidos como parceiros no fornecimento de um determinado serviço ou solução. O que se diferencia da cocriação que é quando os atores interagem para criar além de produzir e inclui planejamento, redesenho de sistemas de serviços completos e a resolução de problemas públicos com o envolvimento de usuários de serviços, organizações da sociedade civil, cidadãos, empresas privadas, empreendedores sociais etc. como potenciais cocriadores (Ansell, Sørensen & Torfing, 2021). Assim, aos poucos, o termo coprodução foi sendo ampliado com o fim de abranger um número maior de interações entre governo e cidadão, como mostram os trabalhos de Ansell e Torfing (2021b), Bovaird (2007), Brandsen e Honingh (2016), Osborne, Radnor e Strokosch (2016), Osborne e Strokosch (2013). Windrum *et al.* (2016) operacionalizaram o conceito de cocriação por meio de um *framework* multiagente que abrange os principais aspectos do processo de cocriação que são o co-desenvolvimento, a implementação e a sustentação de inovações sociais. Ansell, Sørensen e Torfing (2021) defendem que a cocriação pode dar voz às demandas públicas por uma maior participação no processo real de governo. No entanto, a cocriação pode se tornar um lugar de conflitos destrutivos ou conversa fiada, levando à codestruição de valor. Por esta razão e para garantir resultados desejáveis, é importante combinar gestão estratégica com uma liderança prática e colaborativa (Ansell & Torfing, 2021a).

Para Ansell e Torfing (2021a), a relação entre a cocriação e governança colaborativa se estabelece no nicho conceitual que se encontra na interseção de governança colaborativa, inovação pública e social e inovação distribuída. Assim, o conceito de cocriação se baseia e amplia o conceito de governança colaborativa no sentido de que o conceito guarda-chuva é governança colaborativa e a cocriação pode ser vista como um subconjunto específico da governança colaborativa que visa alavancar a inovação distribuída e unir inovação pública e social para o propósito proativo de criar valor público (Torfing *et al.*, 2021; Ansell & Torfing, 2021a). A concepção da cocriação como ferramenta de governança mostra a estreita afinidade teórica entre cocriação e governança colaborativa, pois a teoria da governança colaborativa envolve os processos

e arenas de formulação e gestão de políticas públicas em que os atores interagem de forma construtiva além das fronteiras das agências públicas, níveis de governo e/ou das esferas pública, privada e cívica, e estuda o contexto e os impulsionadores da dinâmica colaborativa com base no engajamento de princípios, motivação compartilhada e capacidades conjuntas. A cocriação enfatiza a colaboração distribuída e foca no problema entre um conjunto diversificado de atores e a tentativa de promover uma solução inovadora que interrompa o cenário em que o problema é identificado. Assim, a governança colaborativa faz despertar para o apoio institucional à cocriação (Torfing *et al.*, 2021).

3 Método de Pesquisa

Com objetivo de identificar o que está sendo utilizado no mundo sobre colaboração em políticas públicas foi realizado amplo levantamento sobre o tema governança colaborativa e cocriação em políticas públicas para geração de valor público. Para tanto, foi adotada uma abordagem qualitativa de cunho descritivo realizada por meio de uma revisão sistemática de literatura utilizando o método proposto por Wolfswinkel, Furtmueller e Wilderom (2013) que estabelece cinco etapas de desenvolvimento: definição, busca, seleção, análise e apresentação, conforme a Figura 1 de desenho de pesquisa.

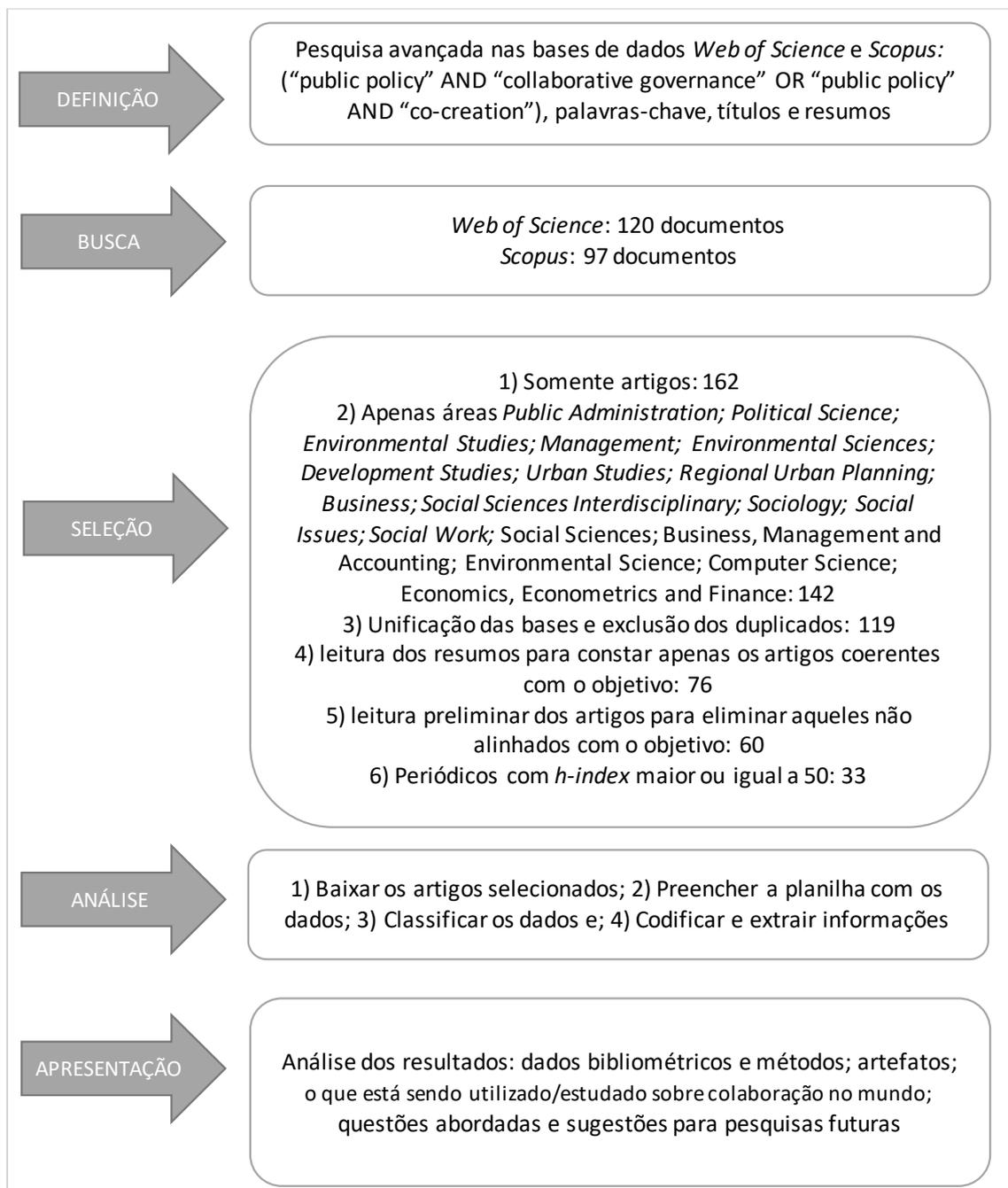


Figura 1- Desenho de Pesquisa

Na primeira etapa, o critério definido para inclusão dos artigos foi: estudos acadêmicos que abordam a Colaboração e a Cocriação em Gestão Pública. Na etapa seguinte, foi realizada uma busca nas bases de dados da *Web of Science*, *Scopus*, *Scielo* e *Spell*. Nas bases de dados *Web of Science*, *Scopus* e *Scielo* foram utilizados os seguintes descritores: “public policy” AND “collaborative governance” OR “public policy” AND “co-creation”. Já na base de dados *Spell* foram utilizados os descritores “public policy” E “collaborative governance” OU “co-criação” devido a diferença existente nos campos de

buscas entre a base de dados *Spell* e as demais. As buscas nas três primeiras bases de dados mencionadas acima foram realizadas em 30 de novembro de 2022 e incluíram estudos disponíveis até aquela data. Posteriormente, em 07 de dezembro de 2022, também foi procedida uma busca na base de dados *Spell* que incluíram os estudos disponíveis até aquela data. Na busca feita em 30 de novembro de 2022, na base de dados *Scielo*, foi encontrado apenas um estudo que foi descartado após a leitura do resumo por não possuir relação com o tema abordado na presente pesquisa. Por esta razão, tentou-se encontrar estudos brasileiros na base de dados *Spell*, utilizando os seguintes filtros disponíveis: resumo; o tipo de documento foi artigo; as áreas de conhecimento selecionadas foram administração e economia; idiomas: espanhol, inglês e português. Após esses filtros a base retornou 11 estudos que foram descartados após a leitura dos resumos porque também não possuía relação com o objeto desta pesquisa.

Desta forma, foram utilizados apenas os artigos encontrados nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus*. Para aprimorar a pesquisa, na *Web of Science* foi adotada a estratégia de busca por tópico, o qual abrange o título, o resumo, as palavras-chave do autor e as palavras-chave *plus*, o que resultou em 120 documentos. Já na *Scopus*, a estratégia foi buscar por título, resumo e palavras-chave, que retornou 97 resultados.

Na etapa de seleção, os 120 documentos da base de dados *Web of Science* foram refinados para constar somente artigos, acesso antecipado, excluindo-se artigos de conferência o que resultou em 105 artigos. Na *Scopus*, os 97 estudos encontrados foram limitados para selecionar apenas artigos, restando 57 estudos. Ainda na etapa de seleção, diante da interdisciplinaridade do tema, a busca foi refinada na base de dados *Web of Science* pelas categorias *Public Administration; Political Science; Environmental Studies; Management; Environmental Sciences; Development Studies; Urban Studies; Regional Urban Planning; Business; Social Sciences Interdisciplinary; Sociology; Social Issues; Social Work*, trazendo 86 estudos no total. Já na base de dados *Scopus*, foi usada a área de temática (*Subject Area*) *Social Sciences; Business, Management and Accounting; Environmental Science; Computer Science; Economics, Econometrics and Finance*, resultando em 56 artigos.

Posteriormente, unificou-se as bases e removeu-se os artigos duplicados, restando 119 estudos. Foi procedida à leitura dos resumos para incluir apenas os estudos que possuísem relação com o objeto da presente pesquisa, restando 76 artigos. Foi realizada também uma seleção mais criteriosa com a leitura preliminar dos 76 artigos para identificar aqueles trabalhos que não estavam de acordo com o objetivo deste estudo, o que levou à exclusão de 16 trabalhos, restando 60 artigos. Para finalizar, com o objetivo de conferir mais qualidade a esta pesquisa, foram selecionados apenas os artigos publicados nos periódicos que possuísem *h-index* 50 ou mais, restando 34 trabalhos.

Na etapa de análise, os artigos foram lidos e um banco de dados foi preparado utilizando uma planilha do Microsoft Excel® para registrar as seguintes informações coletadas por meio da leitura dos artigos: nome dos autores, número de autores por artigo, países dos autores, ano de publicação dos artigos, nome dos periódicos, palavras-chave dos autores, resumo, áreas de pesquisa, objetivo dos artigos, teorias utilizadas,

tipos de problema de gestão pública estudados, modelos utilizados, métodos, recorte temporal, tipos de amostra, países da coleta de dados, tipo de análise dos dados; principais resultados dos estudos, as questões abordadas nas pesquisas (*issues*), contribuições, os artefatos construídos e sugestões para pesquisas futuras. A última etapa se traduz na apresentação dos resultados que foram gerados com base na compilação dos dados inseridos no banco de dados acima referido.

4 Análise dos Resultados

Nesta seção serão apresentados os resultados da análise bibliométrica feita por meio da coleta de dados bibliométricos e os resultados da análise do conteúdo dos artigos realizada por meio da leitura deles. Assim, para uma melhor compreensão dos resultados, a presente seção está dividida em três partes: 4.1. análise bibliométrica e métodos; 4.2. o que está sendo estudado e usado sobre colaboração no mundo; 4.3. artefatos; 4.4. *issues* (questões abordadas) e 4.5. pesquisas futuras

4.1 Análise bibliométrica

No presente estudo foi analisada uma amostra de 33 artigos os quais se encontram distribuídos em 24 periódicos, conforme demonstrado na Tabela 1, na qual também é apresentado o fator de impacto (H-index) de cada periódico. O H-index é usado para avaliar a contribuição dos periódicos e *“fornece uma medida valiosa e confiável da produtividade de pesquisa dos acadêmicos durante um período de tempo”* (Mingers, 2009, p. 1152). Percebe-se que o *Public Management Review* e o *Policy Studies Journal* apresentam o maior número de artigos relacionados ao tema. As referências dos artigos estão no Apêndice A.

Tabela 1

Número de artigos publicados em cada periódico e respectivos H-Index.

Periódico	Nº de artigos	H-index
Urban Studies	1	157
Public Administration Review	1	149
Environmental Science & Policy	2	126
Environmental Management	1	125
Land Use Policy	1	125

American Journal Of Community Psychology	1	119
Sustainability	1	109
Society & Natural Resources	1	91
European Planning Studies	1	88
Journal Of Public Policy & Marketing	2	80
Public Management Review	2	78
Energy Research & Social Science	1	76
Urban Affairs Review	1	76
Journal Of Environmental Planning And Management	1	75
Policy Studies Journal	4	75
Science And Public Policy	1	69
Administration & Society	1	66
Industry And Innovation	1	66
American Review Of Public Administration	1	62
Water Policy	1	61
Technology In Society	1	58
Policy And Politics	2	56
Public Money & Management	2	52
Environmental Policy And Governance	2	50

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

A seguir, apresenta-se o Gráfico 1, que demonstra o período das publicações. Os artigos analisados foram publicados entre os anos de 2012 e 2022. Destaca-se que no ano de 2016 houve um incremento no número de publicações com relação aos anos anteriores da amostra e, a partir de então, houve uma produção irregular na quantidade de publicações anuais até 2018. Nos anos de 2019 e 2020, a produção científica sobre o tema caiu, retomando um crescimento a partir de 2021.

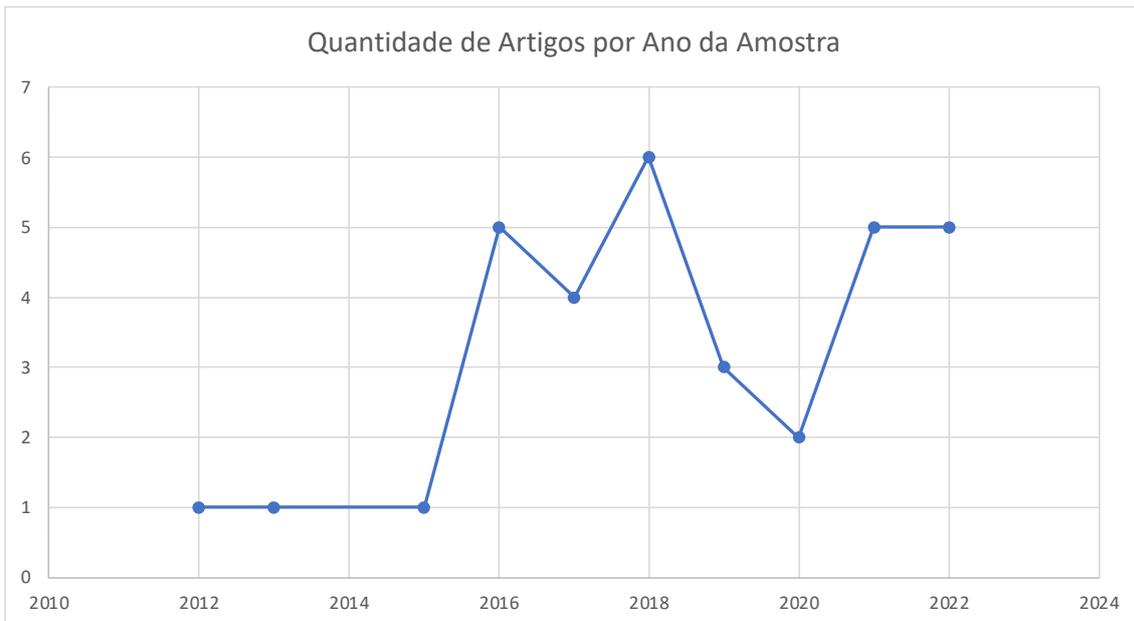


Gráfico 1- Quantidade de Artigos por Ano da Amostra.

A análise do conjunto de dados quanto ao número de autores por artigo revelou resultados equilibrados no que se refere às parcerias em pesquisas acadêmicas. Conforme demonstrado a seguir, na Tabela 2, foram identificadas 15 parcerias nacionais e 14 parcerias internacionais. Considera-se esse achado importante porque segundo Curado, Oliveira e Maçada (2011, p. 9145), “parcerias entre professores localizados em diferentes países podem facilitar o estudo comparativo de diferentes culturas”. Ainda, foi verificado que a maioria dos artigos foi escrita por 2 autores, o que representa 32,33% da amostra. Foi também identificado que 27,27% dos artigos foram escritos por 3 pesquisadores e 12,12% dos trabalhos foram realizados por 4 autores. Além disso, foi verificado que 3,03% dos trabalhos foram desenvolvidos por 5 ou mais autores e 12,12% foram escritos por apenas 1 pesquisador. Saliente-se que parcerias com dois ou mais pesquisadores enriquecem o conteúdo dos estudos, trazendo mais qualidade para as produções acadêmicas.

Tabela 2

Quantidade de autores por artigo

Quantidade de artigos	Quantidade de autores por artigo	Percentual	Parcerias Nacionais	Parcerias Internacionais
11	2	33,33%		
9	3	27,27%		
4	1	12,12%		
4	4	12,12%	15	14
2	6	6,06%		
1	5	3,03%		
1	8	3,03%		
1	13	3,03%		

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

A presente revisão teve abrangência internacional considerando que o objetivo é investigar o que está sendo utilizado/estudado em todo o mundo sobre governança colaborativa em políticas públicas. Com base na amostra, foi mapeada a quantidade de autores por país, trazendo os resultados demonstrados no Gráfico 2. Verifica-se que os pesquisadores dos Estados Unidos da América têm sido mais atuantes do que os de outros países, pois de um total de 105 pesquisadores, 29 deles são americanos, que representam 27,61% de toda a amostra. Os 76 pesquisadores restantes, correspondente à 72,38% da amostra, estão distribuídos da seguinte forma: 12 são da Holanda (11,42%), 11 são da Alemanha (10,47%) e 6 são da Finlândia (5,71%). Os 9 autores do Reino Unido correspondem à 8,57% da amostra, sendo 5 pesquisadores da Inglaterra (4,76%), 2 do País de Gales (1,90%) e 2 da Escócia (1,90%). Foram identificados estudos realizados por pesquisadores da França, Nova Zelândia e Indonésia, sendo 2 autores (1,90%) de cada país que se interessaram pelo tema. Pesquisadores da Dinamarca, Itália, Espanha, Austrália e Bélgica também estudaram o tema, contando com 3 acadêmicos (2,85% por cada país). Canadá aparece com 5 pesquisadores, que corresponde à 4,76% da amostra. A Suíça assim como a Suécia tem uma representatividade de 3,80% de pesquisadores. Da Polônia e Eslovênia, apenas 1 autor (0,95%) de cada país escreveu sobre o tema, sendo que o pesquisador Polonês trabalhou em parceria com alemães, franceses e holandeses, enquanto o acadêmico da Eslovênia realizou estudo com 1 colega da Dinamarca e 2 colegas da Inglaterra. Na América do Sul, apenas pesquisadores de dois países aparecem na amostra: 1 autor é da Bolívia (0,95%) e 1 da Colômbia (0,95%). O pesquisador boliviano trabalhou em parceria internacional com 3 colegas da Bélgica. Já o pesquisador da Colômbia desenvolveu trabalho sobre o tema com autores da Alemanha, EUA, Austrália, Nova Zelândia, Inglaterra e Suíça. Os pesquisadores dos Estados Unidos da América, Holanda, Alemanha e Reino Unido parecem demonstrar mais interesse com relação ao tema sobre colaboração em políticas públicas.

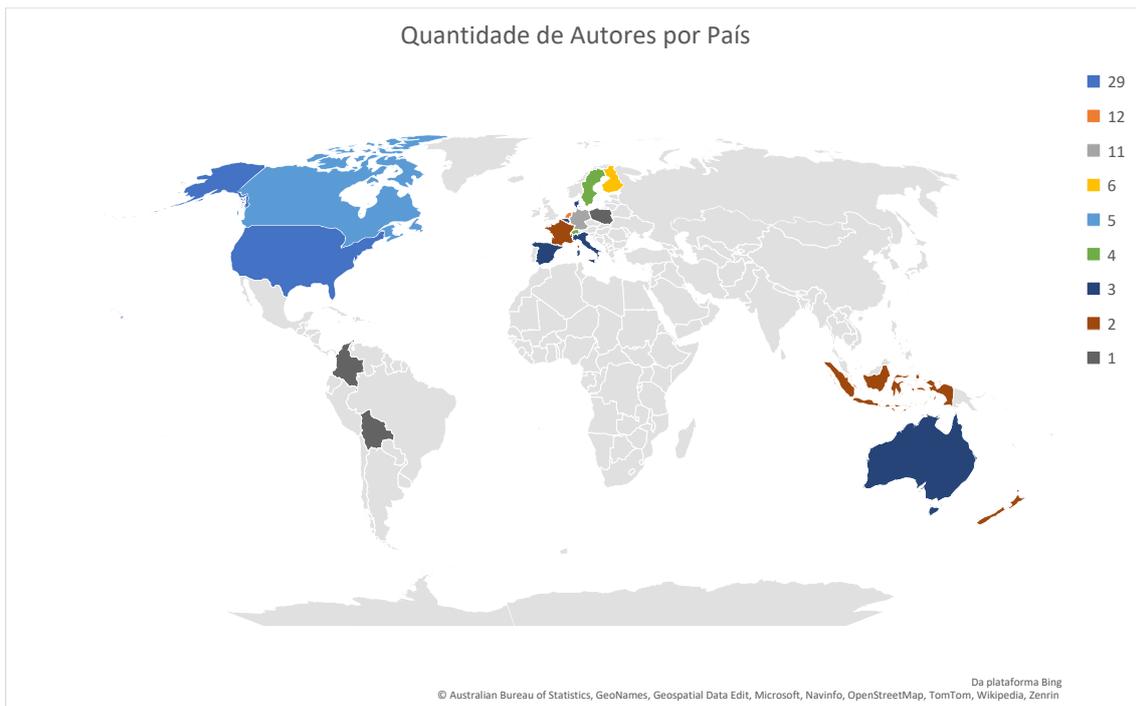


Gráfico 2- Quantidade de Autores por País

Em relação a análise do método e coleta de dados, evidencia-se a preferência dos autores pelo método de pesquisa qualitativo para estudar o tema (29 artigos), com destaque para a coleta de dados por meio de estudos de caso (12 artigos) e ensaios teóricos (7 artigos). Também aparecem outros tipos de coleta de dados, tais como entrevistas (2 artigos) e revisão sistemática de literatura (3 artigos). Do universo de 33 artigos, apenas 3 utilizaram o método quantitativo, como meta-análise (1 artigo) e *survey* (2 artigos). Ainda, verifica-se que 1 artigo utilizou método misto combinando *survey*, entrevistas e dados coletados por meio de observação.

4.2 O que está sendo utilizado/estudado no mundo sobre colaboração

O *co-design* e o *design thinking* são formas inovadoras de cocriação que estão sendo usadas para solucionar problemas públicos (Whicher & Crick, 2019; Waardenburg, Groenleer & De Jong, 2020). O modelo Demola tem sido utilizado na Europa e se trata de uma plataforma de inovação e um modelo de colaboração universidade-empresa para a criação de novos produtos e serviços em que alunos universitários, supervisionados por seus professores, trabalham em conjunto com funcionários de uma organização privada, pública ou do terceiro setor para solucionar problemas (Catalá-Pérez, Rask & de-Miguel-Molina, 2020). O MCDA é um acrônimo para *Multicriteria Decision Analysis Method*

(Método de Análises de Decisão Multicritério) que se traduz em uma interface prática entre ciência e política (Rantala *et al.*, 2017).

Para analisar as relações de poder entre os atores envolvidos em processo de cocriação de políticas públicas tem sido utilizado o *Power Cube*, que é um modelo que identifica 3 formas de poder: visível, oculto e invisível (Helga *et al.*, 2022). A gestão baseada na ciência foi investigada por Koontz e Thomas (2018) no contexto de gestão ambiental colaborativa referente às bacias hidrográficas. Foi descoberto que nas reuniões executivas, a ciência raramente era discutida, o que se fazia mais em reuniões técnicas e que os planos de parcerias não citavam estudos científicos revisados por pares, mas literatura cinzenta, como relatórios científicos e técnicos de agências federais e estaduais, parecendo se basear, em parte, no uso informal da ciência.

Boenigk *et al.* (2021) desenvolveram uma pesquisa utilizando marketing, sociologia, serviço transformador e literatura de pesquisa do consumidor para desenvolver um *framework* conceitual de experiência de serviço para refugiados dentro de uma perspectiva de sistemas de serviço. Trischler e Charles (2019) também utilizaram práticas de marketing para estudar políticas públicas, aplicando a lente teórica *Public Service-dominant Logic* (PSDL) para análise e *design* de políticas públicas. A Lógica Dominante do Serviço é uma perspectiva que estuda a complexa natureza multiator da cocriação de valor por meio da lente dos ecossistemas e instituições.

Ao estudarem a governança do setor elétrico relacionada aos programas de gerenciamento de demanda dos estados dos EUA, Baldwin, Rountree e Jock (2018), mostraram que as teorias de gestão pública sugerem lições para a concepção de grupos de partes interessadas, que os autores chamaram de grupos de *stakeholder* DSM. Os programas de DSM, que é um acrônimo para *Demand-side Management* (Gestão da Demanda), são usados nos estados dos Estados Unidos desde os anos de 1970 como resposta aos custos crescentes durante a crise energética daquela década, abrangendo programas que ajudam os clientes a gerenciar seu uso de energia, como descontos em eletrodomésticos e programas de iluminação com eficiência energética, por exemplo. Os autores sugerem que a governança distribuída pode lançar uma nova luz sobre como o envolvimento das partes interessadas apoia a responsabilidade (*accountability*), pois encontraram evidências de que o amplo envolvimento das partes interessadas melhora a governança do DSM.

Segundo Sanchez-Youngman *et al.* (2021), a *Community based participatory research* (CBPR), em português, Pesquisa Participativa baseada na Comunidade, sugere que o desenvolvimento de parcerias equitativas e engajadas entre a comunidade, a academia e os formuladores de políticas é essencial para descobrir o conhecimento e as ações necessárias para alcançar a equidade na saúde e resultados positivos na saúde. Em sua pesquisa, os autores apresentaram uma análise conceitual e empírica que descreve as múltiplas dimensões da governança estrutural nas parcerias CBPR. Fotino, Calabrese e Lettieri (2018) desenvolveram uma abordagem inovadora para a política pública urbana utilizando a *Viable Systems Approach* (VSA) ou abordagem de sistemas viáveis. O planejamento urbano é particularmente analisado como componentes sistêmicos das

áreas urbanas com o objetivo de investigar processos de tomada de decisão que suportem uma gestão integrada, eficiente, eficaz e sustentável dos territórios como entidades multidimensionais, multissetoriais e *multi-stakeholders* (múltiplas partes interessadas).

Karnøe e Garud (2012) utilizaram a lente de *path creation* (criação de caminhos), que contempla a possibilidade de multiplicidade de experiências associadas à participação em redes de ação, para acompanhar o caso do desenvolvimento do *cluster* de turbinas eólicas dinamarquês. Para explicar o que é *cluster* no contexto estudado, os autores tomam emprestada a definição proposta por Isaksen e Hauge (2002) e Porter (2000): "*concentração de empresas interdependentes dentro do mesmo setor ou de setores industriais adjacentes em uma pequena área geográfica*". De acordo com a análise sobre o caso do *cluster* de turbinas eólicas dinamarquês, os autores relatam que ao longo dos anos, o *cluster* passou de um "modelo de aglomeração" puro para um "modelo de complexo industrial" e, mais recentemente, para um "modelo de rede social". No início não existia as competências do fornecedor, regulamentos, preferências do usuário e um mercado para energia eólica de modo que todos as partes interessadas tiveram que emergir de maneira transformadora envolvendo múltiplos atores e artefatos. As competências emergiram por meio de processos e mecanismos como a cocriação que envolveu múltiplos processos de aprendizagem que não foi linear e ordenado porque as contingências emergentes influenciaram os processos de aprendizagem. Os autores argumentam que uma implicação é que a política pública para catalisar *clusters* não pode se basear na suposição de que a dinâmica de aprendizagem linear se desenvolverá, podendo, no entanto, ter um novo papel na promoção de um terreno propício para o desenvolvimento de tais processos do tipo *path creation*. Isso pode se dar por meio da criação de "fóruns híbridos", os quais promovem interações e diálogos entre atores, artefatos e outros recursos para que os *clusters* possam surgir e onde. Segundo o relato dos autores, no caso dinamarquês, um órgão governamental central não controlava e dirigia esse *cluster* de maneira burocrática, em vez disso, a Agência de Energia e o Comitê de Energia Renovável estavam engajados em um processo flexível de "direção por meio do monitoramento" e participação em fóruns híbridos onde preocupações e questões relacionadas ao *cluster* emergente foram constantemente levantadas e abordadas de forma a preservar confiança, legitimidade e compromisso suficientes para todas as partes envolvidas na cocriação de recursos do *cluster* de maneira transformadora.

Gallouj *et al.* (2018) estudaram a relação entre indústrias de serviços e inovação social. Inovações sociais fazem parte da solução para responder às necessidades e enfrentar desafios sociais e têm respondido também à crescente demanda dos cidadãos de serem protagonistas para encontrarem soluções coletivas para os problemas sociais que enfrentam. O trabalho oferece um *framework* teórico para entender a inovação social em serviços, em que a cocriação da inovação é o resultado de uma interação de competências e preferências de múltiplos provedores, usuários/cidadãos e formuladores de políticas. Práticas de comunicação são utilizadas por funcionários públicos para moldar o curso e o resultado das colaborações com atores privados com o objetivo de desenvolver resultados de políticas que se encaixem nas estruturas de políticas

ambientais. Essas práticas foram objeto de pesquisa de Lems, Aarts e Van Woerkum (2013) que realizaram um estudo empírico das práticas de comunicação dos gerentes de projeto de um conselho de água em conversas para governança colaborativa, utilizando o *interactional framing concept* (conceito de enquadramento interacional). Os autores utilizaram os dois tipos de *interacional framing*: *issue framing* (enquadramento de questão) e *identity and relationship framing* (enquadramento de identidade e relacionamento). O conceito de enquadramento interacional volta a atenção para as interações concretas em que os atores trazem suas concepções de problemas e possíveis soluções, e como eles afetam os *frames* uns dos outros em e por meio de um relacionamento em desenvolvimento.

4.3. Artefatos

Foram identificados poucos artefatos desenvolvidos pelos estudos analisados. Bradford (2016) apresentou um *framework* analítico chamado Localismo Discursivo (*discursive localism*) para entender melhor a governança urbana colaborativa no contexto contemporâneo de problemas perversos (*wicked problems*) e iniciativas políticas complexas. Esse *framework* foi utilizado para demonstrar como a substância e a estrutura das próprias ideias merecem maior atenção na compreensão da política e da política nas cidades. Utilizando a Teoria de Serviços e *Public Administration and Management Theory* (PAM), Osborne, Radnor e Strokosch (2016) realizaram um estudo com o objetivo de apresentar um *framework* conceitual. Os autores defendem que o *framework* conceitual apresentado é um ponto de partida robusto para a evolução de novas pesquisas e conhecimentos sobre coprodução e para o desenvolvimento de formulação e implementação de políticas públicas baseadas em evidências porque o *framework* integra as percepções tanto do PAM quanto da literatura de serviço para diferenciar o conjunto de conceitos relacionados que estão contidos no termo 'coprodução' e vinculá-los à cocriação de valor por meio da prestação de serviços públicos.

Boenigk *et al.* (2021) desenvolveram o *Transformative Refugee Service Experience Framework* (Framework Transformativo de Experiência de Serviço para Refugiados) que apresenta três fases da jornada do serviço para refugiados (entrada, transição e saída). O trabalho de Landau (2021), que teve como objetivo intervir em estudos políticos críticos para desafiar o 'viés de sucesso' persistente nas contas de políticas públicas de governança colaborativa, apresentou *framework* analítico orientado para o conflito de fracasso de política e fracasso de forma mais geral. O *PPPE assessment framework*,

desenvolvido por Compton *et al.* (2021) é um framework para avaliação de critérios Programáticos (fins-meios-impactos), Processos (justiça e inteligência), Políticos (legitimidade e apoio) e Resistência (temporais e adaptativos). Ao utilizarem esse framework, os analistas poderão identificar diferentes graus de sucesso nesses critérios ao longo do tempo e identificar onde esse sucesso é conflitante (por exemplo, uma política 'boa' programática que é politicamente precária) e resiliente (amplitude, profundidade do apoio; duração do sucesso programático). Também permite que os analistas mapeiem os critérios e argumentos empregados nas reivindicações de diferentes atores e avaliadores de políticas.

O presente estudo também investigou os tipos de *issues* (questões) abordadas nos trabalhos analisados, se eram sociais, políticas, de relacionamento entre os atores ou de gestão. Foi observado que maior atenção está voltada para questões de gestão (14 artigos) e de relacionamento entre atores (13 artigos). Apenas 3 artigos abordam questões políticas e outros 2, questões sociais.

4.4 Diretrizes para Pesquisas Futuras e agenda preliminar de pesquisa

Para dar continuidade aos estudos relacionados às relações de poder, seria interessante aplicar o framework analítico Power Cube de Gaventa para analisar as relações de poder no âmbito das políticas públicas (Helga *et al.*, 2022). A elaboração da agenda de políticas públicas sofre influência de muitos atores, de forma implícita ou explícita. Também seria interessante utilizar o método de estudo de caso crítico com o objetivo de analisar a colaboração para a reformulação de uma política pública durante sua implementação (Sjölander-Lindqvist, Hansson-Forman & Sandström, 2022).

Em relação aos papéis dos atores, seria interessante utilizar a tipologia de papéis do usuário final e seus respectivos limites e potencialidades no que diz respeito à cocriação para identificar quais papéis os usuários podem desempenhar em processos de inovação cocriativa no âmbito de políticas públicas voltadas para as finanças municipais e estaduais, com o fim de entender por que, quando e como os usuários finais são convidados a cocriar inovação e os papéis que são disponibilizados a eles nesse processo (Lipp *et al.*, 2023). Outra abordagem poderia ser a investigação das dinâmicas de representação e coordenação, na medida em que essa forma de colaboração visa, especificamente, promover a inclusão de diversos atores para apoiar seu envolvimento significativo no processo de políticas públicas. Entender como os padrões na representação descritiva e substantiva contribuem para saídas, resultados e impactos da colaboração (Siddiki & Ambrose, 2022).

O fomento de criação de políticas públicas poderia ser melhor compreendido devido à extensão de pesquisas considerando o que é político, social, e fatores organizacionais que fazem com que as empresas se posicionem dentro de determinada postura sociopolítica

em detrimento de outra (Kim & Darnall, 2016). A exploração de empresas não ideais no envolvimento da criação de políticas públicas com foco a motivações oportunas por parte delas pode levantar elementos importantes para que se possam apoiá-las (Kim & Darnall, 2016). O desenvolvimento de pesquisas comparativas com amostras grandes, considerando políticas derivadas de parcerias governamentais com empresas modelo em termos de colaboração em comparação com outras organizações traria luz à elementos desconhecidos. Sendo que estas pesquisas precisam considerar especificamente como os resultados sociais podem diferir em ambientes com e sem participações empresariais diferentes e em diferentes tipos de arranjos de colaboração (Kim & Darnall, 2016).

Em relação à aplicação da Governança Colaborativa, há muito espaço para pesquisas sobre esse tema no cenário nacional. O Brasil, bem como a América Latina, vem enfrentando *wicked problems* significativo, para os quais a Governança pode ser uma forma efetiva de enfrentamento. *Wicked problems* são problemas complexos, com muitos atores por vezes com interesses conflitantes, e são problemas difíceis de se buscar uma solução - e, por vezes, a solução acaba gerando um efeito rebote. A Governança Colaborativa implica em envolver diferentes atores na construção e discussões mediadas, buscando discutir detalhadamente um problema antes de tentar endereçar uma solução. Para isso, os atores precisam estar em um ambiente de confirmação mútua, que precisa ser gerado anteriormente - é necessário estar na mesma página em termos de confiança entre os atores que participam da discussão.

Ainda sobre a co-criação de políticas públicas, é uma estratégia que se encontra no escopo do governo aberto. Os governos têm aceitado o fato de que não são mais os detentores de um canivete suíço de soluções para problemas de diferentes naturezas, e a discussão com os envolvidos representa um grande valor público, muito mais do que representar uma fraqueza desses governos. Neste sentido, a Governança Colaborativa e a co-criação de políticas públicas representam estratégias muito promissoras rumo a um governo aberto.

5 Considerações Finais

O objetivo de identificar o que está sendo utilizado no mundo sobre colaboração em políticas públicas foi atendido por meio de uma revisão sistemática de literatura de 33 artigos. Os achados dão conta que os artigos foram publicados em 24 periódicos. Os artigos analisados foram publicados entre os anos de 2012 e 2022. Destaca-se que no ano de 2016 houve um incremento no número de publicações com relação aos anos anteriores da amostra e, a partir de então, houve uma produção irregular na quantidade de publicações anuais até 2018. Nos anos de 2019 e 2020, a produção científica sobre o tema caiu, retomando um crescimento a partir de 2021, o que pode indicar a emergência desse tema frente aos problemas decorrentes da pandemia de COVID-19. Além disso,

verificou-se que 105 pesquisadores de 22 países diferentes se interessaram pelo tema, com destaque para a atuação dos pesquisadores americanos, totalizando 29 autores. Nota-se também que as parcerias internacionais estão presentes em 14 artigos e as parcerias nacionais totalizam 15 trabalhos. Constatou-se também que a estratégia de pesquisa mais frequente foi a qualitativa, com coleta de dados por meio de estudo de caso.

As contribuições teóricas da pesquisa envolvem o mapeamento das estratégias de cocriação utilizadas para a implementação da Governança Colaborativa. Esta modalidade de governança é considerada muito abstrata, e por isso a identificação de estratégias, mecanismos e práticas para a aplicação de seus conceitos. Na mesma linha, o estudo contribui indicando formas de aplicação prática da governança colaborativa na cocriação de políticas públicas. Os limites da pesquisa incluem a análise de artigos envolvendo a cocriação como estratégia central da aplicação e Governança Colaborativa. Mesmo existindo outras estratégias, este estudo se focou na cocriação.

Como pesquisas futuras, podem ser desenvolvidos estudos de caso sobre iniciativas que aplicaram ou estejam aplicando a governança colaborativa e a cocriação de políticas públicas. Estudos de caso em diferentes políticas públicas e mesmo em diferentes estágios do processo podem contribuir para verificar como os mecanismos, práticas e estratégias estão sendo aplicados, quais as dificuldades, barreiras e facilitadores para a sua aplicação.

Referências

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.
- Ansell, C., & Torfing, J. (2021a). Co-creation: The new kid on the block in public governance. *Policy & Politics*, 49(2), 211-230.
- Ansell, C., & Torfing, J. (2021b). Public governance as co-creation: A strategy for revitalizing the public sector and rejuvenating democracy. *Cambridge University Press*.
- Ansell, C., Sørensen, E., & Torfing, J. (2021). When Governance Theory Meets Democratic Theory: The Potential Contribution of Cocreation to Democratic Governance. *Perspectives on Public Management and Governance*, 4(4), 346-362.
- Avina, J. (2011). Public-private partnerships in the fight against crime: An emerging frontier in corporate social responsibility. *Journal of Financial Crime*, 18(3), 282-291.
- Benington, J., & Moore, M. (2010). Public value: Theory and practice. *Bloomsbury Publishing*.
- Bovaird, T. (2007). Beyond engagement and participation: User and community coproduction of public services. *Public Administration Review*, 67(5), 846-860.

- Brandsen, T., & Honingh, M. (2016). Distinguishing different types of coproduction: A conceptual analysis based on the classical definitions. *Public Administration Review*, 76(3), 427-435.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (Eds.). (2015). Public value and public administration. *Georgetown University Press*.
- Curado, C. M. M., Oliveira, M., & Maçada, A. C. G. (2011). Mapping knowledge management authoring patterns and practices. *African Journal of Business Management*, Vol. 5(22), pp. 9137-9153.
- Dalton, R. J., & Welzel, C. (Eds.). (2014). The civic culture transformed: From allegiant to assertive citizens. *Cambridge University Press*.
- Mingers, J. (2009). Measuring the research contribution of management academics using the Hirsch-index. *Journal of the Operational Research Society*, 60(9), 1143-1153.
- Osborne, S. P., & Strokosch, K. (2013). It takes Two to Tango? Understanding the Co-production of Public Services by Integrating the Services Management and Public Administration Perspectives. *British Journal of Management*, 24, S31-S47.
- Osborne, S. P., Radnor, Z., & Strokosch, K. (2016). Co-production and the co-creation of value in public services: a suitable case for treatment?. *Public Management Review*, 18(5), 639-653.
- Osorio, F., Dupont, L., Camargo, M., Palominos, P., Peña, J. I., & Alfaro, M. (2019). Design and management of innovation laboratories: Toward a performance assessment tool. *Creativity and Innovation Management*, 28(1), 82-100.
- Stoker, G. (2006). Public value management: A new narrative for networked governance?. *The American Review of Public Administration*, 36(1), 41-57.
- Torring, J., Ferlie, E., Jukić, T., & Ongaro, E. (2021). A theoretical framework for studying the co-creation of innovative solutions and public value. *Policy & Politics*, 49(2), 189-209.
- Torring, J., Sørensen, E., & Røiseland, A. (2019). Transforming the public sector into an arena for co-creation: Barriers, drivers, benefits, and ways forward. *Administration & Society*, 51(5), 795-825.
- Waardenburg, M., Groenleer, M., & De Jong, J. (2020). Designing environments for experimentation, learning and innovation in public policy and governance. *Policy & Politics*, 48(1), 67-87.
- Whicher, A., & Crick, T. (2019). Co-design, evaluation and the Northern Ireland innovation lab. *Public Money & Management*, 39(4), 290-299.
- Windrum, P., Schartinger, D., Rubalcaba, L., Gallouj, F., & Toivonen, M. (2016). The co-creation of multi-agent social innovations: A bridge between service and social innovation research. *European Journal of Innovation Management*.

Apêndice A – Artigos Analisados

Baldwin, E., Rountree, V., & Jock, J. (2018). Distributed resources and distributed governance: Stakeholder participation in demand side management governance. *Energy Research & Social Science*, 39, 37-45.

Boenigk, S., Fisk, R., Kabadayi, S., Alkire, L., Cheung, L., Corus, C., ... & Smidt, N. (2021). Rethinking service systems and public policy: a transformative refugee service experience framework. *Journal of Public Policy & Marketing*, 40(2), 165-183.

Bradford, N. (2016). Ideas and collaborative governance: A discursive localism approach. *Urban Affairs Review*, 52(5), 659-684.

Catalá-Pérez, D., Rask, M., & de-Miguel-Molina, M. (2020). The Demola model as a public policy tool boosting collaboration in innovation: A comparative study between Finland and Spain. *Technology in Society*, 63, 101358.

Fotino, F., Calabrese, M., & Lettieri, M. (2018). Co-creating value in urban public policy contexts: A different approach. *Land Use Policy*, 79, 20-29.

Gallouj, F., Rubalcaba, L., Toivonen, M., & Windrum, P. (2018). Understanding social innovation in services industries. *Industry and Innovation*, 25(6), 551-569.

Halpin, D. R., & Fraussen, B. (2019). Laying the groundwork: Linking internal agenda-setting processes of interest groups to their role in policy making. *Administration & Society*, 51(8), 1337-1359.

Helga, G., Joost, D., Jean Paul, B., & Marijke, D. H. (2022). Power relations in the co-creation of water policy in Bolivia: beyond the tyranny of participation. *Water Policy*, 24(3), 569-587.

Hutter, G. (2016). Collaborative governance and rare floods in urban regions—Dealing with uncertainty and surprise. *Environmental Science & Policy*, 55, 302-308.

Ingold, K., Fischer, M., & Cairney, P. (2017). Drivers for policy agreement in nascent subsystems: an application of the advocacy coalition framework to fracking policy in Switzerland and the UK. *Policy Studies Journal*, 45(3), 442-463.

Karnøe, P., & Garud, R. (2012). Path creation: Co-creation of heterogeneous resources in the emergence of the Danish wind turbine cluster. *European Planning Studies*, 20(5), 733-752.

Kim, J., & Siddiki, S. (2018). Linking diversity of collaborative policymaking venues with procedural justice perceptions: A study of US marine aquaculture partnerships. *The American Review of Public Administration*, 48(2), 159-174.

Kim, Y., & Darnall, N. (2016). Business as a collaborative partner: Understanding firms' sociopolitical support for policy formation. *Public Administration Review*, 76(2), 326-337.

Koontz, T. M., & Thomas, C. W. (2018). Use of science in collaborative environmental management: Evidence from local watershed partnerships in the Puget Sound. *Environmental Science & Policy*, 88, 17-23.

Landau, F. (2021). Agonistic failures: Following policy conflicts in Berlin's urban cultural politics. *Urban Studies*, 58(12), 2531-2548.

Lems, P., Aarts, N., & Van Woerkum, C. M. J. (2013). When policy hits the ground. An empirical study of the communication practices of project managers of a water board in conversations for collaborative governance. *Environmental Policy and Governance*, 23(4), 234-246.

Leung, Z., Morrison, K., & Middleton, D. (2016). Partnerships and governance at the environment–health nexus in Ontario: lessons from five case examples. *Journal of Environmental Planning and Management*, 59(5), 769-788.

Lipp, B., Baudrin, M., Cuevas, C., Peponi, F., Rozwadowska, M., & Tsui, S. (2022). Co-creating end-user roles. Understanding the new variety of user involvement in public sector innovation. *Science and Public Policy*.

Compton, M., Douglas, S., Fahy, L., Luetjens, J., 't Hart, P., & Van Erp, J. (2022). New development: Walk on the bright side—what might we learn about public governance by studying its achievements?. *Public Money & Management*, 42(1), 49-51.

Mukhlis, M., & Perdana, R. (2022). A critical analysis of the challenges of collaborative governance in climate change adaptation policies in Bandar Lampung City, Indonesia. *Sustainability*, 14(7), 4077.

Newig, J., Challies, E., Jager, N. W., Kochskaemper, E., & Adzersen, A. (2018). The environmental performance of participatory and collaborative governance: a framework of causal mechanisms. *Policy Studies Journal*, 46(2), 269-297.

Osborne, S. P., Radnor, Z., & Strokosch, K. (2016). Co-production and the co-creation of value in public services: a suitable case for treatment?. *Public Management Review*, 18(5), 639-653.

Rantala, L., Sarkki, S., Karjalainen, T. P., & Rossi, P. M. (2017). How to earn the status of honest Broker? Scientists' roles facilitating the political water supply decision-making process. *Society & Natural Resources*, 30(10), 1288-1298.

Sanchez-Youngman, S., Boursaw, B., Oetzel, J., Kastellic, S., Devia, C., Scarpetta, M., ... & Wallerstein, N. (2021). Structural community governance: Importance for community-

academic research partnerships. *American Journal of Community Psychology*, 67(3-4), 271-283.

Scott, T. A., & Thomas, C. W. (2017). Unpacking the collaborative toolbox: Why and when do public managers choose collaborative governance strategies?. *Policy Studies Journal*, 45(1), 191-214.

Siddiki, S., & Ambrose, G. (2022). Evaluating Change in Representation and Coordination in Collaborative Governance Over Time: A Study of Environmental Justice Councils. *Environmental Management*, 1-21.

Sjölander-Lindqvist, A., Hansson-Forman, K., & Sandström, C. (2022). Success by agreement? Uncovering power struggles in translating Swedish moose policy. *Environmental Policy and Governance*.

Torfig, J., & Ansell, C. (2017). Strengthening political leadership and policy innovation through the expansion of collaborative forms of governance. *Public Management Review*, 19(1), 37-54.

Torfig, J., Ferlie, E., Jukić, T., & Ongaro, E. (2021). A theoretical framework for studying the co-creation of innovative solutions and public value. *Policy & Politics*, 49(2), 189-209.

Trischler, J., & Charles, M. (2019). The application of a service ecosystems lens to public policy analysis and design: exploring the frontiers. *Journal of Public Policy & Marketing*, 38(1), 19-35.

Ulibarri, N. (2015). Tracing process to performance of collaborative governance: A comparative case study of federal hydropower licensing. *Policy Studies Journal*, 43(2), 283-308.

Waardenburg, M., Groenleer, M., & De Jong, J. (2020). Designing environments for experimentation, learning and innovation in public policy and governance. *Policy & Politics*, 48(1), 67-87.

Whicher, A., & Crick, T. (2019). Co-design, evaluation and the Northern Ireland innovation lab. *Public Money & Management*, 39(4), 290-299.