

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS - ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Curso: DOUTORADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

**Grupo de Pesquisa: Athena – Laboratório de estudos em organizações, inovação e
colaboração - Área de especialidade: Organizações, Inovação e Processos Colaborativos**

**O PAPEL DO LÍDER NO PROCESSO DE GOVERNANÇA COLABORATIVA EM
CONTEXTO DE CRISE: O problema complexo do rompimento de um reservatório de
água da CASAN**

008.283.479-21

Florianópolis

2025

O PAPEL DO LÍDER NO PROCESSO DE GOVERNANÇA COLABORATIVA EM CONTEXTO DE CRISE: O problema complexo do rompimento de um reservatório de água da CASAN

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

O advento da globalização trouxe ao mundo contemporâneo novos desafios. A velocidade das mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas ocorridas nos últimos anos refletem diretamente na transformação do modo como ocorre a prestação de serviços públicos.

Os recentes processos de transformação econômica e social passaram a exigir novos modelos de gestão e formas de ação capazes de criar condições favoráveis que auxiliem os gestores públicos a lidar com os novos desafios (Frey, 2003).

Segundo Behrens (2000), o processo de mudança atinge todas as áreas e tanto a sociedade como o Estado precisam estar preparados para se adaptar e criar novos cenários.

Esses novos cenários precisam ser criados com maior urgência em contextos de crise. Pearson e Clair (1998, p. 66) definem crise como “uma situação de baixa probabilidade e alto impacto, que é percebida pelos *stakeholders* como uma ameaça a viabilidade da organização”.

Em muitos casos, os gestores públicos têm lançado à parte velhos modelos de gerenciar, procurando novos e diferentes caminhos para obter um nível superior de desempenho. Os gestores públicos estão substituindo o foco de “dar ordens” para “promover o diálogo e a inovação” (Denhardt, 1993).

A inovação no setor público consiste em buscar soluções inovadoras para lidar com problemas perversos (*wicked problems*), e os gestores públicos quando se depararem com este cenário devem agir como orquestradores da interação em rede e da aprendizagem mútua (Crosby, Hart e Torfing, 2017).

Sendo assim, diante da incapacidade do Estado em atender as demandas sociais, decorrentes principalmente de problemas complexos, fez crescer nos últimos anos a adoção da governança colaborativa. Ansell e Gash (2008) definem a governança colaborativa como uma parceria governamental, onde um ou mais órgãos públicos estão envolvidos diretamente com as partes interessadas no processo de obter decisões coletivas formais e orientadas sobre o

consenso e deliberação, visando implementar políticas públicas ou programas de gestão ou bens públicos.

Com a demanda por soluções inovadoras para problemas complexos e a necessidade de restaurar a confiança na governança pública, é necessário reconhecer que não apenas usuários, mas também voluntários, organizações comunitárias e um ecossistema mais amplo de atores podem contribuir para soluções públicas (Ansell; Torfing, 2021). Com isso, a liderança assume um papel fundamental para definir regras claras, desenvolver confiança, fomentar o diálogo e obter ganhos mútuos em arranjos colaborativos (Ansell; Gash, 2008).

Seguindo esta tendência, e diante das incertezas que permeiam o saneamento básico no Brasil, é de fundamental que as empresas Estatais que atuam no setor promovam mudanças para se tornarem mais eficientes e prestarem serviços de melhor qualidade aos cidadãos.

Diante do exposto, torna-se relevante estudar o fenômeno do rompimento do reservatório de água R4 da Companhia Catarinense de Água e Saneamento – CASAN, ocorrido no ano de 2023, no bairro Monte Cristo, no município de Florianópolis/SC, para compreender o papel do líder no processo de governança colaborativa neste contexto de crise. Pois, trata-se de um problema complexo que extrapolou as fronteiras da organização e precisou mobilizar uma ampla rede de atores além da CASAN, tais como: Defesa Civil, Corpo de Bombeiros, Polícia Militar, Defensoria Pública, Ministério Público, Secretaria Municipal de Segurança Pública, Guarda Municipal, empresas privadas contratadas, lideranças comunitárias, os próprios moradores atingidos, dentre outros.

No total, foram constatados danos em 264 pontos, abrangendo 15 ruas/servidões, e impactando diretamente 510 pessoas residentes na comunidade atingida. Foi preciso providenciar de imediato acomodação, alimentação, indenização emergencial para suprir as necessidades momentâneas dos moradores afetados. Houve necessidade de limpar a área atingida, avaliar os imóveis para levantar os prejuízos e reconstruir e/ou indenizar os proprietários.

Órgãos externos foram acionados para atender *in loco* a população atingida para providenciar documentos, atendimento médico e psicológico, dentre outros. Em três dias após o ocorrido, iniciou-se o pagamento de adiantamento de indenizações, e em três meses houve a conclusão de todos os processos administrativos abertos.

Neste contexto, a CASAN precisou se adaptar rapidamente para responder a crise de forma ágil, visando reduzir os impactos negativos, gerar valor público e mais qualidade de vida na comunidade atingida.

1.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

O problema de pesquisa está relacionado a entender o papel do líder no processo de governança colaborativa em contexto de crise para desenvolver um modelo estruturado (*framework*) de práticas organizacionais que minimizem os impactos negativos durante os eventos adversos.

Assim, a tese que defendo é que as organizações públicas, precisam estar preparadas e estruturadas para responder rapidamente aos problemas perversos, atuando de forma sistêmica, buscando a colaboração e a inovação.

Diante deste contexto, propõe-se a responder o seguinte problema de pesquisa: ***Qual o papel do líder no processo de governança colaborativa em contexto de crise?***

1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Elaborar uma proposta de *framework* referente ao papel do líder no processo de governança colaborativa em contexto de crise, a partir do estudo da resolução do problema complexo do rompimento do reservatório de água R4 da CASAN.

1.3.2 Objetivos específicos

- Levantar o estado da arte do tema em questão, por meio de uma revisão integrativa, sobre os principais os termos: Governança colaborativa, problemas perversos/complexos, contexto de crise, liderança em contexto de crise.
- Descrever a formação das redes de colaboração para resolução do problema complexo do rompimento do reservatório de água R4 da CASAN.
- Correlacionar os elementos teóricos e empíricos para construir a proposta de *framework* referente ao papel do líder no processo de governança colaborativa em contexto de crise, a partir do estudo da resolução do problema complexo do rompimento do reservatório de água R4 da CASAN.

1.4 JUSTIFICATIVA PARA A ESCOLHA DO TEMA

Vivemos num ambiente de contínuas mudanças e de desafios cada vez maiores, em que o conhecimento é a maior fonte de riqueza e o aprender assume papel fundamental.

Assim sendo, a pesquisa servirá de fonte de conhecimento teórico e empírico para a pesquisadora e se justifica pelo relevante impacto social causado pelo fenômeno do rompimento do reservatório de água R4 da CASAN, ocorrido em setembro de 2023, no bairro Monte Cristo, em Florianópolis/SC.

Acredita-se que o *timing* para o estudo seja oportuno, pois por ser um assunto recente ainda é possível resgatar as diferentes percepções dos atores envolvidos na resolução dos problemas da população atingida. Um acontecimento de tamanha repercussão, e que extrapolou as fronteiras da organização, não pode deixar de ser estudado, registrado e discutido no meio acadêmico e, também, no profissional de uma forma embasada, para geração e socialização do conhecimento.

O assunto desperta o interesse da pesquisadora pela possibilidade de estudar e pesquisar sobre algo atual, de adquirir novos conhecimentos, bem como colaborar com as discussões sobre o tema proposto. A justificativa pessoal consiste no fato da pesquisadora estar inserida na CASAN, que é a organização responsável pelo reservatório de água R4 que veio a romper em 2023, no município de Florianópolis. Sendo relevante buscar elementos teóricos para refletir e discutir sobre o papel do líder na interação da rede de colaboração formada para atender a população e resolver os mais diversos problemas que surgiram, bem como as ações de governança colaborativa criadas no contexto de crise.

O presente estudo é importante para o campo profissional para refletir sobre o fenômeno e buscar conexões com o meio acadêmico para gerar o conhecimento de uma forma embasada e estruturada para aplicação de novas práticas de gestão na CASAN que, consequentemente, gerará serviços de melhor qualidade para os cidadãos. Pois, uma empresa pública é, na verdade produto da ação humana, com sentido e significado especial para quem nela atua, e trabalhar para a sociedade é uma oportunidade de participar da solução dos problemas públicos.

Percebe-se que a rede de colaboração criada para resolução do problema complexo do rompimento do reservatório de água R4 da CASAN gerou alguns processos de inovação para Companhia e a liderança teve um papel fundamental.

Além disso, de acordo com Paschoiotto, Cunha e Silva (2024), há poucas publicações sobre o papel dos líderes no processo de inovação colaborativa no setor público, e não foi encontrada uma revisão da literatura que forneça uma visão atual do estado da arte na área.

Sendo assim, optou-se por estudar o papel do líder devido a sua relevância como orquestrador da rede no processo de governança colaborativa. Porém, ressalto que estou aberta a sugestões de pesquisa e a outros enfoques que podem ser estudados no fenômeno a ser analisado, tais como a aprendizagem, inovação, avaliação, dentre outros.

E, finalmente, esta pesquisa também se justifica pelo seu caráter inédito que poderá contribuir para implantação do *framework* em ocorrências futuras, e proporcionará contribuições teóricas e empíricas para o Programa de Pós-Graduação em Administração da UDESC/ESAG, principalmente para o grupo de pesquisa Athena – Laboratório de estudos em organizações, inovação e colaboração, na área de especialidade de Organizações, Inovação e Processos Colaborativos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA PRELIMINAR

As crises envolvem situações novas que precisam de respostas inovadoras, diferentes das práticas já conhecidas pelos atores organizacionais (Rosenthal *et al.*; 2001). Para Rosenthal *et al.* (1989) a crise representa uma séria ameaça e cria demanda por decisões vitais sob grande pressão temporal e circunstâncias bastante incertas.

Pearson e Clair (1998, p. 66) definem a crise como “uma situação de baixa probabilidade a alto impacto, que é percebida pelos stakeholders como uma ameaça a viabilidade da organização”.

“As crises organizacionais podem ser categorizadas como técnicas, econômicas, político/reputacional, humano e social, legal, ambiental, natural e ética” (Kovoor-Misra, 2020, p. 34).

De acordo com Kovoor-Misra (2020), as crises organizacionais atuais são complexas e diversas, e podem ameaçar a sobrevivência e os objetivos de uma organização, o que gera uma urgência em resolvê-las. Para a autora, as crises organizacionais compartilham, também, outros atributos tais como ambiguidade, estresse, carga emocional e potencial para oportunidade e ganho.

Apesar da natureza ameaçadora da crise, existe oportunidade para conter os aspectos negativos e alcançar resultados positivos, tais como os listados por Kovoor-Misra (2020):

- Improvisar, inovar e elaborar soluções para problemas complexos;
- Comunicar aos principais stakeholders o caráter positivo e a identidade da organização;
- Construir e fortalecer relacionamentos positivos com os stakeholders;
- Corrigir os problemas que contribuíram para a crise;
- Aprender, desenvolver e construir maior capacidade para indivíduos, organizações e stakeholders lidarem efetivamente em crises futuras.

De acordo com Crosby, Hart e Torfing (2017), os problemas complexos da sociedade atual, em geral, não podem ser resolvidos com soluções padronizadas, exigindo a união de esforços e a atuação colaborativa para produzir soluções inovadoras que atendam aos desafios da gestão pública.

Paschoiotto, Cunha e Silva (2024, p. 1) corroboram com Crosby, Hart e Torfing (2017) quando colocam que “as sociedades contemporâneas, cada vez mais interconectadas, enfrentam

problemas complexos que impactam a vida das pessoas e demandam soluções inovadoras, construídas de forma colaborativa”.

Para Baretta e Hoffmann (2022), os problemas relacionados à administração pública se caracterizam como complexos, pois são multidimensionais e abrangem interesses e necessidades conflitantes de diversos atores. Para as autoras a busca por inovação no setor público emerge como alternativa para lidar com esses problemas e se caracteriza pela previsão de processos colaborativos.

Os problemas complexos ou perversos são denominados por Rittel e Weber (1973) como *wicked problems* foram caracterizados por tais autores pela: 1) inexistência de uma formulação definitiva; 2) o fato de não possuírem uma “regra de parada”; 3) as soluções não são verdadeiras ou falsas, mas melhores ou piores; 4) não há teste imediato e nem definitivo de uma solução; 5) cada solução é uma “operação única”, como não há oportunidade de aprender por tentativa e erro cada tentativa conta significativamente; 6) não têm um enumerável conjunto de soluções potenciais, nem existe um conjunto bem descrito de operações permitidas que podem ser incorporadas ao plano; 7) cada problema perverso é essencialmente único; 8) pode ser considerado um sintoma de outro problema; 9) poder ser explicado de várias maneiras, e a escolha da explicação determina a natureza da resolução do problema; 10) o planejador não tem o direito de estar errado.

Para Howlett, Capano e Ramesh (2018), apenas os sistemas mais robustos de governança conseguem permanecer íntegros durante períodos de instabilidade, incertezas e desafios inesperados.

O modelo de governança colaborativa é muito útil para a condução de pesquisas relacionadas a crise, pois permite segmentar o processo de colaboração em diferentes elementos, incluindo as condições iniciais, a liderança facilitadora, o design das instituições e os processos colaborativos (Prabowo, Muluk e Hayat, 2021).

A governança colaborativa é definida por Ansell e Gash (2008, p.544) como:

Um acordo de governança em que uma ou mais agências públicas envolvem diretamente partes interessadas não estatais em um processo coletivo de tomada de decisão que é formal, orientado ao consenso e deliberativo e que visa elaborar ou implementar políticas públicas ou gerenciar programas ou ativos públicos.

Para Emerson, Nabatchi e Balogh (2012), a governança colaborativa refere-se aos processos e estruturas de tomada de decisão e gestão de políticas públicas que envolvem indivíduos de maneira construtiva além das fronteiras de agências públicas, diferentes níveis de

governo e/ou esferas pública, privada e cívica, com o objetivo de atingir metas coletivas que não poderiam ser alcançadas de outra forma.

Os principais fatores que levam à criação de uma rede são a representação e a conciliação de interesses diversos integrantes para que no curso coerente das atividades ocorra o alcance dos objetivos comuns (Silva *et al.*, 2023).

Diante deste cenário, as organizações públicas precisam se desvincular de suas estruturas burocráticas para alcançar resultados diferentes e, assim, atuar de forma sistêmica e buscar a inovação. Na literatura é possível identificar diferentes conceitos de inovação, com vertentes e aprofundamentos distintos. Para a realização desse trabalho, será adotada a definição de inovação proposta pela OECD (2018, p. 20):

Uma inovação é um produto ou processo novo ou melhorado (ou combinação deles) que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores da unidade e que foi disponibilizado para usuários em potencial (produto) ou colocado em uso pela unidade (processo).

De acordo com Garcia e Calantone (2002), a inovação difere da invenção à medida que propicia valor econômico e é disseminado para outras partes além dos descobridores. A inovação não é a novidade absoluta de uma ideia, mas que seja nova para a unidade que adote (Alencar, 1997).

Para OECD (2018), a inovação é mais do que uma nova ideia ou uma invenção, ela requer implementação, seja sendo colocado em uso ativo ou sendo disponibilizado para uso por outras partes, empresas, indivíduos ou organizações. Os impactos econômicos e sociais das invenções e ideias dependem da difusão e aceitação de inovações relacionadas. Uma avaliação das teorias de inovação aponta para quatro dimensões da inovação que pode orientar a medição: conhecimento, novidade, implementação e criação de valor.

A inovação ultrapassa os limites de qualquer organização em particular, realoca e redistribui onde e como a atividade socialmente produtiva ocorre (Moore; Hartley, 2010). Para a APSII (2011), citado em Mustaf e Anggadwita (2013), enquanto a inovação no setor privado é impulsionada pelo lucro, a inovação no setor público se preocupa com o bem-estar da sociedade. Este bem-estar, por sua vez, pode ser associado ao que Bryson, Crosby e Bloomberg (2014), citado por Crosby, Hart e Torfing (2017), chamam de valor público, ou seja, com aquilo que é bom ou valorizado pelo público.

Segundo Crosby, Hart e Torfing (2017), os gestores públicos, quando confrontados com problemas perversos, devem agir como orquestradores da interação em rede e da aprendizagem mútua, atuando como convocadores, administradores e catalisadores da inovação colaborativa.

Uma abordagem colaborativa voltada para a inovação tem o potencial de impulsionar o desenvolvimento, a implementação e a propagação de soluções no âmbito do setor público (Paschoiotto; Cunha; Silva, 2024). Neste contexto, a liderança é essencial para definir regras claras, construir confiança, promover o diálogo e obter ganhos mútuos (Ansell; Gash, 2008).

Northhouse (2004) define liderança como um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum. Segundo o autor, definir liderança como um processo significa que é um evento transacional que ocorre entre líderes e liderados, ou seja, um evento interativo no qual o líder afeta e é afetado por seus liderados. Dessa forma a liderança passa a ser um processo social, construído por um grupo de pessoas (Santos, 2012).

Para Paschoiotto, Cunha e Silva (2024), a liderança é decisiva para desenvolver um ambiente de cooperação multiautores, e a coordenação interorganizacional e entre as demais partes interessadas requer meios que possibilitem a implementação de um clima de confiança entre as diferentes partes envolvidas.

Diante do exposto, a liderança torna-se fundamental no processo de governança colaborativa para mobilizar a rede de atores envolvidos na solução de um problema complexo em contexto de crise.

3 METODOLOGIA

A metodologia é definida por Ramos (1989) como a estrutura de apoio que consiste no conjunto de normas operacionais e de instrumentos que permitem que as coisas sejam feitas.

Sendo assim, inicialmente é preciso refletir sobre a ontologia a ser adotada na pesquisa. A ontologia refere-se à nossa compreensão sobre como as coisas são, ou seja, a posição ontológica que adotamos define a nossa percepção do mundo (Saccol, 2009). A palavra ontologia significa estudo ou conhecimento do ser, dos entes ou das coisas tais como são em si mesmas, real e verdadeiramente (Chauí, 2003).

Nesta pesquisa será adotada a ontologia que considera a interação sujeito-objeto, sendo a realidade social produto da negociação e compartilhamento de significados entre as pessoas. Parte-se do princípio de que a realidade é socialmente construída, ou seja, percebida e criada em uma instância coletiva, portanto a realidade é intersubjetiva (Saccol, 2009). Para a autora, a ontologia serve como base para delimitar o problema de pesquisa, ajuda a definir a epistemologia e o método de investigação a ser adotado.

O Quadro 01 representa o delineamento da pesquisa a ser realizada.

Quadro 01: Delineamento da pesquisa

DELINEAMENTO DA PESQUISA	
ONTOLOGIA	Interação sujeito-objeto
EPISTEMOLOGIA	Construtivista
PARADIGMA	Interpretativista
MÉTODO	Qualitativo
ESTRATÉGIA DA PESQUISA	Fenomenologia
TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	Pesquisa documental, revisão integrativa e entrevistas
TÉCNICA DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS	Análise temática

Fonte: Elaborado pela autora a partir das fontes consultadas, 2025.

3.1 DEFINIÇÕES EPISTEMOLÓGICAS E PARADIGMA DO ESTUDO

A epistemologia é o ramo da filosofia que estuda a investigação científica e seu produto, o conhecimento científico (Bunge, 1980). De acordo com Saccol (2009), a epistemologia está relacionada com a forma pela qual acreditamos que o conhecimento é gerado, e está ligada aos nossos pressupostos ontológicos sobre como as coisas são.

Nesta pesquisa será adotada a abordagem epistemológica construtivista, na qual os significados são construídos a partir da interação entre sujeito e objeto. Para Saccol (2009), o construtivismo social pressupõe que os significados são criados e compartilhados coletivamente.

Considerando que o paradigma é gerado a partir da visão ontológica e epistemológica, para este estudo será utilizado o paradigma interpretativista. Tal paradigma parte do princípio de que a realidade social é um produto de experiências subjetivas e intersubjetivas dos indivíduos, ou seja, entende a sociedade do ponto de vista do participante em ação (Morgan, 1980). O paradigma interpretativista fundamenta-se na visão de que as pessoas constroem e mantêm, simbolicamente e socialmente, suas próprias realidades organizacionais, ou seja, a realidade é socialmente construída (Berger; Luckmann, 2003).

3.2 MÉTODO DA PESQUISA

Neste estudo, será adotada a pesquisa de natureza qualitativa, caracterizada por Bogdan e Biklen (1994) e Godoy (1995) como fonte direta de dados no ambiente natural, sendo o pesquisador o instrumento principal. A pesquisa qualitativa é uma forma adequada de compreender a natureza de um fenômeno social (Richardson, 1999).

Para a perspectiva qualitativa,

um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando “captar” o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno (Godoy, 1995, p.21).

De acordo com Burrell e Morgan (1979); Brower, Abolafia e Carr (2000); Lowery e Evans (2004), a pesquisa qualitativa encontra-se no paradigma interpretativista.

3.3 ESTRATÉGIA DA PESQUISA

A estratégia de delineamento adotada nesta pesquisa será a fenomenologia. Para Husserl (1967), a fenomenologia não se orienta pelos fatos (internos ou externos), mas pela realidade de consciência, ou seja, as essências ideais (fenômenos).

Forghieri (1984) compreende a fenomenologia como um método que almeja chegar ao fenômeno por percepção categorial, cujo objetivo é captar a essência do fenômeno. Para a autora a visão categorial é imediata, espontânea, pré-reflexiva, própria da vida cotidiana, do vivenciar imediato.

Segundo Creswell (2007, p. 32), na pesquisa fenomenológica “o pesquisador identifica a “essência” das experiências humanas relativas a um fenômeno, como descrito pelos participantes de um estudo”.

Optou-se pela estratégia da pesquisa fenomenológica, pois permite uma abordagem de sucessivas aproximações com o objeto estudado, com a ampliação da capacidade do pesquisador em perceber nuances e elementos cuja delimitação não é possível de forma totalmente objetiva. Na medida em que o pesquisador vai além da condição de observador e se aproxima ele próprio da condição de praticante, amplia a capacidade de perceber esses elementos, e compreender de que forma eles participam da prática e da organização social estudada (Pimentel; Nogueira, 2018).

Assim sendo, entende-se que a fenomenologia é a estratégia de pesquisa mais adequada para estudar o fenômeno do rompimento do reservatório de água da CASAN e compreender o papel do líder na governança colaborativa em contexto de crise.

3.4 CONTEXTO DA PESQUISA

A população é definida por Feijoo (2010, p. 2) como o “conjunto de elementos definidos no espaço e no tempo, em termos de um “atributo” comum a todos os elementos”. Nesta pesquisa a população estudada é composta pelos atores atingidos e envolvidos após o rompimento do reservatório de água da CASAN, ocorrido em 2023, no município de Florianópolis.

Marconi e Lakatos (2009, p.16) definem amostra como “uma parcela conveniente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”. No presente estudo a amostra será composta pelos Coordenadores das Comissões de cada área criada para resolução dos mais diversos problemas da população afetada, pelo Superintendente da Região Metropolitana da CASAN e pelo Diretor de Operação e Expansão na época do ocorrido, bem como por demais atores relevantes envolvidos na resolução do problema complexo.

3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA/BUSCA DE EVIDÊNCIAS

Para a realização do estudo, os dados serão coletados por meio de pesquisa documental, revisão integrativa e entrevistas.

Será utilizada a pesquisa documental para acesso aos dados referentes ao fenômeno estudado. Na perspectiva de Marconi e Lakatos (2009), a pesquisa documental é denominada de fontes primárias, e está restrita a documentos, escritos ou não.

A revisão integrativa será utilizada na pesquisa para a obtenção do estado da arte sobre o tema analisado (Whittemore; Knafl, 2005). A revisão integrativa combina dados da literatura teórica e empírica para uma compreensão completa do fenômeno analisado (Souza; Silva; Carvalho, 2010).

Para Botelho, Cunha e Macedo (2011, p. 127), “o termo “integrativa” tem origem na integração de opiniões, conceitos ou ideias provenientes das pesquisas utilizadas no método”. Para os autores a revisão integrativa é realizada em seis etapas: 1) identificação e elaboração do tema e seleção da questão de pesquisa; 2) estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão; 3) identificação dos estudos selecionados; 4) categorização dos estudos selecionados; 5) análise e interpretação dos resultados; 6) apresentação da síntese do conhecimento.

Além disso, será utilizada a entrevista que, de acordo com Lakatos e Marconi (2009), é um encontro entre duas pessoas, com a finalidade de que uma delas obtenha informações sobre determinado assunto, mediante uma conversa. É utilizada na investigação social, para coleta de dados, para ajudar no diagnóstico ou no tratamento do problema social.

Após o levantamento documental e a revisão integrativa, a pesquisadora irá a campo para realizar as entrevistas e compreender a realidade do fenômeno em estudo. Por meio de entrevistas com os Coordenadores das Comissões de cada área criada para resolução dos mais diversos problemas da população afetada, com o Superintendente da Região Metropolitana da CASAN e com o Diretor de Operação e Expansão na época do ocorrido, bem como com os demais atores relevantes envolvidos na resolução do problema complexo, pretende-se compreender e descrever o ocorrido, identificar a rede de atores envolvidos na resolução de problemas e suas interações diante do contexto de crise gerado com o rompimento do reservatório de água R4.

3.6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para a análise dos dados coletados, utilizar-se-á a técnica de análise temática que consiste em um procedimento para analisar dados qualitativos (Braun; Clarke, 2006; Silva *et al.*, 2020, Nagem *et al.*, 2023; Dias; Mishima, 2023).

De acordo com Braun e Clarke (2006), a análise temática é um método para identificar, analisar e relatar padrões repetidos de significado (temas) dentro dos dados obtidos por meio entrevistas, grupos focais, textos, organizando. Para as autoras esta técnica organiza e descreve seu conjunto de dados em ricos detalhes, por meio de seis fases: (1) familiarização com os dados; (2) geração de códigos iniciais; (3) busca por temas; (4) revisão dos temas; (5) definição e denominação dos temas; (6) produção do relatório.

Silva *et al.* (2020) propõem o uso da análise temática como técnica de análise em pesquisas que envolvem alto nível de subjetividade, oferecendo novas possibilidades na construção do conhecimento.

A partir da análise temática de documentos e entrevistas será possível interpretar e avaliar a contribuição dos diversos atores que fizeram parte da rede para resolver o problema da população afetada pelo rompimento do reservatório de água da CASAN.

3.7 POSSIBILIDADES E LIMITAÇÕES PREVISTAS

O aspecto facilitador é o fato de a pesquisadora trabalhar como Administradora vinculada diretamente à Superintendência da Região Metropolitana da CASAN em que ocorreu o rompimento reservatório de água em 2023. Isto permitiu a pesquisadora visualizar o fenômeno como um todo de uma forma bem gerencial, e acompanhar os desafios diários enfrentados pelas mais diversas áreas da organização afetada para superar todas as adversidades decorrentes deste evento.

Uma das limitações da pesquisa consistirá no fato de que a realidade é socialmente construída, ou seja, a visão de mundo de uma pessoa depende de vários fatores tais como: a linguagem e os valores passados pela família, pelos amigos, pela escola e pelas organizações. Sendo assim, a linguagem é o meio pelo qual as pessoas se relacionam com seus semelhantes, e por isso é essencial para a compreensão da realidade da vida cotidiana (Berger; Luckmann, 2003).

Além disso, há a limitação de ordem teórica pelo fato de a pesquisa não esgotar todas as variáveis relacionadas ao assunto a ser estudado devido à complexidade do tema. Porém, almeja-se compreender e discutir os elementos mais relevantes do assunto a ser investigado referente ao papel do líder na governança colaborativa em contexto de crise.

4 CRONOGRAMA

Quadro 01: Cronograma de pesquisa

ETAPAS PREVISTAS		AGO-DEZ/25	JAN-JUN/26	JUL-DEZ/26	JAN-JUN/27	JUL-DEZ/27	JAN-JUN/28	JUL-DEZ/28	JAN-JUN/29
1	Cursar as disciplinas	X	X	X	X				
2	Definição final do tema e problema	X							
3	Definição final de dos objetivos geral e específicos	X							
4	Definição do procedimentos metodológicos		X						
5	Pesquisa documental da realidade investigada		X						
6	Revisão integrativa			X					
7	Construção da fundamentação teórica				X	X			
8	Qualificação do projeto de tese					X			
9	Realizar e analisar as entrevistas						X		
10	Desenvolver o <i>framework</i>							X	
11	Elaborar as conclusões e recomendações							X	
12	Redação final e defesa da tese								X

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, Eunice Soriano de. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- ANSELL, Chris; GASH, Alison. Collaborative governance in theory and practice. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, n. 4, p. 543-571, 2008.
- ANSELL, C.; TORFING, J. Co-creation: the new kid on the block in public governance. **Policy & Politics**, v. 49, n. 2, p. 211-230, 2021.
- BARETTA, J. V.; HOFFMANN, M. G. Pragmatismo e inovação: a resolução dos problemas públicos complexos. In: IX Encontro de Administração Pública da ANPAD VI - EnAPG 2022. **IX Encontro de Administração Pública da ANPAD VI - EnAPG 2022**.
- BEHRENS, Marilda Aparecida. Projetos de aprendizagem colaborativa num paradigma emergente. In: MORAN, José Manuel; MASETTO, Marcos T.; BEHRENS, Marilda Aparecida. **Novas tecnologias e mediação pedagógica**. Campinas, SP: Papirus, 2000.
- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. 23. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2003.
- BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora, 1994.
- BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. de A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121-136, mai./ago. 2011.
- BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.
- BROWER, Ralph S.; ABOLAFIA, Mitchel Y.; CARR, Jered B. On improving qualitative methods in public administration research. **Administration & Society**, v.32, n.4, p.363-397, sep. 2000.
- BUNGE, Mario. **Epistemologia: curso de atualização**. São Paulo: ESUSP, 1980.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis: elements of sociology of corporate life**. London: Heinemann, 1979.
- CHAUÍ, M. **Convite à filosofia**. 13. ed. São Paulo: Ática, 2003.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. - 2. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2007.
- CROSBY, Barbara C.; HART, Paul't; TORFING, Jacob. Public value creation through collaborative innovation. **Public Management Review**, v.19, n. 5, p. 655-669, 2017.
- 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.

DENHARDT, Robert B. **The pursuit of significance: strategies for managerial success in public organizations**. Belmont: Wadsworth Publishing Company, 1993.

DIAS, Ernandes Gonçalves; MISHIMA Silvana Martins. Análise temática de dados qualitativos: uma proposta para efetivação. **Revista SUSTINERE**, Rio de Janeiro, v.11, n. 1, p. 402-411, jan./jun. 2023.

FEIJOO, Ana Maria L. C. de. **A pesquisa e a estatística na pesquisa e na educação**. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2010.

FREY, Klaus. Desenvolvimento sustentável local na sociedade em rede: o potencial das novas tecnologias de informação e comunicação. **Revista de Sociologia Política**, Curitiba, 21, p. 165-185, nov. 2003.

FORGHIERI, Yolanda Citrão. C. (Org.). **Fenomenologia e Psicologia**. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1984.

GARCIA, R.; CALANTONE, R. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. **The Journal of Product Innovation Management**. v.19. p. 110-132, 2002.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, p.57-63, mar./abr. 1995.

HOWLETT, Michael; CAPANO, Gilberto; RAMESH, M. Designing for robustness: surprise, agility and improvisation in policy design. **Policy and Society**, v. 37, n. 4, p. 405-421, 2018.

HUSSERL, Edmund. **Investigaciones lógicas**. Madri: Castilha, 1967.

KOVOOR-MISRA, Sarah. **Crisis management: resilience and change**. SAGE Publications, Inc., 2020. Disponível em: <https://sk.sagepub.com/book/mono/crisis-management-resilience-and-change/toc>. Acesso em 23.03.2025.

LOWERY, Daniel; EVANS, Karen G. The iron cage of methodology: the vicious circle of means limiting ends limiting means... **Administration & Society**, v. 36, n. 3, p. 306-327, jul. 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MORGAN, G. Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. **Administrative Science Quarterly**. v. 25, n. 4, p. 605-622, 1980.

MUSTAFID, Q. Y.; ANGGADWITA, G. Determining innovation aspect in the performance of public sector. **Journal of Social and Development Sciences**, v. 4, n.8, p. 361-368, 2013.

NAEEM, M. *et al.* A step-by-step process of thematic analysis to develop a conceptual model in qualitative research. **International of Qualitative Methods**. v.22, p. 1-18, 2023.

NORTHOUSE, Peter G. **Leadership: Theory and practice**. 3ª ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.

OECD. **Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation**. 4th ed. European Union, 2018.

PASCHOITTO, P.; CUNHA, C. J. C. de A.; SILVA, S. M. da. Liderança no processo de inovação colaborativa no setor público: uma revisão integrativa. **Revista de Administração Pública**, v. 58, n. 1, p. 1-19, 2024.

PEARSON, C. M.; CLAIR, J. A. Reframing crisis management. **Academy of Management Review**, v. 23, p. 59-76, 1998.

PIMENTEL, Ricardo; NOGUEIRA, Eloy Eros da Silva. Estudos baseados na prática: possibilidades metodológicas para pesquisas em estudos organizacionais. **Revista Organizações e Sociedade**, v. 24, n. 86, p. 350-370, jul./set. 2018.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1989.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSENTHAL, U.; CHARLES, M. T.; HART, P. T. **Coping with crisis: the management of disasters, riots and terrorism**. Springfield: Charles C. Thomas, 1989.

ROSENTHAL, U.; BOIN, R. A.; COMFORT, L. K. **Managing crises: threats, dilemmas, opportunities**. Springfield, ILL: Charles C Thomas, 2001.

SACCOL, Amarolinda Zanela. Um retorno ao básico: compreendendo paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, p. 250-269, mai./ago. 2009.

SILVA, A. M. V. da; *et al.* Governança colaborativa em redes: uma discussão teórica. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 12, n. 2, p. 53-64, mai./ago. 2023.

SILVA, M. R. *et al.* Uso e possibilidades metodológicas para os estudos qualitativos em administração: explorando a análise temática. **Revista Pensamento Contemporâneo**, v. 14, n. 1, p. 111-123, mar. 2020.

SOUZA, Marcela Tavares de; SILVA, Michelly Dias da; CARVALHO, Rachel de. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Einstein** (São Paulo), v. 8, n. 1, p. 102-106, jan. 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1679-45082010RW1134>. Acesso em: 23.03.2025. STEFANOVITZ, Juliano Pavanelli. **Contribuições ao estudo da gestão da inovação: proposição conceitual e estudo de casos**. 2011. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil, 2011.

WHITTEMORE, R. KNAFL, K. The integrative review: updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, v. 52, n. 5, p. 546-553, 2005.

PRABOWI, A.; MULUK, M. R. K.; HAYAT, A. Model collaborative governance dalam pembangunan desa pada masa covid-19: studi di Kabupaten Lampung Selatan. Publisia: **Jurnal Ilmu Administrasi Publik**, v. 6, n.1, p.15-31, 2021.