

GOVERNANÇA COLABORATIVA NA GESTÃO DE REDES PÚBLICAS

COLLABORATIVE GOVERNANCE IN PUBLIC POLICY MANAGEMENT

JOÃO BATISTA NERONI JÚNIOR

Universidade Paulista – UNIP – Brasil
joao.neroni@gmail.com
ORCID <http://orcid.org/0000-0002-0835-9400>

ARNALDO LUIZ RYNGELBLUM

Universidade Paulista – UNIP – Brasil
arnaldoryn@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3519-6333>

LÍDIA GERÔNIMO DA CRUZ

Universidade Paulista – UNIP – Brasil
lidiageronimo@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3393-9703>

JOÃO LUIS ERBS PESSOA

Universidade UNINOVE – Brasil
joaerbs@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9266-102X>

ERNESTO MICHELANGELO GIGLIO

Universidade Paulista – UNIP – Brasil
ernesto.giglio@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6193-1421>

R E S U M O

Investiga-se a governança das redes de doações de córneas, com a proposição que a governança colaborativa, definida como mecanismos, regras e normas das ações coletivas criadas e/ou ajustadas pelos atores locais a cada realidade, é ferramenta de gestão capaz de solucionar a funcionalidade da rede e os resultados. Investigaram-se duas redes de doações de córneas no Estado de São Paulo, com estratégia qualitativa, entrevistas e dados de fontes secundárias. Resultados apontam que a governança colaborativa na Rede UM resolveu o indicador de funcionalidade, que é o *foco na tarefa* e o de resultados que são a *quantidade de doações* e a *fila de espera*, o que não ocorreu na rede DOIS, que apresenta conflitos não resolvidos. O artigo oferece o benefício do avanço no conhecimento teórico sobre governança e, principalmente, oferece uma matriz de indicadores que pode orientar a gestão dessa política pública no Brasil.

P A L A V R A S - C H A V E :

Gestão Saúde Pública, Doação de Córneas, Governança, Redes, Resultados.

A B S T R A C T

The governance of cornea donation networks is investigated, presenting the proposition that collaborative governance, defined as mechanisms, rules, and norms of collective actions created and or adjusted by local actors to each reality, is a management tool capable of solving the network functionality and results. Two networks of cornea donations in the State of São Paulo were investigated, using a qualitative strategy, interviews, and data from secondary sources. Results show that collaborative governance in the FIRST Network resolved the functionality indicator, which is the focus on the task and the results. In this case, the results are the number of donations and the waiting list. Those results did not occur in the SECOND network, presenting unresolved conflicts. The article offers the benefit of advancing theoretical knowledge about governance and, above all, offers a matrix of indicators that can guide the management of this public policy in Brazil.

K E Y W O R D S

Public Management of Health, Corneal Donation, Governance, Networks, Results.

INTRODUÇÃO

O trabalho investiga a moderação da governança colaborativa na funcionalidade e nos resultados de redes de doação de córneas. A doação de córneas é um campo importante da gestão da saúde pública, pelo impacto social que causa, mas pouco investigado na perspectiva de redes e da governança como fator moderador.

A proposição é que a governança colaborativa, definida como mecanismos, regras e normas das ações coletivas criadas, ou ajustadas pelos atores locais à realidade de cada rede, é ferramenta de gestão capaz de solucionar a funcionalidade da rede de doação de córneas e os resultados.

O tema surgiu a partir da verificação dos autores sobre distintas estruturas de redes

de doação de órgãos no Estado de São Paulo, com diferentes resultados, alguns mais positivos e outros negativos. Essas observações iniciais suscitaram o questionamento sobre quais seriam os fatores relevantes na funcionalidade dessas redes e nos seus resultados. Como existem variáveis constantes em todas as redes de doação de órgãos, especialmente os processos técnicos, levantou-se a proposta que a diferença poderia estar nos mecanismos de governança ajustados para cada rede.

Apesar da diversificação de conceitos, há consenso que a governança é o conjunto de mecanismos que orientam a ação coletiva (GRANDORI, 1997), sendo, portanto, o principal fator de desenvolvimento e obtenção de resultados das redes (PROVAN; KENIS, 2008). Para uma linha de autores, a governança é uma forma de ges-

tão da tarefa, com a solução dos possíveis conflitos e uso otimizado dos recursos, o que garante a obtenção dos resultados (JANSEN, MAEHLER; WEGNER, 2018; PALÁCIOS; CALLEGARO; LUCIANO, 2020; WEGNER *et al.*, 2017).

Apesar dessa convergência sobre a importância da governança na operacionalidade e nos resultados das redes, a produção científica com dados empíricos de programas de políticas públicas é rara (CUI, 2020). No banco de dados Scopus, a busca de expressões isoladas de governança, funcionalidade, resultados e redes geram indicações da ordem de milhares, mas a combinação das expressões reduz as indicações para unidades, ou zero. Significa, entre outras explicações possíveis, que o tema é afirmado como importante, mas pouco se aplica às políticas públicas.

Ocorre que o campo de doação de córneas é uma política pública de extrema relevância social. A Associação Brasileira de Transplante de Órgãos – ABTO (2019) informa que em 2019 realizaram-se 14.943 transplantes de córneas, totalmente financiados pelo poder público, com uma fila de espera (fila única no Brasil todo) da ordem de 18.765 pacientes (ABTO, 2019). Para atender essa demanda existem 49 redes de bancos de olhos (BRASIL – Agência Nacional de Vigilância Sanitária, 2021).

O processo todo é controlado e acompanhado pelo Sistema Nacional de Transplantes -SNT, que regulamenta o processo de doação, captação, armazenamento e

distribuição de tecidos no Brasil. Algumas partes do processo são técnicas, como os procedimentos cirúrgicos, outras são administrativas, como a gestão do financiamento, e outras são de caráter de relacionamento, como a entrevista com a família, para autorização da retirada da córnea (BRASIL, Ministério da Saúde, 2018).

Considerando que a governança formal e institucional é a mesma para todas as redes, levanta-se a proposição que as diferenças de funcionalidade e de resultados entre as redes pode ser creditada à governança colaborativa.

Assim, o artigo investiga a política pública de doação de córnea, utilizando a perspectiva de redes e de governança, para buscar elementos que contribuam para a compreensão dos fatores de sucesso na funcionalidade e dos resultados da rede. Ao final, apresenta-se uma matriz de indicadores que pode ser utilizada para outras investigações e para ações gerenciais de diagnóstico e ações nas várias redes de doação de córnea do Brasil.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a seleção da base teórica que orienta as interpretações, fez-se a análise da produção acadêmica das convergências conceituais nos artigos mais citados no ranking Scopus. O resultado é mostrado no Quadro I.

Quadro 1: Princípios teóricos utilizados no trabalho.

Conceito	Ideia central	Autor
1. Conceito de rede na perspectiva da sociedade em rede	A sociedade atual está organizada no formato de rede. Tarefas complexas, tais como políticas públicas, só se realizam em conjunto.	Castells (1999).
2. Conceito de rede na abordagem teórica social	A rede forma-se e desenvolve-se a partir das relações sociais. Elas determinam os modos de decisões e de produção do serviço.	Granovetter (1985); Gulati (1998).
3. Conceito de governança	Conjunto de mecanismos de coordenação, organização e incentivo para as ações coletivas nas redes.	Grandori (1997)
4. Conceito de governança colaborativa	Conjunto de mecanismos criados e ajustados pelos próprios atores que realizam a tarefa, que serve como matriz orientadora de diagnóstico e ações de gestão na rede, visando a solução das assimetrias.	Roth <i>et al.</i> , (2012); Bodin, 2017; Bartz <i>et al.</i> , 2019; Milagres, Silva e Rezende, 2019;
5. Conceito de funcionalidade da rede	Capacidade de atuar em equipe, com foco na tarefa, com baixo nível de conflitos, individualidades ou oportunismo que atrapalhem o desenvolvimento do grupo.	Berstein, (1989); Bleger, (1991); Pichón-Rivière, (1998)
6. Conceito de resultados	No presente artigo são os benefícios de qualidade de vida dos usuários do serviço; o bem-estar da família e outros envolvidos e os números do serviço oferecido, tais como quantidade de transplantes realizadas e fila de espera.	Bauer, (1967); Bustelo, (1982); Carley, (1985); Miles, (1985); Provan e Sydow (2008); Raab <i>et al.</i> (2013); Rezende <i>et al.</i> , (2010).

FONTE: CONSTRUÍDO PELOS AUTORES, 2022.

Aceitando-se a afirmativa de uma sociedade que se organiza cada vez mais no formato de rede (CASTELLS, 1999), o presente artigo elege a abordagem social como o paradigma explicativo dos fenômenos em investigação. O princípio social, conforme descrito no Quadro I, é que os fatos das redes podem ser explicados a partir da teia de relações sociais no grupo (GRANO-

VETTER, 1985, UZZI, 1997). Conceitos como imersão, comprometimento, confiança, cooperação seriam categorias derivadas dessa teia de relações.

Nessa perspectiva social, o conceito convergente de governança é ser um conjunto de mecanismos, tais como regras, práticas, critérios; que norteiam a ação

coletiva entre os participantes. A governança colaborativa indica a governança que é construída e ajustada pelos próprios atores envolvidos na tarefa, a partir do seu relacionamento de cooperação (GIGLIO; RYNGELBLUM; JABBOUR, 2020; GRANDORI, 2006; JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997).

A construção dessa governança é uma tarefa gerencial (PROVAN; KENIS, 2008), para se obter coesão, resolver conflitos e diminuir resistências de trabalho coletivo. Se esses fatos ocorrerem afirma-se que a rede é funcional e obtém resultados.

Funcionalidade é um conceito pouco explorado nos estudos de redes, embora seja frequente em Ciências Humanas (BERSTEIN, 1989; BLEGER, 1991; PICHÓN-RIVIÈRE, 1984). A funcionalidade, ou operacionalidade de um grupo é o resultado de ações centradas na tarefa, não nos conflitos e interesses individuais; com clara definição de regras, normas e modos de ações, ou seja, com comunicação e transparência; e com processos de melhoria contínua. A governança aparece como fator regulador e orientador desses modos de ações coletivas, centrados na tarefa.

A governança colaborativa é o conjunto de mecanismos criados e ajustados pelos próprios atores que realizam a tarefa, que serve como matriz orientadora de diagnóstico e ações de gestão na rede, visando a solução das assimetrias. Como o objetivo da governança colaborativa é tornar a rede funcional e obter resultados, operacionalmente ela pode ser definida como processos de gestão da solução dos

desafios e problemas locais (BARTZ *et al*, 2019; BODIN, 2017; MILAGRES, SILVA, REZENDE, 2019; ROTH *et al*, 2012). O conceito de governança colaborativa é extensivamente utilizado no campo de políticas públicas, predominantemente para explicar os esforços de captar os atores não-governamentais a participarem do planejamento e ação (ANSELL, GASH, 2007; BODIN, 2017; EMERSON, NABATCHI, BALOGH, 2012). As políticas públicas colocam desafios que são complexos, isto é, necessitam de pessoas e organizações especializadas para certas tarefas e é aqui que a governança colaborativa tem sua importância. Ela busca organizar os atores e criar formas de ações coletivas que resolvam essa complexidade, a partir das condições locais, e tornem o grupo funcional (ANSELL, GASH, 2007; BODIN, 2017; EMERSON, NABATCHI 2015).

Para os propósitos deste trabalho, considerando algumas características específicas das redes de doações de córneas, selecionaram-se as seguintes variáveis de funcionalidade: (a) busca constante por solução de problemas; (b) coesão do grupo; (c) melhoria de qualidade e rapidez na execução dos processos; (d) redução ou ausência de conflitos; (e) solução das assimetrias no grupo; (f) foco na tarefa; (g) esforços para criar situações de crescimento do grupo.

A funcionalidade de um grupo guarda estreita relação com os resultados. No caso específico de redes voltadas ao serviço de doação e transplante de córneas, existem indicadores de resultados econômicos, de mercado e de resultados sociais. Neste último caso destacam-se:

(i) aumento no número de doadores; (ii) diminuição da fila de espera por córneas; (iii) melhor aceitação e compreensão das famílias em permitir a doação; (iv) melhorias dos métodos de captação e tratamento de tecidos corneanos doados; (v) aumento do número de transplantes.

Estabelecida a base teórica e as variáveis componentes da governança, funcionalidade e resultados, apresenta-se a metodologia.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa se caracteriza por ser qualitativa, de casos múltiplos, com coleta de dados de fontes secundárias e entrevistas. A seleção dos sujeitos baseou-se na amostragem intencional, ou seja, em perfis de sujeitos capazes de responder ao problema de pesquisa (EISENHARDT, 1989; MEYER, 2001), além do uso da técnica de bola de neve para novos contatos.

Foram selecionadas duas redes de banco de olhos que fazem parte do Sistema Nacional de Transplantes e que estão localizadas no Estado de São Paulo, sendo uma rede privada e outra pública. Banco de olhos são instituições públicas e privadas, que exercem um trabalho em rede para a obtenção de córneas para transplantes no Brasil. Estas redes seguem normas regulamentadoras do setor, definidas por lei e são acompanhadas por um órgão do Ministério da Saúde - Sistema Nacional de Transplantes. Os sujeitos escolhidos para responderem a entrevista foram os atores das redes dos bancos de olhos, que têm conhecimento sobre as ati-

vidades técnicas, executivas e fiscalizadoras do grupo, ou que estão diretamente ligados à tarefa; mostrando capacidade de resposta sobre as questões relacionadas ao problema de pesquisa.

A análise dos discursos segue os preceitos da análise temática, que consiste em inferir o conteúdo básico de um discurso sobre um indicador e os sinais de sua possível associação com outros indicadores (BARDIN, 2011), seja por expressões linguísticas tais como “assim”, “portanto”, “dessa forma”, ou por questionamento direto do pesquisador.

Um desafio do trabalho foi definir os indicadores adequados para a construção do instrumento de coletas de dados. Minayo (2009) define que os indicadores qualitativos são aqueles que expressam a opinião, os sentimentos, os pensamentos e as práticas dos inúmeros atores que fazem parte do grupo investigado. Para a execução deste trabalho foram definidos indicadores conforme os critérios de Warren (1997); Tyler Norris Assoc. (1997); Doyle *et al.* (1997); Meadows (1998); Bossel (1999), que são: 1) Acessibilidade dos dados; 2) Clareza no texto explicativo do indicador; 3) Relevância para o objetivo da pesquisa; 4) Padronização do indicador nos eventos; 5) Facilidade para definir metas a serem alcançadas; 6) Coerência com a realidade local; 7) Consistência científica no sentido de padrão de coleta; 8) Capacidade de síntese do indicador.

Os indicadores de funcionalidade e de resultados se originaram da revisão bibliográfica realizada (FLANAGAN, 1982; INS-

TITUTO ETHOS, 2017; NUSSBAUM, SEN, 1993; SCHMIDT, 2004; OMARI, 2016), ao passo que os indicadores de governança foram retirados e adaptados de trabalhos brasileiros sobre o tema (BERTOLI *et al*,

2017; CASARIN; PIUCHI; GIGLIO, 2018; GIGLIO; GAMBA, 2015; LIMA *et al*, 2018; VELOSO, 2016). Os indicadores estão apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 – Descrição dos indicadores encontrados na literatura

Categories e Autores	Definição operacional	Indicadores
I. Governança Autores: Abreu, Helou e Fialho (2013); Bertóli, <i>et al</i> , (2017); Castro e Gonçalves (2014); Giglio e Gamba (2015); Jones, Hesterly e Borgatti (1997); Kim (2009); Moreno (1983); Moseley e James (2008); Span <i>et al</i> (2012); Theurl (2005); Veloso (2016)	IA. Mecanismos de inclusão e exclusão	IA1. As condições e regras sobre entrada dos atores (organizações, pessoas etc.) no grupo. IA2. Os procedimentos e condições para alguém sair do grupo por sua decisão, ou por pressão.
	IB. Coordenação e Controle, com regras e mecanismos que indicam a forma de coordenação do grupo e acompanham os resultados	IB1. Formas de controle (planejamento, planilha, relatório, cronograma de ações etc.). IB2. Tomada de decisões no sentido de adaptação e flexibilidade do processo de trabalho. IB3. Existência de um sistema de informação que facilita a tomada de decisão. IB4. Divulgação das normas e das regras de controle para todos do grupo.
	IC. Mecanismos de difusão da informação	IC1. Existem regras de restrição de acesso às informações do grupo para aqueles que não fazem parte do grupo. IC2. Dependendo da informação existem restrições para uma parte dos integrantes do grupo. IC3. Os modos de difusão de conhecimento tecnológico. IC4. Regra de compromisso em divulgar os conhecimentos adquiridos.
	ID. Mecanismos de processos e fluxos.	ID1. Se existe padronização dos processos do serviço. ID2. Se existe margem de flexibilidade e adaptação no processo. ID3. Existem regras para acompanhar, identificar e coibir possíveis erros. ID4. Existem regras visando padronização e diminuição de erros.
	IE. Compartilhamento de valores éticos buscando estabilizar as relações.	IE1. Existência de valores éticos que são característicos do negócio/tarefa. IE2. Existência de valores éticos sobre o modo de comportamento dos outros.
	IF. Mecanismos de controle e incentivos a partir de outros atores.	IF1. Sinais de formas amplas de controle (Governo, Gestão Interna das Organizações, O.S. administradora) IF2. Sinais amplos de incentivo à participação no grupo.

<p>2. Funcionalidade</p> <p>Autores: ABTO (2019); Adam, Oliveira e Schmidt (2008), Hernandez et al. (2010); Keast et al. (2004); Lagemann (2004); Mattia et al (2010); Miles e Snow (1986); Siqueira, Araujo, Roza, Schirmer (2016); Zheng et al (2011).</p>	<p>Funcionalidade da rede nos aspectos de: troca de informações; solução dos conflitos gerados por assimetrias; ações de cooperação, foco nas tarefas.</p>	<p>2.1. Sobre a funcionalidade da troca de informações – conteúdo e sistemas – há transparência e trocas de experiências.</p> <p>2.2. Sobre a funcionalidade dos modos rotineiros de solução de problemas.</p> <p>2.3. É cada vez mais frequente a união do grupo para trabalhos coletivos.</p> <p>2.4. Sobre a evolução e ajustes das regras de trabalho em conjunto – hierarquia, liderança, inclusão, divisão de tarefas e responsabilidades.</p> <p>2.5. Evolução e ajuste coletivo do uso dos recursos das organizações (financeiros, máquinas, equipamentos, conhecimentos).</p> <p>2.6. Sobre a evolução na participação de todo grupo em atividades em conjunto, como palestras, treinamento dos grupos.</p> <p>2.7. Sobre o foco nas tarefas referentes aos processos de doação de córneas (informação, entrevista com a família, retirada do tecido, transporte, tratamento do tecido, aviso ao Sistema Nacional, envio para o local do transplante).</p>
<p>3. Resultados</p> <p>Autores: ABTO (2019); Besen (2011); Flanagan (1982); Instituto Ethos (2017); Omari (2016); Nussbaum e Sen (1993); Peña (2014); Schmidt (2004); Siqueira, Araujo, Roza, Schirmer (2016).</p>	<p>3A. Sinais de resultados: sobre o desempenho da rede no processo de doação, especialmente os tempos, os fluxos e as inovações.</p>	<p>3A1. Evolução dos resultados em redução da fila de espera por córneas</p> <p>3A2. Evolução de melhorias de processos.</p> <p>3A3. Evolução de produtos técnicos/cirúrgicos.</p> <p>3A4. Desenvolvimento de técnicas de manutenção.</p> <p>3A4a. Evolução nas técnicas de preservação dos tecidos corneanos.</p> <p>3A5. Rapidez no fluxo de informações e acesso à processos inovadores.</p>
	<p>3B. Sinais de resultados políticos e legitimidade da sociedade.</p>	<p>3B1. Ganhos políticos (o poder público envolvido no processo ganha força política).</p> <p>3B2. Ganhos sociais (quando uma política pública funciona, a comunidade como um todo ganha).</p> <p>3B3. Maior presença e lembrança de seus serviços perante a comunidade (torna-se referência/ganha status).</p>
	<p>3C Resultado final</p>	<p>3C1. Qual é o resultado efetivo do transplante de córneas (sem rejeição e outros problemas secundários).</p> <p>3C2. Aumento de número de doadores.</p> <p>3C3. Taxas de doação e consentimento familiar</p> <p>3C4. Taxa de conversão de potenciais doadores em doadores efetivos.</p> <p>3C5. Número de transplantes realizados relativamente ao tamanho da população.</p>

FONTE: CONSTRUÍDO PELOS AUTORES A PARTIR DE CONTEÚDOS ENCONTRADOS NAS REFERÊNCIAS CITADAS, 2022.

A Figura I é a representação gráfica do campo de investigação, ressaltando-se o foco da pesquisa.

Figura 1: Desenho do ambiente organizacional da rede.



FONTE: CONSTRUÍDO PELOS AUTORES, 2022.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

O número de transplantes de órgãos e tecidos corneanos no Brasil sofreu uma variação negativa de 2,1% no período de 2017 a 2019, segundo os dados da ABTO (2019), passando de 15.625 para 14.493 transplantes realizados. A fila de espera em 2019 era de 18.765 pessoas. Informes na mídia alertaram para o aumento da fila em 2020 e 2021, já que alguns processos não estavam sendo realizados, por conta da pandemia.

Conforme informação do Ministério da Saúde (2018), existem fatores que limitam

a doação de órgãos e tecidos corneanos que são: (a) falta de identificação e notificação de um potencial doador; (b) cuidados inadequados com o doador; (c) necessidades de exames subsidiários confirmatórios de morte encefálica; (d) inadequada entrevista dos familiares; (e) familiares não autorizam a doação em 30% a 40% das vezes; (f) dificuldades no contato com as equipes de transplantes; (g) dificuldades na retirada dos órgãos; (h) distribuição dos órgãos e tecidos doados (FRASÃO, 2017, PEREIRA, *et al*, 2020). Os itens referem-se à normas e relacionamento entre os participantes, fatores estes que são integrantes da governança.

O processo de doação e transplante é complexo, iniciando com a identificação e manutenção em banco de dados dos potenciais doadores. No Brasil, a doação dos órgãos e tecidos para transplante só é permitida após a autorização da família, conforme o Decreto 9175, de 18 de outubro de 2017, que regulamenta a Lei nº 9434, publicada em 04 de fevereiro de 1997. A lei brasileira é clara e exige o consentimento familiar para a retirada dos órgãos e tecidos para transplante, ou seja, a doação só ocorre quando é autorizada pelo responsável legal. No caso dos bancos de olhos, existe a RDC-55, de 2015 da ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária (BRASIL, 2015) que especifica e orienta as boas práticas dos bancos, durante todo o processo da doação das córneas. A atuação dos diversos atores desta rede (hospitais, outros bancos de olhos, secretarias de governo, Central Nacional de Transplante, entre os principais) permite um fluxo maior e mais rápido de informações, sobre a localização e estado dos órgãos e tecidos, que facilita o uso do órgão/tecido no local onde há a necessidade imediata. Órgãos não podem ser estocados e tecidos corneanos tem um período máximo de 14 dias em condições adequadas. A complexidade da tarefa pode ser solucionada por esta interconectividade e interdependência entre os atores da rede. Os bancos de olhos fazem parte da rede, como um dos atores que se responsabiliza pela doação de tecido corneano.

O êxito de toda a operação depende da velocidade da informação, da velocidade dos processos legais (autorização da família) e de retirada da córnea, transporte

e preparo, exames, preparo do paciente e operação propriamente dita. Está tudo interligado, com sincronismo e complexidade de tarefas, no sentido de especialidades envolvidas. Nesse formato de rede qualquer erro em qualquer ponto prejudica, ou mesmo cancela toda a operação. Essa funcionalidade ótima está associada à governança, isto é, aos mecanismos de ações coletivas.

Para analisar a influência da governança colaborativa na funcionalidade e nos resultados de redes, foram investigadas duas redes de bancos de olhos do estado de São Paulo. O Banco de Olhos UM está localizado no interior do estado de São Paulo e o Banco de Olhos DOIS fica na capital, São Paulo.

A rede do Banco de Olhos UM

A rede da qual participa o Banco de Olhos UM estabeleceu-se em 1979, para captação de tecido ocular para transplante (córneas). Atualmente é o principal captador de córneas do País, atuando nas regiões de Sorocaba, São Paulo, São José dos Campos, Campinas e Jundiaí, sendo responsável por 75% das doações do Estado de São Paulo em 2017, segundo o Relatório de Avaliação dos Dados de Produção dos Bancos de Tecidos da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (BRASIL, 2017). Além de sua rede de atores ligados ao SNT - Sistema Nacional de Transplantes, como CNT, CNCDO entre outras instituições com quem mantém laços formais por força de lei, a Rede UM firmou parceria com outros atores, como hospitais públicos e particulares, empresas privadas e outras

instituições com o intuito de aumentar a captação de córneas para o Sistema Nacional de Transplantes. O resultado desta conectividade está na transformação deste banco de olhos como o principal captador de córneas do Estado de São Paulo.

Realizaram-se seis entrevistas, sendo 1 Gerente de Qualidade do Grupo, 1 Gerente Comercial de mídia local, 1 Sócio da Padaria da cidade, 1 Técnico em enucleação, 1 Supervisor e 1 Superintendente.

A análise dos dados das entrevistas e dos dados de fontes secundárias mostrou a presença de indicadores das três categorias nessa rede – governança, funcionalidade e resultados; e surgiram algumas associações mais claramente estabelecidas entre elas. Por exemplo, o indicador IBI (Formas de controle...) associa-se com indicadores de funcionalidade, como o 2.7- Foco na tarefa de doação e com indicadores de resultados, como o 3AI -Evolução resultados na fila de espera. Os seguintes trechos dos discursos ilustram a análise:

“... nós temos as normas técnicas da ANVISA e temos as normas da organização... O Banco de Olhos pode fazer alguns processos na doação, mas os parceiros têm de seguir as normas e regras que adequamos para termos bons resultados” (indicadores IBI; IFI) “A Universidade de Madrid e o Banco de Olhos da Catalunha estão fazendo uma parceria conosco para termos acesso a novas tecnologias, sobretudo de preservação das córneas” (indicador 2.7) ... “O que eu vejo hoje de tudo o que nós fazemos é o número de transplantes que nós realizamos na nossa cidade e no nosso estado... uma organização de uma cidade do interior já

realizou mais de 34 mil transplantes para todo o Brasil ... o mais grandioso disso... foram (os transplantes) feitos pelo SUS.” ... “Eu vejo vários benefícios, desde a cidade virar uma referência mundial na área de transplante de córneas, como na evolução técnica do transplante e da captação. E para manter tudo isso o caminho é aumentar o número de doações”.

Os indicadores mais citados nos discursos foram o IBI-regras de formas de controles; 2.1-funcionalidade da troca de informações e 3AI-resultado da fila de espera. Embora eles não tenham sido claramente associados nos discursos, pode-se inferir uma possível associação entre práticas de controles, fluxo de informações e impacto nos resultados.

Dados de relatórios e outros documentos oficiais, disponíveis em endereços da internet, mostram que todo o processo de doação de córneas é orientado por leis específicas e, portanto, com formalidade e padronização, com mínima margem para mudanças. Apesar desse engessamento, o Banco de Olhos UM desenvolveu um centro de decisões referente à gestão e à operacionalidade da rede, com legitimação dos demais atores da rede, especialmente porque os ajustes realizados ocasionam melhoria constante nos resultados. A existência desse centro sugere a importância de uma governança colaborativa em apoio e complemento à governança formal (MILAGRES, SILVA, REZENDE, 2019).

Concluindo este primeiro caso, a proposição se sustenta, isto é, indicadores de governança moderam indicadores de funcionalidade e este conjunto está associado

aos resultados da rede, especialmente os indicadores de diminuição da fila de espera, o crescimento de doações de córneas, de transplantes e as melhorias de processos.

A rede do Banco de Olhos DOIS

A rede da qual faz parte o Banco de Olhos DOIS estabeleceu-se em 1992. O Banco de Olhos Dois é uma instituição filantrópica, sem fins lucrativos, e faz parte do Departamento de Oftalmologia de uma universidade pública. É composto por uma equipe que integra diretor médico, diretor médico adjunto, médicos, funcionários administrativos e plantonistas; que visa à qualificação do serviço aliado ao ensino e pesquisa. O Banco capta e processa, em média, 30 córneas por mês e trabalha em conjunto com o Setor de Doenças Externas e Córnea do Departamento de Oftalmologia de uma universidade pública. Atua em parceria com quatro hospitais da cidade de São Paulo na busca pelo crescimento de captações. O padrão de qualidade da organização permite que o Banco de Olhos DOIS libere tecidos de alta qualidade, mesmo sofrendo com as dificuldades do setor público brasileiro. Foram realizadas quatro entrevistas, sendo 1 Diretor, 1 Coordenador, 1 Gestor de Laboratório, 1 Médico oftalmologista e ex-gestor de Banco de Olhos.

Tal como no Caso da rede UM, a análise dos dados mostrou algumas associações de indicadores das três categorias. Entre elas destacam-se mais claramente as associações entre o indicador IBI-Formas de controle e os indicadores de funcionalidade 2.7-Foco

na tarefa de doação e 2.1 -Funcionalidade e trocas de experiências, bem como com os indicadores de resultados 3B3-Maior presença de seus serviços. Os seguintes trechos de discursos ilustram a análise:

“A determinação de funcionamento do Banco (de olhos), por exemplo, como deve ser o controle de atuação dos meus técnicos no dia a dia não está na RDC, cada ator da rede desenvolve estes procedimentos e os demais atores na rede vão se adaptar à estes procedimentos e regras para alcançar o objetivo”... (indicadores IBI; IB3) *“...outro exemplo, eu preciso de terceirizar uma atividade de laboratório, então tenho que buscar quem fará isso, e estamos todos conectados, o que facilita o processo”*(indicadores IB3; 2.1).

Tal como no caso anterior, analisou-se a posição mais central de alguns indicadores, conforme sua frequência de citação nos discursos. Os mais citados foram os indicadores 2.1 e 2.7, da categoria de funcionalidade, e 3B1, 3B2 e 3B3, da categoria de resultados. Diferente do caso anterior, aqui sugere-se uma associação entre informação e foco na tarefa, de um lado, e nos resultados da fila e processos de outro. Neste caso nenhum indicador de governança apareceu com frequência.

Os dados permitem comentar que nesta rede DOIS a governança apresenta menor poder de associação com os resultados, seja no critério de centralidade (um indicador com maior quantidade de conexões), seja no de densidade (os indicadores de governança se ligariam a vários indicadores de funcionalidade e resultados).

Outros fatos chamaram a atenção neste caso, distinguindo-o do anterior. Um é que os atores desta rede estão divididos entre os que agem com foco na tarefa e os que agem com foco nas pessoas (isto é, nos seus interesses pessoais), e o outro fato é que os resultados não são de evolução. Os dados não permitem uma associação claramente estabelecida, mas os discursos sugerem que o foco em interesses pessoais pode estar atrapalhando os resultados.

Outro fato é que nas entrevistas, dois sujeitos externaram que não viam sua tarefa como pertencente a uma rede. Essa percepção singular pode ocorrer quando os sujeitos trabalham em especialidades com certa autonomia, estabelecendo relações apenas com o próximo da cadeia (MANDRELL, 1990). Aliado aos dados da baixa presença de indicadores de governança nos discursos, pode-se inferir que os sujeitos não têm uma visão de rede, no sentido de grupo, interdependência e necessidade de trabalho coletivo, o que chama a atenção, pois a tarefa se realiza no formato de rede.

Considerando os dados das associações encontradas e as análises sobre ausências, especialmente dos indicadores de governança deste caso DOIS, afirma-se que a proposição da pesquisa se sustenta em parte, porque o grupo de indicadores de governança pouco apareceu nos discursos e, por outro lado, houve relatos de problemas, de atores que agem de forma isolada (isto é, não colaborativa). A análise permite a inferência que na ausência da governança colaborativa persistem problemas que tiram o foco na tarefa e influenciam nos

resultados. Os dados apontam que esta rede apresenta resultados de estagnação na fila, na doação e nas cirurgias.

Resposta da pesquisa

A análise dos dois casos sustenta em parte a proposição, podendo-se afirmar que a governança colaborativa modera a funcionalidade, especialmente os indicadores de troca de informações e foco na tarefa; e os resultados da rede, especialmente os indicadores de crescimento de doações de córneas e a redução da fila. A sustentação ficou mais claramente estabelecida no caso da rede UM, com associações entre as três categorias. No caso Dois a associação foi mais sustentada nas categorias de funcionalidade e resultados.

A análise dos dados evidenciou algumas correspondências mais repetidas e claramente estabelecidas entre as categorias. Por exemplo, houve repetida associação entre IBI (Formas de controle...) e 3AI (Evolução dos resultados na fila...). Um segundo grupo de associação frequente é entre IBI (Formas de controle...), 2.I (Há funcionalidade na troca de informações...) e 3AI (Evolução dos resultados na fila...). Os pontos comuns nos dois grupos são os indicadores IBI e 3AI.

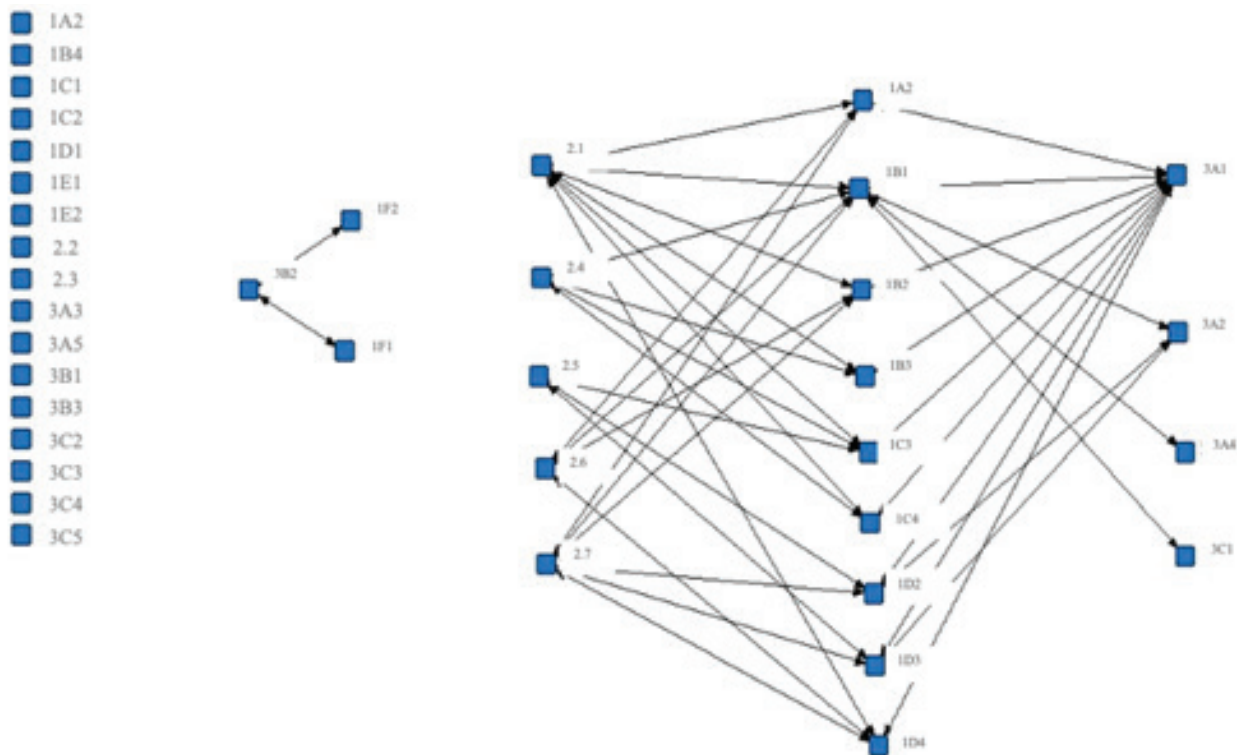
Como alternativa para visualizar os resultados utilizou-se o recurso gráfico no software Ucinet, lançando-se todas as correspondências e eliminando as ligações internas em cada grupo de indicadores.

A Figura 2 mostra os resultados do caso UM. Nela se verifica a centralidade dos indicadores IBI, 2.1 e 3A1. A característica técnica de captação de córnea e o transplante pode ser um dos motivos desse triângulo. O resultado sugere que a existência de regras de controle (IBI) está associada com a qualidade e velocidade das informações (2.1), lembrando que o tempo é crítico nessa tarefa; e com o atingimento dos resultados na diminuição da fila. O ideal dos bancos de olhos é zerar a fila. Note-se que as regras de controle não são

apenas as formais e técnicas, mas também aquelas ajustadas pela equipe de trabalho. Por exemplo, nesta rede a equipe decidiu que a pessoa que fala com a família, para obter autorização de doação, deve ser um especialista em relacionamento e não um especialista em transplante.

Os dados, portanto, sustentam a proposição de que a governança colaborativa modera a funcionalidade da rede, com consequências positivas nos resultados.

Figura 2 - Desenho de correspondência entre os indicadores da rede UM de doação de córneas.



FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES, COM O RECURSO NETDRAW, DO SOFTWARE UCINET.

Além dessa análise comparativa, um fato importante a ressaltar é que os indicadores se mostraram operacionais e confiáveis, isto é, geraram dados que possibilitaram a resposta da pesquisa e a diferenciação dos dois casos. Foi possível verificar a dominância de indicadores de *controle de governança* (IBI), de *informações* e *processos* na funcionalidade (2.1) e de *evidência de fila* nos resultados (3AI). Considerado no conjunto, uma frase resumo poderia ser: *“Precisamos nos ajudar no ajuste de nossa forma de trabalho coletivo, precisamos melhorar nossos controles de processos, precisamos informar rápida e claramente tudo que está acontecendo, porque assim a fila chegará a zero”*.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do trabalho foi investigar a associação entre governança, funcionalidade e resultados de redes, buscando sustentar a proposição que a governança colaborativa é moderadora das outras duas categorias. Para a análise da proposição foram investigadas duas redes de doações de córneas no Estado de São Paulo.

A relevância do trabalho se coloca sobretudo no campo das políticas públicas, em virtude das características específicas desse campo, tais como a regra de transparência e troca de informações; e pela complexidade da tarefa, no sentido de especialidades que precisam atuar de forma conjunta. Dessa forma, o critério de foco na tarefa é essencial para a funcionalidade da rede e obtenção de resultados. Conforme a proposição aqui investigada, a

funcionalidade do grupo e a obtenção de resultados são mediados pela governança colaborativa, isto é, pelos mecanismos de orientação para ações coletivas que são criados e ajustados pelos atores que participam da tarefa.

Com as evidências de associações entre as três categorias- governança, funcionalidade e resultados, obteve-se uma contribuição teórica importante, uma vez que são raros os estudos empíricos que buscaram a associação dessas três categorias. Secundariamente o trabalho contribui para a resposta sobre qual é o fator mais relevante na funcionalidade das redes. Neste trabalho a governança colaborativa é esse fator.

Ainda nessa linha teórica, destaca-se o benefício do uso e da verificação da capacidade explicativa do conceito de funcionalidade de um grupo a partir de autores pouco citados em Administração, tais como José Bleger e Enrique Pichón-Rivière, mais conhecidos nos campos de dinâmica de grupo. Apesar do uso de expressões técnicas distintas, a ideia convergente é que um grupo precisa de coesão (sem oportunismos) e de foco na tarefa (sem perder energia em solução de conflitos).

No caso das redes de bancos de olhos, as tarefas de rapidez de informação, a qualidade da aproximação para obter autorização da família e os procedimentos técnicos são ações fundamentais para o resultado. Os mecanismos de governança citados pelos sujeitos e recomendados pelos dados de fontes secundárias seguem nessa direção da excelência nas operações.

Em termos de impacto metodológico, o trabalho oferece uma matriz de indicadores das três categorias que não se encontrou na produção acadêmica. Os indicadores mostraram-se operacionais, isto é, foram compreendidos pelos respondentes; e confiáveis, isto é, geraram dados com qualidade, inclusive possibilitando uma distinção entre as duas redes. A existência dessa matriz leva ao ponto da gestão das redes de doação de córneas.

No Brasil não existem indicadores avaliados e validados para o campo de doação de órgãos, sobretudo para doação de córneas. No Brasil a demanda de pacientes por transplantes é historicamente maior que a efetivação dos transplantes, o que indica a necessidade de elaboração de estratégias para equilibrar essa equação (FERRAZ *et al.*, 2013).

Ficou claro nos discursos dos sujeitos que a atividade colaborativa, com foco na tarefa e sem conflitos de objetivos pessoais altera positivamente os resultados. Os dados indicaram que ajustes nas relações entre os atores da rede, como regras para melhorar a comunicação interna, prá-

ticas de definição de metas, consciência e entendimento da tarefa como um objetivo comum entre outros, surtiram efeito nos resultados da rede, com consequente aumento das doações. Essa ligação entre os fatos foi mais claramente descrita no caso da rede Um.

Em termos gerenciais e de impacto social é possível afirmar, então, que se os gestores das redes de doação de córnea utilizarem a matriz de indicadores para um diagnóstico e traçado de linha de ação, considerando a governança como a moderadora do processo, então os resultados podem ser incrementados, beneficiando pessoas que esperam na fila.

Por fim, a escolha do campo de doação de órgãos e tecidos corneanos foi relevante pela sua importância social, mas ainda pouco estudado pela Academia. As complexas relações entre os atores da sociedade e os atores da rede de banco de olhos apresentam um desafio para a definição de políticas públicas e o presente trabalho contribui para mostrar um caminho de ordenação da complexidade, através da governança colaborativa.

REFERÊNCIAS

- ABREU, A.; HELOU, A.; FIALHO, F. Possibilidades epistemológicas para a ampliação da teoria da administração pública: uma análise a partir do conceito do novo serviço público. **CADERNOS EBAPE. BR**, v. 11, n. 4, p. 608-620, 2013.
- ADAM, C. R.; OLIVEIRA, J. H. R.; SCHMIDT, S. Proposição de indicadores para avaliação de desempenho de redes de cooperação gaúchas. **Redes: Revista do Desenvolvimento Regional**, v. 13, n. 3. p. 218-240, 2008.
- ANSELL, C.; GASH, A. Collaborative Governance in Theory and Practice. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, n. 4, p. 543-571, 2007. doi.org/10.1093/jopart/mum032
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TRANSPLANTE DE ÓRGÃOS [ABTO]. Dimensionamento dos Transplantes no Brasil e em cada estado. **RBT - Registro Brasileiro de Transplantes**. v.2019. Disponível em: < <http://site.abto.org.br/publicacao/rbt-2019/> > Acesso em 27 de outubro de 2022.

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARTZ, C. R. F.; TURCATO J. C.; BAGGIO, D. K. Governança colaborativa: um estudo bibliométrico e conceitual da última década de publicações. **DRd-Desenvolvimento Regional em debate**, v. 9, p. 800-817, 2019.
- BAUER, R. A. **Social Indicators**. Cambridge: MIT Press, 1967.
- BERSTEIN, M. Contribuições de Pichón-Rivière à psicoterapia de grupo. In: OSÓRIO, L. C. (Col.). **Grupoterapia hoje**. 2 a.ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1989.
- BERTÓLI, N. C.; et al. Proposta conceitual da confiança e do comprometimento como eixos ordenadores dos estados de redes. **Revista Espacios**, v. 38, n. 6, p. 4-18, 2017.
- BESEN, G. R. **Coleta Seletiva com inclusão de catadores: construção participativa de indicadores e índices de sustentabilidade**. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2011.
- BLEGER, J. **Temas de psicologia: entrevista e grupos**. 2a.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1991.
- BODIN, Ö. Collaborative environmental governance: achieving collective action in social-ecological systems. **Science**, v. 357, n. 18, p. 6352-6369, 2017. doi:10.1126/science.aan1114
- BOSEL, H. **Indicators for sustainable development: theory, method, applications: a report to the Balaton Group**. Manitoba: International Institute for Sustainable Development. 1999. Disponível em: <https://www.iisd.org/publications/indicators-sustainable-development-theory-method-applications> Acesso em: 19/09/2022.
- BRASIL. Agência Nacional de Vigilância Sanitária – Anvisa. Resolução Da Diretoria Colegiada-RDC N° 55, de 11 de dezembro de 2015. Dispõe sobre as Boas Práticas em Tecidos humanos para uso terapêutico. **Diário Oficial (da) República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 14 dez. 2015.
- BRASIL. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Relatório de avaliação dos dados de produção dos bancos de tecidos oculares. 2009-2017**. Brasília (DF): Ministério da Saúde; 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/anvisa/pt-br/centraisdeconteudo/publicacoes/sangue-tecidos-celulas-e-orgaos/relatorio-de-avaliacao-dos-dados-de-producao-dos-bancos-de-tecidos/relatorio-producao-tecidos-2017.pdf/view>, acesso em 22 de julho de 2022.
- BRASIL. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Relatório de avaliação dos dados de produção dos bancos de tecidos oculares. 2021**. Brasília (DF): Ministério da Saúde; 2021. Disponível em: https://www.gov.br/anvisa/pt-br/centraisdeconteudo/publicacoes/sangue-tecidos-celulas-e-orgaos/relatorio-de-avaliacao-dos-dados-de-producao-dos-bancos-de-tecidos/dadosabertos_tecidos2021_28-03-22.xlsx. Acesso em 22 de julho de 2022.
- BRASIL. Câmara Legislativa. Decreto n° 2.268, de 30 de junho de 1997. Regulamenta a Lei n° 9.434, de 4 de fevereiro de 1997, que dispõe sobre a remoção de órgãos, tecidos e partes do corpo humano para fim de transplante e tratamento, e dá outras providências. **Diário Oficial (da) República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 30 jun. 1997. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1997/decreto-2268-30-junho-1997-341459-normatualizada-pe.html> Acesso em: 22 de julho de 2022.
- BRASIL. Câmara Legislativa. Lei n° 9.434, de 04 de fevereiro de 1997. Dispõe sobre a remoção de órgãos, tecidos e partes do corpo humano para fins de transplante e tratamento e dá outras providências. **Diário Oficial (da) República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 04 fev. 1997. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9434.htm. Acesso em: 22 de julho de 2022.
- BRASIL. Câmara Legislativa. Decreto N° 9.175, de 18 de outubro de 2017. Regulamenta a Lei n° 9.434, de 4 de fevereiro de 1997, para tratar da disposição de órgãos, tecidos, células e partes do corpo humano para fins de transplante e tratamento. **Diário Oficial (da) República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 19 out. 2017. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2017/decreto-9175-18-outubro-2017-785591-publicacaooriginal-153999-pe.html> Acesso em: 22 de julho de 2022.
- BUSTELO, E. S. Planejamento e Política Social. In: BROMLEY, R. & BUSTELO, E. **Política X Técnica no Planejamento**. São Paulo: Brasiliense/UNICEF, p. 132-152, 1982.
- CARLEY, M. **Indicadores sociais: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Zahar, 1985.
- CASARIN, A. C. T. S.; PIUCHI, R. M., GIGLIO, E. M. Correspondência entre governança e características nas redes de políticas públicas: exemplos dos municípios de São Paulo. **FACEF Pesquisa: Desenvolvimento e Gestão**, v. 21, n. 3, p. 304-316, 2018.

- CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CASTRO, M.; GONÇALVES, S. Institutional context of reference and governance network: study in local productive arrangements of Paraná state. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 5, p. 1281-1304, 2014.
- CUI, C., YI, H. What drives the performance of collaboration networks: A qualitative comparative analysis of local water governance in China. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 17, n. 6, p. 1819-1835, 2020.
- DOYLE, Y. *et al.* **Healthy cities indicators: analysis of data from cities across Europe**. Copenhagen: World Health Organization European Regional Office, 1997.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- EMERSON, K.; NABATCHI, T. Evaluating the productivity of collaborative governance regimes: A performance matrix. **Public Performance & Management Review**, v. 38, n. 4, p. 717-747, 2015.
- EMERSON, K.; NABATCHI, T.; BALOGH, S. An integrative framework for collaborative governance. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 22, n. 1, p. 1-29, 2012.
- FERRAZ, A. S. *et al.*; Revisão integrativa: indicadores de resultado processo de doação de órgãos e transplantes. **Jornal Brasileiro de Nefrologia**, v. 35, n. 3, p. 220-228, 2013.
- FLANAGAN, J. C. Measurement of Quality of Life. **Archives of Physical Medicine and Rehabilitation**, v. 63, p. 56-59, 1982.
- FRASÃO, G. Brasil registra recorde de doadores de órgão, mas ainda é alta a recusa das famílias. **Portal Saúde Brasil**. 2017. Disponível em: <https://www.conass.org.br/brasil-registra-recorde-de-doadores-de-orgao-mas-ainda-e-alta-recusa-das-familias/> Acesso em 21 de janeiro de 2018.
- GIGLIO, E. M.; GAMBA, J. R. Análise de cooperativas habitacionais a partir dos fatores estruturantes da sociedade em rede. **REGE - Revista de Gestão**, v. 22, n. 1, p. 3-19, 2015.
- GIGLIO, E. M.; RYNGELBLUM, A. L.; JABBOUR, A. B. L. S. Relational governance in recycling cooperatives: a proposal for managing tensions in sustainability. **Journal of Cleaner Production**, v. 260, p. 121036, 2020.
- GRANDORI, A. An organizational assessment of inter-firm coordination modes. **Organization Studies**, v. 18, n. 6, p. 897-925, 1997.
- _____. Innovation uncertainty and relational governance. **Industry and Innovation**, v. 13, n. 2, p. 127-133, 2006.
- GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure: A Theory of Embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.
- GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 293-317, 1998.
- HERNANDEZ-ALEJANDRO R. *et al.* Kidney and liver transplants from donors after cardiac death: initial experience at the London Health Sciences Centre. **Canadian Journal of Surgery**, v. 53, n. 2, p. 93-102, 2010.
- INSTITUTO ETHOS. Indicadores Ethos para negócios sustentáveis e responsáveis, Ciclo 2017/2018. **Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social**. 2017.
- JANSEN, A. C.; MAEHLER, A.; WEGNER, D. Governança cooperativa eo dilema de legitimidade: um estudo de caso em uma cooperativa de crédito. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 17, n. 3, p. 61-80, 2018.
- JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 911-945, Oct. 1997.
- KEAST, R. *et al.* Network structures: Working differently and changing expectations. **Public Administration Review**, v. 64, n. 3, p. 363-371, 2004.
- KIM, B. T. **A three order network governance framework and public network development: Evidence from community-based care (CBC) networks in Florida**. Florida: Florida State University, 2009.
- LAGEMANN, L. **Fatores que influenciam a performance de redes de pequenas e médias empresas**. Tese (Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2004
- LIMA, A. R. *et al.*; A Correspondência Entre Governança Relacional e Resultados Sociais em Redes de Cooperativas de Material Reciclável. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, v. 20, n. 3, p. 01-27, 2018.
- MANDELL, M. Network management: strategic behavior in the public sector. In: GAGE, R.; MANDELL, M. **Strategies for managing intergovernmental policies and network**. New York: Praeger, 1990.

- MATTIA A. L.; *et al.* Análise das dificuldades no processo de doação de órgãos: uma revisão integrativa da literatura. **Revista Bioethikos – Centro Universitário São Camilo**, v. 4, n. 1, p. 66-74, 2010.
- MEADOWS, D. Indicators and information system for sustainable development: a report to the Balaton Group. **The Sustainable Institute**, 1998.
- MEYER, C. B. A case in case study methodology. **Field methods**, v. 13, n. 4, p. 329-352, 2001.
- MILAGRES, R. M.; SILVA, S. A. G.; REZENDE, R. Collaborative Governance: The Coordination of Governance Networks. **Revista FACES**, v. 18, p. 103-120, 2019. <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2019V18N3ART6846>.
- MILES, I. **Social indicators for human development**. New York: St. Martin's Press, 1985.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organizations: new concepts for new forms. **California Management Review**, v. 28, n. 3, p. 62-73, 1986.
- MINAYO, M. C. S. Construção de indicadores qualitativos para avaliação de mudanças. **Revista Brasileira de Educação Médica**, v. 33, n. 1 Supl. 1, p. 83-91, 2009.
- MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Doação de Órgãos: transplantes, lista de espera e como ser doador**. Portal MS Saúde, Brasília, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/composicao/saes/snt>, acesso em 11 de novembro de 2021.
- MORENO, J. **Fundamentos do Psicodrama**. São Paulo: Summus, 1983.
- MOSELEY, A.; JAMES, O. Central state steering of local collaboration: assessing the impact of tools of meta-governance in homelessness services in England. **Public Organization and Theory**, v. 18, n. 2, p. 229-252, 2008.
- PROVAN, K.; SYDOW, J. Evaluating interorganizational relationships. In: CROPPER, S. *et al.* **The Oxford handbook of inter-organizational relations**. Oxford: Oxford University Press, 2008.
- RAAB, J.; MANNACK, R. S.; CAMBRÉ, B. Combining structure, governance, and context: A configurational approach to network effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 25, n. 2, p. 479-511, 2013.
- REZENDE, I. C. C.; ZAMPIERE, P.; RODRIGUÊS, G.; DUARTE, J. M. S. Gestão baseada em indicadores sociais do governo: um estudo exploratório nas organizações do terceiro setor da cidade de Maranguape – PB, in: VII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2010. **Anais**. Resende, RJ, 2010.
- ROTH, A. L.; WAGNER, D.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V.; PADULA, A. D. Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudo. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 47, n. 1, p. 112-123, 2012. DOI: 10.5700/rausp1029
- SCHMIDT, D. R. C. **Qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho de profissionais de enfermagem atuantes em unidades do bloco cirúrgico**. Dissertação (Mestrado) Universidade de São Paulo, 2004.
- SIQUEIRA, M. M.; *et al.* Indicadores de eficiência no processo de doação e transplante de órgãos: revisão sistemática da literatura. **Revista Panamericana de Salud Pública**, v. 40, n. 2, p. 90-97, 2016
- SPAN, K. C. L.; *et al.* The relationship between governance
- Review**, v. 8, n. 2, p. 117-136, 2008.
- NUSSBAUM, M. C.; SEN, A. **The Quality of Life**. Clariton: Paperbacks, 1993.
- OMARI, S. La commercialisation des produits d'argane un vecteur de la performance des coopératives féminines de la région Soussmassa et de la province Essaouira. In: SOMMET INTERNATIONAL DES COOPÉRATIVES, 5, 2016, Québec, Canadá. **Anais**. Québec : Lévis, 2016.
- PALACIOS, R. A.; CALLEGARO, S.; LUCIANO, E. M. Collaborative Governance for Decision Making on Smart Cities Initiatives. **ISLA 2020 Proceedings**, v. 31, 2020
- PEÑA, R. P. Indicadores de productividad y desarrollo para la ciudad-región de Girardot. **Finanzas y Política Económica**, v. 6, n. 1, p. 169-193, 2014.
- PEREIRA K. G. B., SOUZA V.S., SPIGOLON D.N., TESTON E. F., OLIVEIRA J.L.C., MOREIRA F.G. Doação de órgãos em serviço hospitalar: principais motivos à negativa na autorização. **Revista Enfermagem UFSM**. vol. 10, e 4: 1-14., 2020. DOI: <https://doi.org/10.5902/2179769236087>. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reufsm/article/view/36087/html>; acesso em 10 de julho de 2022.
- PICHÓN-RIVIÈRE, E. Historia de la técnica de los grupos operativos. In: **El Proceso grupal, del psicoanálisis a la psicología social**. Buenos Aires: Nueva Visión, 1984.
- _____. **O processo grupal**. 6. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.
- PROVAN, K.; KENIS, P. Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. **Journal of Public Administration Research**

- roles and performance in local public interorganizational networks: A conceptual analysis. **The American Review of Public Administration**, v. 42, n. 2, p. 186-201, 2012.
- THEURL, T. From corporate to cooperative governance. In: THEURL, T. **Economics of interfirm networks**. Tübingen: Mohr Siebeck, Cap. 3, p. 149-192. 2005
- TYLER NORRIS ASSOCIATES. **The community indicators handbook: measuring progress towards healthy and sustainable communities**. Seattle: Redefining Progress, 1997.
- UZZI, B. Social Structure and Competition in Interfirm Networks, the paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 1, p. 35-67, 1997.
- VELOSO, C. F. **Análise das definições e das manifestações da governança em redes de serviços: exemplos no setor de serviços da saúde**. Dissertação (Mestrado) Universidade Paulista. São Paulo, 2016
- WARREN, J. L. How do we know what is sustainable? A retrospective and prospective view. In: MUSCHETT, F. (Ed.). **Principles of sustainable development**. Flórida: St Lucie Press, p. 131-149, 1997.
- WEGNER, D.; DURAYSKI, J.; DE SOUZA VERSCHOORE FILHO, J. R. Governança e eficácia de redes interorganizacionais: Comparação entre iniciativas brasileiras de redes de cooperação. **Desenvolvimento em Questão**, v. 15, n. 41, p. 275-302, 2017.
- ZHENG, P.; KORNFIELD, R.; OLMO, C.; GUY, J.; INADOMI, J.; BIGGINS, S.W. Reduced effectiveness of standard recruitment for deceased organ donor registration: the need for population-specific recruitment materials. **Digestive Diseases and Sciences**, v. 56, n. 5, p. 1535-1541, 2011.