

Ministério da Educação – MEC
Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES
Diretoria de Educação a Distância – DED
Universidade Aberta do Brasil – UAB
Programa Nacional de Formação em Administração Pública – PNAP
Bacharelado em Administração Pública

GESTÃO DE REDES DE COOPERAÇÃO NA ESFERA PÚBLICA

Maria Leonídia Malmegrin



2011

© 2011. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Todos os direitos reservados.

A responsabilidade pelo conteúdo e imagens desta obra é do(s) respectivo(s) autor(es). O conteúdo desta obra foi licenciado temporária e gratuitamente para utilização no âmbito do Sistema Universidade Aberta do Brasil, através da UFSC. O leitor se compromete a utilizar o conteúdo desta obra para aprendizado pessoal, sendo que a reprodução e distribuição ficarão limitadas ao âmbito interno dos cursos. A citação desta obra em trabalhos acadêmicos e/ou profissionais poderá ser feita com indicação da fonte. A cópia desta obra sem autorização expressa ou com intuito de lucro constitui crime contra a propriedade intelectual, com sanções previstas no Código Penal, artigo 184, Parágrafos 1º ao 3º, sem prejuízo das sanções cíveis cabíveis à espécie.

M256g Malmegrin, Maria Leonídia
Gestão de redes de cooperação na esfera pública / Maria Leonídia Malmegrin.
– Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] :
CAPES : UAB, 2011.
103p. : il.

Inclui bibliografia
Bacharelado em Administração Pública
ISBN: 978-85-7988-088-9

1. 1. Administração pública. 2. Redes de informação. 3. Estado - Inovações
tecnológicas. 4. Serviço público. 5. Educação a distância. I. Coordenação de Aper-
feiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Brasil). II. Universidade Aberta do Brasil.
III. Título.

CDU: 35

Catálogo na publicação por: Onélia Silva Guimarães CRB-14/071

PRESIDENTA DA REPÚBLICA

Dilma Vana Rousseff

MINISTRO DA EDUCAÇÃO

Fernando Haddad

PRESIDENTE DA CAPES

Jorge Almeida Guimarães

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

REITOR

Alvaro Toubes Prata

VICE-REITOR

Carlos Alberto Justo da Silva

CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO

DIRETOR

Ricardo José de Araújo Oliveira

VICE-DIRETOR

Alexandre Marino Costa

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

CHEFE DO DEPARTAMENTO

Gilberto de Oliveira Moritz

SUBCHEFE DO DEPARTAMENTO

Marcos Baptista Lopez Dalmau

DIRETORIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

DIRETORIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

COORDENAÇÃO GERAL DE ARTICULAÇÃO ACADÊMICA

Liliane Carneiro dos Santos Ferreira

COORDENAÇÃO GERAL DE SUPERVISÃO E FOMENTO

Grace Tavares Vieira

COORDENAÇÃO GERAL DE INFRAESTRUTURA DE POLOS

Joselino Goulart Junior

COORDENAÇÃO GERAL DE POLÍTICAS DE INFORMAÇÃO

Adi Balbinot Junior

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO – PNAP

Alexandre Marino Costa
Claudinê Jordão de Carvalho
Eliane Moreira Sá de Souza
Marcos Tanure Sanabio
Maria Aparecida da Silva
Marina Isabel de Almeida
Oreste Preti
Tatiane Michelon
Teresa Cristina Janes Carneiro

METODOLOGIA PARA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Universidade Federal de Mato Grosso

COORDENAÇÃO TÉCNICA – DED

Soraya Matos de Vasconcelos
Tatiane Michelon
Tatiane Pacanaro Trinca

AUTORA DO CONTEÚDO

Maria Leonídia Malmegrin

EQUIPE DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS DIDÁTICOS CAD/UFSC

Coordenador do Projeto
Alexandre Marino Costa

Coordenação de Produção de Recursos Didáticos
Denise Aparecida Bunn

Supervisão de Produção de Recursos Didáticos
Érika Alessandra Salmeron Silva

Designer Instrucional
Denise Aparecida Bunn
Adriana Novelli

Auxiliar Administrativo
Stephany Kaori Yoshida

Capa
Alexandre Noronha

Ilustração
Adriano Schmidt Reibnitz

Projeto Gráfico e Editoração
Annye Cristiny Tessaro

Revisão Textual
Mara Aparecida Andrade da Rosa Siqueira
Claudia Leal Estevão Brites Ramos

PREFÁCIO

Os dois principais desafios da atualidade na área educacional do País são a qualificação dos professores que atuam nas escolas de educação básica e a qualificação do quadro funcional atuante na gestão do Estado brasileiro, nas várias instâncias administrativas. O Ministério da Educação (MEC) está enfrentando o primeiro desafio com o Plano Nacional de Formação de Professores, que tem por objetivo qualificar mais de 300.000 professores em exercício nas escolas de Ensino Fundamental e Médio, sendo metade desse esforço realizado pelo Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB). Em relação ao segundo desafio, o MEC, por meio da UAB/CAPES, lança o Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP). Esse programa engloba um curso de bacharelado e três especializações (Gestão Pública, Gestão Pública Municipal e Gestão em Saúde) e visa colaborar com o esforço de qualificação dos gestores públicos brasileiros, com especial atenção no atendimento ao interior do País, por meio de polos da UAB.

O PNAP é um programa com características especiais. Em primeiro lugar, tal programa surgiu do esforço e da reflexão de uma rede composta pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), pelo Ministério do Planejamento, pelo Ministério da Saúde, pelo Conselho Federal de Administração, pela Secretaria de Educação a Distância (SEED) e por mais de 20 instituições públicas de Ensino Superior (IPES), vinculadas à UAB, que colaboraram na elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) dos cursos. Em segundo lugar, esse projeto será aplicado por todas as IPES e pretende manter um padrão de qualidade em todo o País, mas abrindo margem para que cada IPES, que ofertará os cursos, possa incluir assuntos em atendimento às diversidades econômicas e culturais de sua região.

Outro elemento importante é a construção coletiva do material didático. A UAB colocará à disposição das IPES um material didático mínimo de referência para todas as disciplinas obrigatórias e para algumas optativas. Esse material está sendo elaborado por profissionais experientes da área da Administração Pública de mais de 30 diferentes instituições, com apoio de equipe multidisciplinar. Por último, a produção coletiva antecipada dos materiais didáticos acaba por liberar o corpo docente das IPES e faz com que haja maior dedicação ao processo de gestão acadêmica dos cursos; uniformiza um elevado patamar de qualidade para o material didático e garante o desenvolvimento ininterrupto dos cursos, sem as paralisações que sempre comprometem o entusiasmo dos alunos.

Por tudo isso, estamos seguros de que mais um importante passo em direção à democratização do Ensino Superior público e de qualidade está sendo dado, desta vez contribuindo também para a melhoria da gestão pública brasileira.

Celso José da Costa
Diretor de Educação a Distância
Coordenador Nacional da UAB
CAPES-MEC

SUMÁRIO

Apresentação	9
--------------------	---

Unidade 1 – Introdução à Gestão de Redes de Cooperação na Esfera Pública

Gestão de Redes de Cooperação na Esfera Pública	15
Redes de Cooperação na Esfera Pública: Conceitos, Características e Tipologias	18
Redes: Conceitos Múltiplos	19
Redes: Características	20
Tipologias de Rede	26
Modelos de Gestão e Estruturas Básicas	33
Modelos de Gestão das Redes de Cooperação	33
Estruturas das Redes de Cooperação	37
O Papel das Redes na Universalização dos Serviços Públicos	45
Serviços Públicos: Variedade e Complexidade	45
Redes e Resultados	48

Unidade 2 – Gestões Específicas de Redes na Esfera Pública

Gestões Específicas de Redes na Esfera Pública	57
Tipologias Importantes para Gestão	58
Redes para Prestação de Serviços Sociais	61
Características Gerais das Redes de Prestação de Serviços Sociais	61
Mecanismos de Gestão: Participação da Sociedade Civil, Controle Social e Órgão Colegiado	65
Instrumentos de Formalização para a Gestão	69

Redes para Prestação de Serviços de Infraestrutura	79
Características Gerais das Redes de Prestação de Serviços de Infraestrutura	79
Mecanismos de Gestão: Relações de Parcerias, Agências Reguladoras e Sistema de Defesa do Consumidor	82
Instrumentos para a Formalização de Gestão	87
Redes de Prestação de Serviços de Intervenção do Estado	89
Características Gerais das Redes de Prestação de Serviços de Intervenção do Estado	89
Instrumentos de Gestão	91
Considerações finais	97
Referências	98
Minicurrículo	104

APRESENTAÇÃO

Caro estudante,

Bem-vindo aos estudos da disciplina *Gestão de Redes de Cooperação na Esfera Pública*. Sabemos que o ser humano é, por excelência, um ser social. Alguns vivem cercados por inúmeras pessoas e outros por uma quantidade menor, mas nos dois casos a interação é sempre observada.

Você saberia dizer em que resulta a integração dessas pessoas?

Resulta na formação de redes de relacionamento!

E o que são redes de relacionamento? São tipos de parceria nos quais as pessoas que fazem parte desse círculo de contatos trocam informações e aprendizados profissionais e, ainda, ajudam-se mutuamente; sem contar que um grupo pode sofrer influência de outro grupo.

A formação de redes acontece desde que existe a sociedade e pode ocorrer em diversos contextos, por exemplo, quando as pessoas se agrupam para o esporte (equipes), para a política (partidos), para o trabalho (organizações), enfim, de muitas outras formas de atuação coletiva. Não fosse a disposição das pessoas para a “conexão” entre elas, a internet não teria apresentado tanto sucesso.

Do ponto de vista das organizações, a formação de redes está associada ao alcance de objetivos em contextos que apresentam grandes complexidades; como no caso de redes de pesquisadores que estudam um mesmo assunto; de redes de correspondentes internacionais para a mídia; de redes de organizações preocupadas com questões sociais e com o meio ambiente; de redes de voluntários; de redes de empresas (ou redes de trabalho dentro de uma empresa); entre outras, sempre que se faça necessário múltiplos conhecimentos da relação da organização com suas partes e com o ambiente externo.

As empresas privadas trabalham em rede, basta vermos o processo de produção de carros ou mesmo as empresas de serviço, como as agências de publicidade. O governo também trabalha em rede quando estabelece relação entre os governos federal, estadual e municipal; quando tal relação se dá entre a esfera mesma do governo (redes intermunicipais em consórcios públicos); e quando o governo se relaciona com empresas privadas ou com organizações não estatais. Nesse sentido, cabe ressaltarmos a importância do capital social (bem público na lógica da ação coletiva) como força capaz de impulsionar o processo de inovação.

Para você, planejamos esta disciplina em duas Unidades.

A Unidade 1 apresentará, principalmente, conceitos técnicos relacionados ao tema *Gestão de Redes de Cooperação na Esfera Pública*, os quais são considerados como suporte básico na Teoria das Organizações. Na Unidade 2, trataremos das aplicações desses conceitos.

O que queremos mostrar com esse tipo de construção é que a teoria e a aplicação estão particularmente conectadas, isto é, no momento de aplicação podemos ampliar a fundamentação teórica e no momento da fundamentação teórica podemos apresentar aplicações como exemplos.

É importante destacar que o tema rede de relacionamentos usa referências teóricas oriundas de várias disciplinas, como a Sociologia, a Economia, a Ciência da Informação e Comunicação e as respectivas tecnologias, a Administração e a Engenharia de Produção.

Como forma de você participar mais ativamente desse trabalho conjunto, formulamos algumas Atividades de aprendizagem para as quais, em pontos específicos do livro, você encontrará chamadas que o convidarão a realizá-las e, ainda, instruções específicas para cada uma delas. Ao término da atividade, você deverá voltar ao texto para dar continuidade aos estudos.

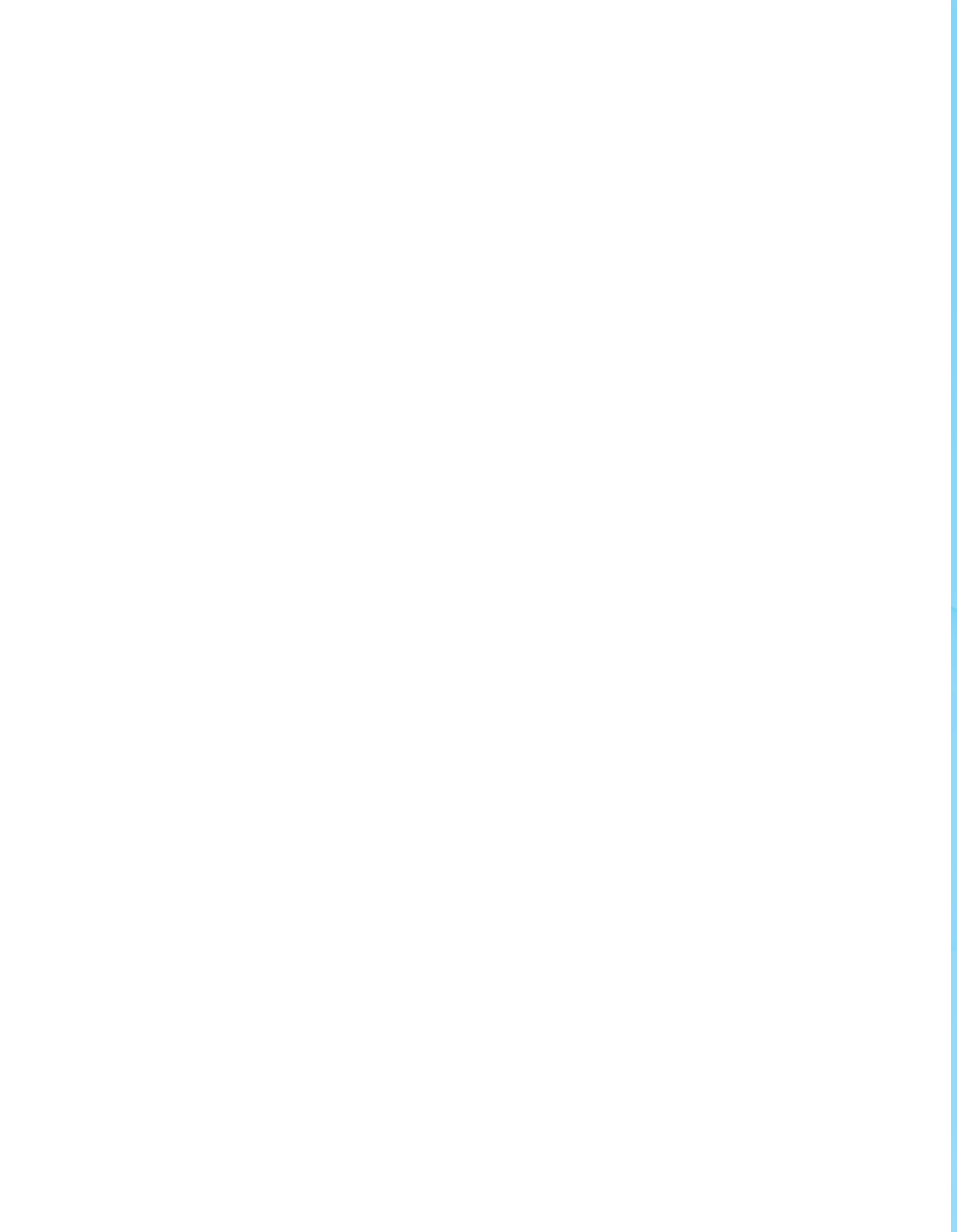
E lembre-se: já estamos em rede!

Observe, caro estudante, que você já está ou estará conectado com seus colegas da disciplina e com diversos professores, que também estão em rede. Os professores estão conectados com o mundo acadêmico e com as instituições de ensino. É um encadeamento praticamente infinito.

Essa ideia de vivermos em rede nos dá o sentimento de que não estamos sozinhos e de que tudo o que fazemos terá reflexo no todo. Portanto, é importante que façamos o melhor, porque o resultado daquilo que optamos por fazer retornará a nós. É nesse sentido que o convidamos ao empenho e, conseqüentemente, ao sucesso em seus estudos.

Conte conosco!

Professora Maria Leonídia Malmegrin



UNIDADE 1

INTRODUÇÃO À GESTÃO DE REDES DE COOPERAÇÃO NA ESFERA PÚBLICA

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade, você deverá ser capaz de:

- ▶ Distinguir as Redes de Cooperação na Esfera Pública no contexto das redes cooperativas em geral;
- ▶ Diferenciar os diversos modelos de gestão passíveis de implementação e os impactos sobre a capacidade governativa dessas redes; e
- ▶ Correlacionar os resultados de desempenho das redes com os desafios de universalização de serviços públicos e os desenvolvimentos econômico e social, nos âmbitos local e nacional.

GESTÃO DE REDES DE COOPERAÇÃO NA ESFERA PÚBLICA

Você observou o título desta seção? Certamente você já deve ter formado um conceito sobre o assunto a ser tratado aqui. É provável que você saiba o que é gestão e o que é rede. Mas você saberia dizer o que é *Gestão de Redes de Cooperação na Esfera Pública*? Para conhecermos melhor esse assunto, vamos identificar os conceitos de cada um dos termos que formam o título desta disciplina. Vamos lá?


Gestão ou Administração?

Alguns autores divergem sobre o conceito de administração e de gestão, mas, para fins da presente disciplina, consideraremos **gestão** como sinônimo de **administração**, significando um conjunto de princípios, de normas e de funções que tem por fim ordenar os fatores de produção ou de serviços e controlar a sua produtividade e eficiência para obter determinado resultado (FERREIRA, 2009).

Apesar de considerarmos administração e gestão como sinônimos, utilizaremos a nomenclatura mais recente, ou seja: gestão.

Assim, a gestão será ainda representada por um modelo explicativo abrangendo quatro etapas: planejamento, execução, avaliação e controle; ou planejamento, organização, direção e controle.

É importante você saber que estamos usando como referencial a Teoria das Organizações, que pode ser entendida como uma disciplina específica, um campo de estudo ou de conhecimento que procura interpretar a realidade das organizações oferecendo múltiplas abordagens e enfoques sobre as suas diversas variáveis. Isso porque



Esse tema está presente nas disciplinas *Teoria da Administração I e II*.

as organizações são fenômenos que podem ser entendidos de muitas maneiras.

Um dos temas mais estudados no mundo das organizações contemporâneas é o que trata de redes interorganizacionais.

Vamos agora a um primeiro entendimento sobre esse tema. Você saberia dizer de que redes estamos falando?

Esse conceito será detalhado ainda nesta Unidade.



De forma geral, **redes** podem ser entendidas como conjunto de entes, no caso das organizações, com objetivos semelhantes e que atuam de forma integrada, porque dessa forma os resultados obtidos são otimizados.

*Então, se rede significa envolvimento de objetivos semelhantes e atuação de forma integrada, você concorda que nos trabalhos desenvolvidos em rede deve haver **cooperação***?*

***Cooperação** – de cooperar, que significa atuar, juntamente com outros, para um mesmo fim; contribuir com trabalho, esforços, auxílio; colaborar. Fonte: Houaiss (2009).

Para muitos estudiosos, a cooperação é um pressuposto das redes interorganizacionais, por esse motivo não seria necessário explicitá-lo, mas podemos encontrar outros tipos de redes que não apresentam a cooperação como ideia-força. É o caso de redes de elementos físicos: energia, computadores, entre outros.

Agora que construímos os conceitos de gestão, de rede e de cooperação, podemos observar como tudo isso se comporta na esfera pública.

E, na esfera pública, significa que essas redes operam em um ambiente bem delimitado, que é o espaço da prestação de serviços públicos.

Voltando ao nosso entendimento geral de redes, o objetivo comum a todas as organizações que compõem esse tipo de rede é o atendimento ao público.

Com base nos entendimentos anteriores, podemos considerar que nossa disciplina abordará um conjunto de princípios, de normas e de funções que têm por finalidade ordenar e controlar a prestação de serviços públicos realizados por um conjunto de organizações que atuam de forma integrada, com objetivo de obter melhores resultados no atendimento aos cidadãos que necessitam desses serviços.

REDES DE COOPERAÇÃO NA ESFERA PÚBLICA: CONCEITOS, CARACTERÍSTICAS E TIPOLOGIAS

Temos constatado que as demandas da sociedade para a esfera pública, ou seja, para o Estado, exigem serviços que sejam de qualidade, em tempo adequado, e que respeitem a variedade dos usuários e suas expectativas.

Assim, as necessidades e o contexto dos usuários e dos beneficiários tornam-se condicionantes para a prestação de serviços públicos, exigindo das organizações capacidades de atendimentos flexíveis e inovadoras.

Você já teve oportunidade de pensar na diferença de atuação das organizações prestadoras de serviços de saúde em cada um dos Estados brasileiros? Imagine se uma norma geral padronizasse esse atendimento. Como seria o funcionamento? Poderia até ser eficiente, mas pouco efetivo, não acha?

Nesse contexto, uma estratégia adotada para atendimento a essas demandas é a de que o Estado mude também a forma de relacionamento com o ambiente externo. Dessa forma, diferente de momentos anteriores em que ele detinha o monopólio da execução da prestação de serviços públicos, o Estado agora implementa outras configurações alternativas considerando a participação de diversas organizações estatais e não estatais.

O agrupamento de diversas organizações para o atendimento às demandas da sociedade, em toda sua pluralidade, pode ser chamado de “Redes de Prestação de Serviços Públicos”

A partir do entendimento da necessidade de redes para a prestação de serviços públicos mais adequados às demandas da sociedade, apresentamos um conjunto de conceitos de Rede para o qual solicitamos sua análise e reflexão.

REDES: CONCEITOS MÚLTIPLOS

Como mencionamos, a base conceitual do tema é ampla e oriunda de várias áreas do conhecimento, o que origina situações em que conceitos tornam-se complementares, mas, também, divergentes.

Uma característica, reforçando o que acabamos de discutir, é que a literatura não apresenta apenas uma definição para o tema em questão, pelo contrário, ao pesquisarmos sobre o assunto, encontramos vários conceitos, dependendo das diversas áreas de aplicação.

Para Oliveira (2006), as redes são sistemas organizacionais capazes de reunir indivíduos e instituições, de maneira democrática e participativa, em torno de causas afins com atuações colaborativas que sustentam pela vontade e pela afinidade de seus integrantes.

No entendimento de Inojosa (1999), as redes são parcerias voluntárias criadas para a realização de um propósito comum. Implica, nesse sentido, a existência de entes autônomos movidos por uma ideia abraçada coletiva e livremente, a qual mantém sua própria identidade e articula-se para realizar objetivos comuns.

Veja que esses conceitos mostram-se adequados para o entendimento das redes que estamos estudando, isto é, Redes de Estado ou de Políticas Públicas, que são aquelas resultantes da associação de órgãos da estrutura do Estado, nas diversas instâncias, com organizações

não estatais, estas devidamente autorizadas na forma da lei para prestação de serviços públicos descentralizados ou terceirizados.

Da leitura dessas definições, verificamos que a complexidade e a variedade dos tipos de redes fazem com que as redes sejam definidas a partir de suas características.

REDES: CARACTERÍSTICAS

De acordo com Cunha (2003), que analisou as características das redes, alguns aspectos são comuns em diversos conceitos. São eles:

- ▶ ação orientada para lógica coletiva;
- ▶ estabilidade temporal; e
- ▶ flexibilidade de arranjos.

No caso da primeira característica, podemos analisar três perspectivas não excludentes: a econômica, a social e a política, conforme o Quadro 1.

	GANHOS SINÉRGICOS POR PERSPECTIVA		
	Econômica	Social	Política
Objetivo/ Lógica Coletiva da Rede	Redução dos custos de transação.	Busca da efetividade.	Cumprimento das metas de governo.
	Valorização do capital / rentabilidade.	Valorização do capital social.	Valorização do capital político.

Quadro 1: Objetivos e Ganhos Sinérgicos por Perspectiva
 Fonte : Elaborado pela autora

***Sinérgico** – relativo a ou produzido por sinergia, a qual diz respeito à ação ou ao esforço simultâneos; cooperação, coesão; trabalho ou operação associados. Fonte: Houaiss (2009).

Em todas as três perspectivas, além de outras existentes, há objetivos mais imediatos que poderíamos chamar de operacionais, e objetivos de longo prazo e com ganhos **sinérgicos***.

Vamos compreender o significado de alguns termos presentes no Quadro 1 que podem não ser comuns para você.

- ▶ **Custo de transação:** custo relacionado com os procedimentos de contratação entre as organizações e que envolvem: negociação, elaboração e administração de contratos; obtenção, processamento e disseminação das informações; gestão da relação com agentes envolvidos nas transações; solução de disputas contratuais; entre outras.
- ▶ **Efetividade:** critério que permite analisar quanto as ações da rede produziram relativo aos resultados, aos efeitos e aos impactos desejados.
- ▶ **Capital social:** aspectos da organização social, como redes, normas e confiança, que facilitam a coordenação e a colaboração para benefício de todos os atores, tanto internos como externos, envolvidos no funcionamento dessas organizações (PUTNAM, 2002).

A importância do capital social para o desenvolvimento das organizações sociais ganhou notoriedade principalmente a partir da última década e tem gozado de crescente prestígio nas Ciências Sociais, tanto nas questões teóricas quanto em contextos de aplicação prática.

O capital social não deve ser confundido com o capital humano nem com a infraestrutura. O capital humano engloba as habilidades e os conhecimentos dos indivíduos em conjunto com outras características pessoais. Parte desse capital está associado ao processo, formal ou informal, de aprendizagem pelo qual todos passam, mas tanto a sua aquisição quanto o seu uso são processos afetos ao indivíduo. A infraestrutura se refere ao conjunto fundamental de instalações e aos meios para que a produção se realize e se distribua.

Podemos deduzir que o capital humano é condição necessária, mas frequentemente não suficiente, para que o indivíduo tenha acesso amplo às informações ou a outros recursos que podem ser alcançados a partir de suas redes de relações.

- ▶ **Capital político:** indica o reconhecimento social que permite que grupos sejam aceitos como atores políticos e, portanto, capazes de agir politicamente.

Ainda no que se refere à primeira característica (ação orientada para a lógica coletiva), Capra (1998) registra que a evolução humana progride por meio de uma interação dos mundos interno e externo, dos indivíduos e da sociedade, da natureza e da cultura. Todos esses elementos são sistemas vivos em interação, apresentando modelos semelhantes de auto-organização.

Portanto, as instituições sociais evoluem no sentido de uma complexidade e de uma diferenciação crescentes semelhantes às estruturas orgânicas. Ao reportar-se sobre a concepção sistêmica da vida, esse autor esclarece que a nova visão da realidade se baseia na consciência do estado de inter-relação e de interdependência em todos os fenômenos: físicos, biológicos, psicológicos, sociais e culturais.

Capra (1998, p. 259) completa observando que “[...] essa visão transcende as atuais fronteiras disciplinares e conceituais e será explorada no âmbito de novas instituições”.

Essa observação sinaliza a formulação gradual de uma rede de conceitos e de modelos interligados e, ao mesmo tempo, o desenvolvimento de organizações sociais correspondentes.

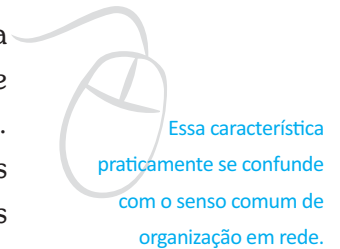
Na sequência, Capra (1998) esclarece que qualquer que seja a linguagem comprovadamente adequada para descrever diferentes aspectos da estrutura inter-relacionada e de múltiplos níveis da realidade, as novas instituições sociais terão igual grau de importância e todas elas deverão estar permanentemente em comunicação e em cooperação entre si.

E por que estamos trazendo essas informações? Porque mesmo as redes da esfera pública apresentam elementos de natureza econômica, social e política, isto é, essas perspectivas não se excluem.

Agora que você ficou sabendo um pouco mais sobre a primeira característica de redes, nos apoiaremos em Cunha (2003) para construirmos os conceitos dos outros dois aspectos, ou seja, a estabilidade temporal e a flexibilidade de arranjos.

Para Cunha (2003), a segunda condição de rede envolve a estabilidade temporal das relações estabelecidas, seja através de mecanismos formais (contratuais) ou informais, que garantam a continuidade e a permanência no tempo. A estabilidade temporal significa que a frequência das interações (seja de informações, de bens ou de conhecimentos) é elevada entre os agentes, resultando em ganhos de aprendizado e comprometimento.

A terceira característica, **flexibilidade dos arranjos**, trata da possibilidade de encontrarmos soluções por meio da diversidade de agentes interconectados e das diferentes percepções desses agentes. É o que denominamos de inclusão de externalidades. Externalidades podem ser entendidas como subproduto das transações entre duas partes que não podem ser apropriadas por aquele que o produz, mas que podem ser apropriadas como ganhos ou perdas por terceiros.



Outra característica da flexibilidade refere-se à capacidade de detectar e de absorver, no funcionamento da rede, novas informações. Esse, de fato, é um elemento novo, relacionado à mudança no ambiente tecnológico e que provoca intensas mudanças nas variáveis de informação e comunicação nas redes interorganizacionais.

Anntonelli (1992) e Nohria (*apud* NOHRIA; ECCLES, 1992) apontam que as novas informações possibilitam não somente o surgimento de novos produtos e serviços, mas facilitam arranjos mais flexíveis e autônomos, cuja consequência é a redução expressiva de custos de transação associados à informação.

As Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (NTIC) propiciaram uma nova forma de relação entre as organizações, na qual os conhecimentos instantâneos sobre o andamento da prestação dos serviços e de alterações de demanda, volume e prazo, por exemplo, permitem fluxos de informações que podem adequar o ritmo de atendimento às demandas dos usuários e dos beneficiários, em tempo real.

De acordo com Castells (1999), as funções e os processos dominantes, na era da informação, estão cada vez mais organizados em redes. Sobre esse assunto, o autor menciona que

[...] as redes constituem a nova estrutura social de nossas sociedades, e a difusão dessa lógica modifica de forma substancial a operação e os resultados dos processos produtivos e de experiências, poder e cultura. [...] no mundo globalizado há uma rede cujos movimentos e lógica determinam as economias e influenciam as sociedades, atendendo a lógica do capitalismo em sua pura expressão na busca constante da reprodução do capital. (CASTELLS, 1999, p. 416-417).

Veja que as NTIC possibilitaram a globalização que ocorre via redes de relações, ou seja, de algum modo todos nós estamos interconectados. Mas desde quando e por que alcançamos essa possibilidade? Para melhor entendermos esse assunto, faremos uma retrospectiva histórica das tecnologias.

Já discutimos os conceitos e os tipos de rede e percebemos quanto é desafiante lidarmos com o tema. Voltando nossa atenção para as redes interorganizacionais, em especial, percebemos que a formação desse tipo de rede está inserida em um contexto de diversidade de funcionamentos, daí a necessidade de flexibilidade para a realização de atendimentos adequados às demandas da população.

Mas como eram os primeiros processos de produção de bens de consumo? Quais tecnologias eram utilizadas?

Inicialmente, a produção de bens de consumo era realizada pelos artesãos que dominavam todas as competências e recursos para produção das suas mercadorias ou execução de serviços. Com o advento da Revolução Industrial e a inserção da máquina a vapor no sistema produtivo, a produção de bens de consumo começou a ser realizada em larga escala (grande quantidade). A partir desse momento, o sujeito que antes dominava todo o sistema produtivo passou a dominar apenas uma parte da produção, e seu conhecimento, por consequência, ficou limitado em relação aos conhecimentos de todo o processo de produção.

O importante para esta disciplina é chamarmos a sua atenção para o fato de que mesmo que os sujeitos estivessem dentro de uma organização, havia nela uma rede interna responsável pela produção em que cada um realizava contribuições especializadas para o alcance dos objetivos.

Se por um lado a contribuição especializada permitia que os produtos ficassem padronizados, de acordo com a qualidade exigida, com baixos índices de retrabalho e de defeitos, de outro dificultava a nova concepção de produtos e de serviços, ou seja, não havia flexibilidade suficiente para as adequações necessárias.

Nesse momento, a ideia de ampliação do sistema de produção ganhou força e, com isso, ao invés de ampliar a estrutura da organização o que ocorreu foi o aumento do número de diferentes organizações envolvidas na produção. As redes que antes eram internas passaram a considerar os ambientes externos.

No caso da esfera pública, o sistema de produção, caracterizado pela ação individualizada de órgãos da estrutura estatal, vem apresentado, ao longo do tempo, participação decrescente na prestação de serviços públicos, e a participação de redes externas aparece como fundamental para o atendimento integrado e centrado no cidadão.

Vamos analisar como isso está ocorrendo?

Esse é um processo histórico de produção colaborativa na esfera pública que considera dois grandes movimentos. O primeiro trata da virtualização do atendimento, isto é, dos produtos concretos, denominados tangíveis, e dos produtos informacionais, passando pelos serviços. O segundo trata da inclusão das entidades não estatais na prestação de serviços públicos, inicialmente incluindo as parcerias com organizações não governamentais (ONGs) e, em tempos mais recentes, com o setor privado.

Veja que, ao associarmos as três formas de atendimento que podem ocorrer na prestação de serviços públicos (produtos, serviços e informação) às três modalidades de atuação interorganizacionais (estatal, parcerias com ONGs e parcerias com o setor privado), podemos pensar em nove possibilidades de atuação do Estado.

A título de exemplo, podemos citar o atendimento de prestação de serviços públicos de saúde por um hospital da iniciativa privada, devidamente credenciado, para fazer parte da Rede do Sistema Único de Saúde (SUS).

Agora que você conheceu os conceitos e as características básicas de Redes, vamos identificar quais são as categorias nas quais podemos classificá-las e, para isso, estudaremos as Tipologias de Redes.

TIPOLOGIAS DE REDE

É importante sabermos que, assim como existe diversidade de conceitos de Rede, o mesmo ocorre com a sua tipologia. Dessa forma, não existe um tipo certo de configuração, mas determinadas configurações podem estar mais adaptadas a determinados contextos do que outras.

A ideia de que a construção de uma tipologia busca a identificação de semelhanças e de diferenças entre as diversas redes traz algumas limitações, como a perda de detalhes, pois trabalhamos com representações de forma macro e simplificada.

As redes podem ser classificadas considerando múltiplos critérios, como os atores envolvidos, a horizontalidade/verticalidade, a formalidade/informalidade, entre outros.

Vamos apresentar um panorama geral de tipologias de redes que consideram esses e outros fatores. Certamente você pensará que se mudar o critério mudará a forma de explicar a Rede... Exatamente isso! Por questões didáticas, apresentamos as tipologias de forma separada, mas, muitas vezes, será possível enquadrar ou classificar a Rede em mais de uma tipologia.

O Quadro 2 foi elaborado a partir da sistematização de estudos realizados por Minhoto e Martins (2001) e Goedert (2005), que consideraram uma série de trabalhos publicados por outros autores. Como você pode perceber, o tema Redes recebe atenção de muitos pesquisadores, das mais variadas áreas de conhecimento.

CRITÉRIOS	FORMULADORES	TIPOS DE REDES
Formalidade	Pakman (1995)	Formais: estão organizadas de forma explícita e associadas à ideia de fronteiras mais bem definidas, assim como de atribuições, de resultados, entre outros. Informais: as configurações podem ser mais flexíveis e ajustáveis de acordo com a necessidade de atendimento, com isso apresentam maior flexibilidade.
Atores	Loiola e Moura (1996)	Interpessoal: interações que visam à comunicação, à troca e à ajuda mútua a partir de interesses compartilhados e de situações vivenciadas em agrupamentos ou localidades. Movimentos sociais: corresponde à articulação e a interações entre organizações, grupos e indivíduos vinculados a ações e a movimentos reivindicatórios com vistas à mobilização de recursos, ao intercâmbio de dados e de experiências e à formulação de políticas e projetos coletivos. Estado: entre agências governamentais ou entre elas e redes sociais, organizações privadas ou grupos que permitem enfrentar problemas sociais e implantar políticas públicas. Negociadores: a rede assume posição intermediária entre a empresa e o mercado, levando à superação do princípio da hierarquia inflexível, que caracteriza a empresa, e do princípio da liberdade de movimento, que é típica de mercado.
Fluxo de informação	Loiola e Moura (1996)	Redes de fluxo unidirecional: pontos de origem e destino bem definidos. Redes de fluxo multidirecional: fluxos acontecem sem que haja necessariamente um centro propulsor e percorrem as unidades que se complementam.

Quadro 2: Tipologia das Redes: Critérios e Formuladores

Fonte: Adaptado de Minhoto e Martins (2001) e Goedert (2005)

CRITÉRIOS	FORMULADORES	TIPOS DE REDES
Autonomia	Inojosa (1998)	<p>Rede autônoma, ou orgânica: constitui-se de entes autônomos, com objetivos específicos próprios e que passam a se articular em função de uma ideia abraçada coletivamente, preservando-se a identidade original de cada participante (exemplo: redes sociais).</p> <p>Rede tutelada: no âmbito da qual os entes têm autonomia relativa, já que se articulam sob a égide de uma organização que os mobiliza e modela o objetivo comum (exemplo: as redes que surgem sob o amparo governamental).</p> <p>Rede subordinada: uma classe de rede mais antiga que é constituída de entes que são parte de uma organização ou de um sistema específico com interdependência de objetivos. Nesse caso, a rede independe da vontade dos entes e há apenas um <i>locus</i> de controle (exemplo: cadeias de lojas e redes de serviços públicos).</p>
Cadeia de produção e uso de recursos	Amado Neto (2000)	<p>Redes verticais de cooperação: organizações diferentes, em que cada uma executa uma parte da cadeia de produção.</p> <p>Redes horizontais: organizações do mesmo ramo de produção que compartilham determinados recursos.</p>
Articulação entre os grupos sociais e o Estado	Muller e Sruel (1998)	<p>Rede temática: agrupa os atores em torno de um problema ou de uma reivindicação.</p> <p>Rede de “produtores”: forma-se tendo em vista um interesse econômico específico.</p> <p>Rede intergovernamental: designa o agrupamento, no plano horizontal, de autoridades locais ou territoriais.</p> <p>Rede profissional, ou setorial: constitui-se a partir de profissões organizadas no plano vertical e que se unem em torno de um mesmo saber técnico específico.</p>

Quadro 2: Tipologia das Redes: Critérios e Formuladores

Fonte: Adaptado de Minhoto e Martins (2001) e Goedert (2005)

Além do estabelecimento de tipologias que consideram uma variável explicitada parcialmente no Quadro 2, Marcon e Moinet (2000 *apud* BALESTRIN; VARGAS, 2002) fizeram uma proposta de compreensão das tipologias de Redes aplicadas às Redes Interorganizacionais denominada Mapa de Orientação Conceitual para a Classificação das Redes. Para isso utilizaram dois eixos: vertical (Hierárquica e Cooperação) e horizontal (Contrato e Conveniência).

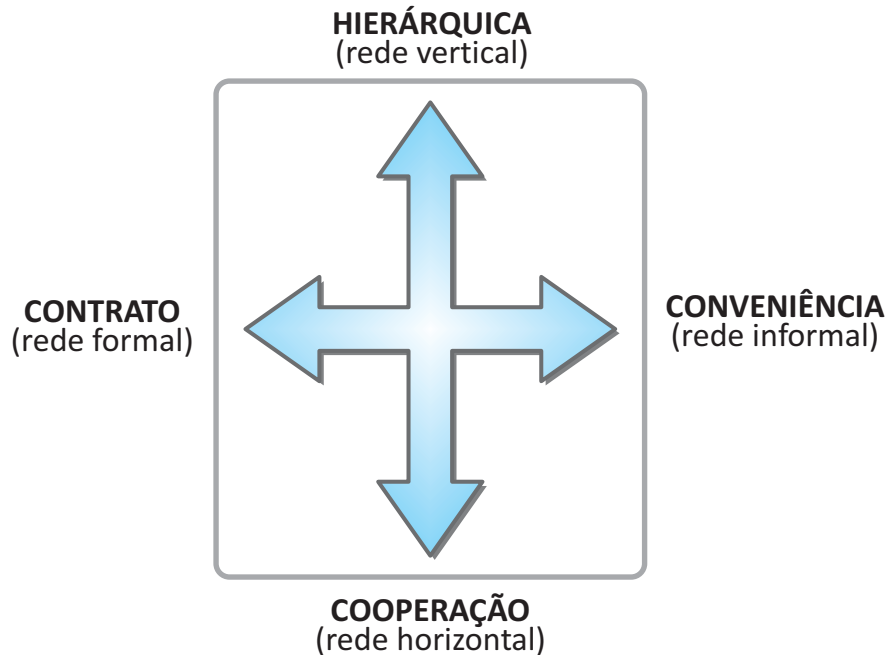


Figura 1: Mapa de Orientação Conceitual para a Classificação das Redes

Fonte: Adaptada de Marcon e Moinet (2000 *apud* BALESTRIN; VARGAS, 2002)

Para compreendermos melhor esse assunto, vamos explicitar o significado do Mapa de Orientação Conceitual para a Classificação das Redes, a partir de quatro tipologias básicas:

- ▶ **Redes verticais (dimensão da hierarquia):** certas redes têm clara estrutura hierárquica. Segundo Marcon e Moinet (2000 *apud* BALESTRIN; VARGAS, 2002), essa configuração é utilizada, por exemplo, pelas grandes redes de distribuição que adotam a estratégia de redes verticais para estarem mais próximas do cliente, como as grandes redes de distribuição integrada, de distribuição alimentar e bancos. Em geral, essas relações são semelhantes às estabelecidas entre matriz/filial, em que as filiais possuem pouca autonomia jurídica e administrativa. A essa dimensão hierárquica está implícita a ideia de empresa em rede, com a qual são designadas as empresas cuja organização adota a configuração de rede por causa da dispersão espacial.

***Lobbying** – de *lobby*, atividade que visa a influenciar as atividades e decisões das autoridades públicas dos poderes Executivo, Legislativo ou Judiciário, mediante argumentos, persuasão ou coação de modo que as decisões favoreçam os interesses de determinado grupo econômico ou organização. Fonte: Lacombe (2009).

***Joint venture** – associação de duas ou mais organizações visando a investir em um projeto para alcançar objetivos bem-definidos. Fonte: Lacombe (2009).

► **Redes horizontais (dimensão da cooperação):** as redes de cooperação interorganizacionais são compostas de empresas que guardam, cada uma, sua independência, mas optam por coordenar certas atividades específicas conjuntamente, com os seguintes objetivos: criação de novos mercados, suporte de custos e riscos em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, gestão da informação e de tecnologias, definição de marcas de qualidade, defesa de interesses, ações de marketing, entre outros. Essas redes constituem-se sob a dimensão da cooperação de seus membros, que escolhem a formalização flexível para melhor adaptar a natureza de suas relações. Nesse modelo de cooperação interorganizacional existe grande heterogeneidade de formas, como os consórcios de compra, as associações profissionais, as redes de **lobbying*** e as alianças tecnológicas, como mencionam Marcon e Moinet (2000 *apud* BALESTRIN; VARGAS, 2002). Em termos de estratégia em rede, as relações interorganizacionais formam ambiente de aprendizagem por meio da cooperação. Essas relações são complexas e, junto delas, os atores concorrentes escolhem cooperar dentro de certo domínio. Dessa forma, as redes favorecem à concentração de esforços, sem privar a liberdade de ação estratégica de seus membros.

► **Redes formais (dimensão contratual):** Knorringa e Meyer-Stamer (1999) argumentam que algumas redes são formalizadas por meio de termos contratuais, que estabelecem regras de conduta entre os atores. Redes como as alianças estratégicas, os consórcios de exportação, as **joint ventures*** e as franquias são exemplos de redes fortemente formalizadas.

► **Redes informais (dimensão da convivência):** as redes de convivência permitem os encontros informais entre os atores econômicos (empresas, organizações profissionais, instituições, universidades, associações etc.) portadores de preocupações semelhantes. Esses encontros possibilitam a troca de experiência e de informação sobre as bases da livre participação. Para Marcon e Moinet (2000 *apud*

BALESTRIN; VARGAS, 2002), as redes de convivência também permitem criar uma cultura de cooperação e de auxílio ao estabelecimento de relações interempresariais mais frequentes e estruturadas. Nessa dimensão, as redes são formadas sem qualquer tipo de contrato formal que estabeleça regras; as redes agem em conformidade com os interesses mútuos de cooperação, baseados, sobretudo, na confiança entre os atores.

Para a esfera pública, grande parte das redes interorganizacionais situa-se, inicialmente, no quadrante Hierárquica (rede vertical) e no Contrato (rede formal) e busca atuação mais flexível e democrática crescendo, por meio de parcerias, para outros quadrantes.

É importante você saber que alguns fatores contribuem para a formação de redes. Já tratamos da motivação para um trabalho em rede, mas é fundamental que algumas condições existam para que a rede se forme e seja efetiva.

De acordo com Castells (*apud* BALESTRIN; VARGAS, 2002), é necessária a presença de determinados fatores para a consolidação das Redes Interorganizacionais, tais como:

- ▶ **Conectividade:** facilidade de comunicação sem ruídos entre os elos/integrantes das redes.
- ▶ **Coerência:** compartilhamento entre os objetivos da rede e seus atores.

Essa proposta é fortalecida pela visão de Marcon e Moinet (*apud* BALESTRIN; VARGAS, 2002), os quais afirmam que para o desenvolvimento de uma rede é necessário existir:

- ▶ **Recursos a trocar:** constituem a base da rede, como informação, conhecimento e insumos. Nesse sentido, dificilmente um conjunto de atores, que nada tem a trocar, constituirá uma rede.
- ▶ **Infoestrutura:** aponta o conjunto de regras de funcionamento e ética que deverá ser observado entre os membros.
- ▶ **Infraestrutura:** constitui os meios práticos de ação, como: orçamento, local, material, comunicação, conexão eletrônica etc.

Por meio dessas reflexões, você concorda que o mundo das redes é fascinante, particularmente na esfera pública? Mesmo que você não concorde, é importante saber que o mundo das redes não é recente quanto a sua utilização, mas é fundamental para a gestão contemporânea. Vamos aproveitar para conhecer o caminho que percorremos até aqui?

Observe a Figura 2. Ela representa nosso percurso até aqui e indica nosso próximo passo: o estudo dos modelos de gestão e das estruturas básicas das redes.

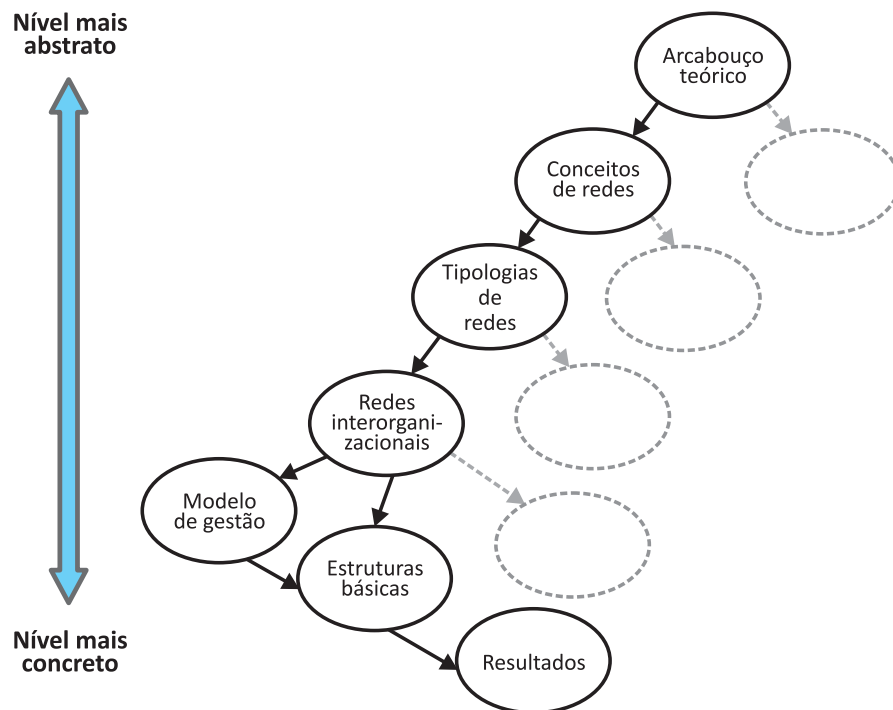


Figura 2: Estrutura de Apresentação da Unidade 1
Fonte: Elaborada pela autora

Antes de prosseguir para o estudo de Modelo de Gestão e das Estruturas Básicas das redes de cooperação, você deve realizar a Atividade 1, ao final desta Unidade, a fim de aplicar os conhecimentos adquiridos para distinguir os diversos tipos de redes de cooperação que atuam na esfera pública.

MODELOS DE GESTÃO E ESTRUTURAS BÁSICAS

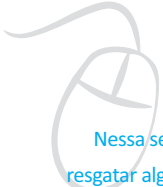
Para aprofundar nosso conhecimento sobre redes, vamos estudar agora os modelos de gestão e as estruturas básicas, assim ficaremos mais próximos da forma de operação das redes.

Em geral, o modelo de gestão pode ser entendido como o conjunto de princípios estabelecidos que explicam o seu entendimento e, ainda, a divisão, a alocação, a coordenação e a avaliação do trabalho nas organizações. A aplicação desses princípios definirá a qualidade, a intensidade e a natureza dos vínculos a vigorar entre seus integrantes.

MODELOS DE GESTÃO DAS REDES DE COOPERAÇÃO

Os modelos de gestão não são apenas entendidos como princípios e valores, pois eles somente se tornam concretos por meio das **estruturas organizacionais**; das leis e das normas; das rotinas de operação, formais e informais; dos sistemas informatizados e até da forma como os espaços físicos são desenhados.

Quando tratamos de redes interorganizacionais na esfera pública, devemos ter em mente que essas organizações adotam modelos de gestão que privilegiam especialmente questões relacionadas às características da Administração Pública.



Nessa seção, você deverá resgatar alguns conteúdos já trabalhados nas disciplinas *Teoria da Administração I e II*, como a função organização, delegação e poder, entre outras.

Na realidade, as redes na esfera pública sofrem restrições pelo fato de serem operadas, em parte, por órgãos estatais ou por usarem recursos públicos; estando sujeitas, obrigatoriamente, a seguir os princípios que norteiam o uso desses recursos.

Assim, quando redes não estatais usam recursos públicos ou prestam serviços públicos concedidos pelo Estado são obrigadas também a atuar com legalidade e estão sujeitas ao controle pelo Estado e pela sociedade.

Observe o Quadro 3 que apresenta, além das informações do Quadro 2 (critérios e formuladores), os tipos e os impactos na esfera pública, de acordo com cada critério e tipo de rede.

CRITÉRIOS E FORMULADORES	TIPOS	REDES NA ESFERA PÚBLICA – IMPACTOS
Formalidade Pakman (1995)	Formais: estão organizadas de forma explícita e isso está associado à ideia de fronteiras mais bem definidas, assim como atribuições, resultados, entre outros.	São exigidos documentos formais para implementação e operação das redes, como leis, normas, contratos de convênios, contratos de gestão, plano de trabalho etc.
	Informais: as configurações podem ser mais flexíveis e ajustáveis de acordo com a necessidade de atendimento, com isso apresentam maior flexibilidade.	O funcionamento está sujeito à atuação dos órgãos de controle ou de regulação pelo Estado, o que implica a prestação de contas do uso do recurso público.
Atores Loiola e Moura (1996)	Interpessoal: interações que visam à comunicação, à troca e à ajuda mútua, a partir de interesses compartilhados e de situações vivenciadas em agrupamentos ou localidades.	Esse tipo de rede é particularmente sensível à cultura do serviço público. Apesar de se apresentar como uma rede interna, algumas vezes elimina as vantagens oferecidas pelas redes não estatais, nas associações externas.
	Movimentos sociais: corresponde à articulação e interações entre organizações, grupos e indivíduos vinculados a ações e a movimentos reivindicatórios com vistas à mobilização de recursos, ao intercâmbio de dados e experiências e à formulação de políticas e projetos coletivos.	A partir de 1988, com os processos de descentralização e democratização do Estado, esse tipo de rede social, quando associado às redes estatais, trouxe soluções de flexibilidade, efetividade e de controle social aos sistemas de prestação de serviços de educação, saúde, assistência social, entre outros.

Quadro 3: Tipologia de Redes: Critérios, Formuladores e Impactos na Esfera pública

Fonte: Adaptado de Minhoto e Martins (2001) e Goedert (2005)

CRITÉRIOS E FORMULADORES	TIPOS	REDES NA ESFERA PÚBLICA – IMPACTOS
Atores Loiola e Moura (1996)	Estado: entre agências governamentais ou entre elas e redes sociais, organizações privadas ou grupos que permitem enfrentar problemas sociais e implantar políticas públicas.	O embate dos modelos de gestão estatal e não estatal é um aspecto a ser gerenciado com zelo e competência nessa associação.
	Negociadores: a rede assume posição intermediária entre a firma e o mercado, levando à superação do princípio da hierarquia inflexível, que caracteriza a firma, e do princípio da liberdade de movimento que é típica de mercado.	As redes estatais algumas vezes podem se associar a essas redes de mercado na busca de atuação mais autônoma, flexível e inovadora. São os casos de concessionárias de serviços públicos, parcerias público-privadas e arranjos produtivos locais.
Fluxo de informação Loiola e Moura (1996)	Redes de fluxo unidirecional: pontos de origem e destino bem definidos.	Essas redes possuem um fluxo de informação que atuam como mecanismo de coordenação nos modelos de gestão de redes estatais ou de redes a elas associadas.
	Redes de fluxo multidirecional: fluxos acontecem sem que haja necessariamente um centro propulsor e percorrem as unidades que se complementam.	Essas redes são necessárias nos processos democráticos e participativos da sociedade e ficaram fortalecidas após a implantação das facilidades das tecnologias de informação e comunicação.
Autonomia Inojosa (1998)	Rede autônoma ou orgânica: se constitui por entes autônomos, com objetivos específicos próprios e que passam a se articular por causa de uma ideia abraçada coletivamente, preservando-se a identidade original de cada participante (exemplo: redes sociais).	Esse tipo de rede quando associado às redes estatais perde parte de sua autonomia e luta para preservar as identidades individuais.
	Rede tutelada: no âmbito da qual os entes têm autonomia relativa, já que se articulam sob a égide de uma organização que os mobiliza e modela o objetivo comum (exemplo: as redes que surgem sob o amparo governamental).	A própria definição explicita o impacto do modelo de gestão estatal, relativizando as autonomias decisórias e de recursos das organizações participantes.

Quadro 3: Tipologia de Redes: Critérios, Formuladores e Impactos na Esfera pública

Fonte: Adaptado de Minhoto e Martins (2001) e Goedert (2005)

CRITÉRIOS E FORMULADORES	TIPOS	REDES NA ESFERA PÚBLICA – IMPACTOS
Autonomia Inojosa (1998)	Rede subordinada: uma classe de rede mais antiga, que é constituída de entes que são parte de uma organização ou de um sistema específico com interdependência de objetivos. Nesse caso, a rede independe da vontade dos entes e há apenas um <i>locus</i> de controle (Exemplo: cadeias de lojas e redes de serviços públicos).	Esse tipo de rede também considera os pressupostos da gestão estatal, com restrições de autonomia maiores que as redes tuteladas.
Cadeia de produção e uso de recursos Amado Neto (2000)	Redes verticais de cooperação: empresas diferentes, em que cada uma executa uma parte da cadeia de produção.	Essas redes, típicas de ambientes de mercado, algumas vezes usam incentivos, financiamentos oriundos de bancos de desenvolvimento público, que não estão sujeitos a processos tão inflexíveis quanto aos órgãos estatais da Administração Pública direta ou indireta.
	Redes horizontais: empresas do mesmo ramo de produção que compartilham determinados recursos.	
Articulação entre os grupos sociais e o Estado Muller e Sruel (1998)	Rede temática: agrupa os atores em torno de um problema ou de uma reivindicação.	Essas redes, a exceção das intergovernamentais – tuteladas ou subordinadas – vão sofrer impacto dos modelos estatais de gestão dependendo da natureza dos vínculos que são estabelecidos com as organizações do Estado.
	Rede de “produtores”: se forma tendo em vista um interesse econômico específico.	
	Rede intergovernamental: designa o agrupamento, no plano horizontal, de autoridades locais ou territoriais.	
	Rede profissional (ou setorial): se constitui a partir de profissões organizadas no plano vertical e que se unem em torno de um mesmo saber técnico específico.	

Quadro 3: Tipologia de Redes: Critérios, Formuladores e Impactos na Esfera pública

Fonte: Adaptado de Minhoto e Martins (2001) e Goedert (2005)

Após a observação das tipologias de rede, vamos conhecer as estruturas das redes de cooperação na esfera pública.

ESTRUTURAS DAS REDES DE COOPERAÇÃO

Você já deve ter ouvido falar que as organizações podem se apresentar em **estruturas**:

- ▶ Hierárquicas, ou verticais.
- ▶ Processual, ou horizontal.
- ▶ Matricial.
- ▶ Em rede.

Tendo como foco as redes interorganizacionais, é importante termos claro que elas são um conjunto de organizações que forma uma organização maior, que comporta uma grande variedade de modelos de gestão, representados por meio de estruturas com diversos formatos ou como uma grande diversidade morfológica, como alguns denominam.

A rede se apresenta como um tipo de estrutura interna à organização e pode ser entendida como uma evolução das estruturas organizacionais, isto é, a estrutura como ferramenta modificou-se para dar conta das complexidades do meio ambiente e para organizar um trabalho interno cada vez mais variado.

Precisamos deixar claro, quando tratamos de redes, se nos referimos à organização em rede interna ou à rede de organizações externa.

Vamos trazer da seção anterior o conceito de modelo de gestão, qual seja, um conjunto de princípios que trata do modo como entendemos a organização na sua totalidade, como dividimos ou segmentamos o trabalho, suas partes, e como integramos ou coordenamos essas partes para que os objetivos sejam alcançados.

Nas redes interorganizacionais essas partes são as organizações componentes. Elas são integradas e coordenadas por meio de estruturas compostas de elementos específicos, quais sejam:



A disciplina *Teoria da Administração I* aborda a estrutura das organizações.

nós, posições, ligações e fluxos. Esses elementos são denominados elementos morfológicos porque eles definem as formas ou os formatos das redes.

A Figura 3 mostra o entendimento de Sacomano Neto (2003) em relação a cada um desses elementos morfológicos das redes e a forma como eles se relacionam.

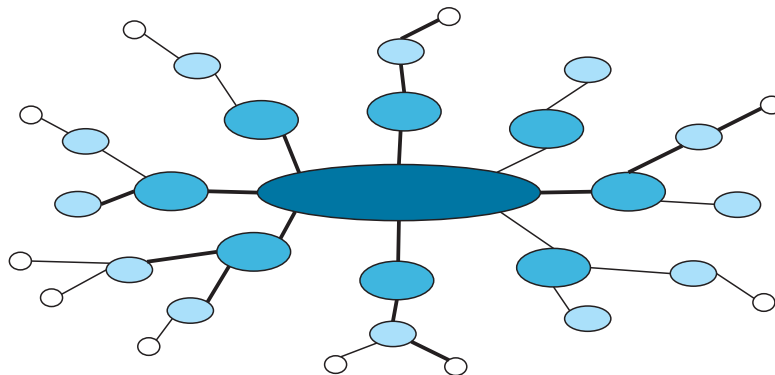


Figura 3: Elementos Morfológicos das Redes
Fonte: Sacomano Neto (2003, p. 3)

- ▶ **Nós:** podem ser representados por uma empresa ou por uma atividade entre empresas. Na Figura 3, os nós são representados pelos pontos.
- ▶ **Posições:** a posição de um ator na rede é compreendida pelo conjunto de relações estabelecidas com os outros atores da rede. As diferentes cores dos atores na Figura 3 mostram as diferentes **posições estruturais** ocupadas pelos atores da rede.
- ▶ **Ligações:** as ligações, ou as conexões, de uma rede são compreendidas na Figura 3 pelos traços entre os atores. As diferentes espessuras dos traços mostram diferenças na **qualidade do relacionamento** entre os atores.
- ▶ **Fluxos:** através das ligações fluem recursos, informações, bens, serviços, contatos. Os fluxos podem ser tangíveis e intangíveis (SACOMANO NETO, 2003).

Britto (2002) chama a atenção para o fato de que as posições e as ligações dependem de como é definida a divisão do trabalho entre

os nós, as empresas ou as atividades, isto é, de como é estabelecido o modelo de gestão, conforme citado anteriormente.

Os formatos das redes são de grande importância para a análise e para o diagnóstico da prestação dos serviços públicos quando do exercício das funções de gestão.

Para analisar os formatos das redes, vamos recorrer a um modelo bastante simplificado que formulamos para explicar como qualquer trabalho ocorre dentro ou fora das organizações, em particular das Redes.

Esse modelo pressupõe que a realização de um trabalho exige a presença de três elementos:

- ▶ **D**: elementos decisórios, que podem estar ligados:
 - ▶ à posse de poder, natural ou outorgado, que chamamos de – **Dp** ou;
 - ▶ à posse de conhecimento, de informações, de capacidades inovativas ou intelectuais que chamamos de – **Dc**.

Portanto, temos que $D = Dp + Dc$.

- ▶ **E**: elemento da ação que transforma insumos em produtos, isto é, que agrega valor para os usuários e para os beneficiários do trabalho da organização.
- ▶ **R**: elemento que provê recursos, meios, suporte logístico aos elementos anteriores, mas, principalmente, ao E.

Vamos a um exemplo: um médico, em um hospital da Rede SUS, para atender um paciente, precisaria de:

- ▶ **Dp**: poder para realizar o atendimento, que pode ter sido concedido, por exemplo, pela definição de suas atribuições quando de sua contratação.
- ▶ **Dc**: poder, entendido como competência: conhecimento, habilidades e atitudes decorrentes de sua formação, de outros treinamentos e de sua experiência.

- ▶ **E**: execução, aplicação dos elementos decisórios e dos recursos no atendimento ao paciente.
- ▶ **R**: recursos, como instrumentos, medicamentos, infraestrutura etc., para apoio ao atendimento.

De acordo com o modelo de gestão implementado no hospital, o médico pode precisar de autorização específica para realizar o procedimento, isto é, ele não possui Dp ou pode depender do fornecimento de alguns itens de R, uma sala de cirurgia, por exemplo.

Vejam os formatos propostos por Quinn, Anderson e Finkelstein (2001), explicados pelo nosso modelo DER, para representação em figuras.

A Figura 4 apresenta um esquema para uma Rede infinitamente plana.

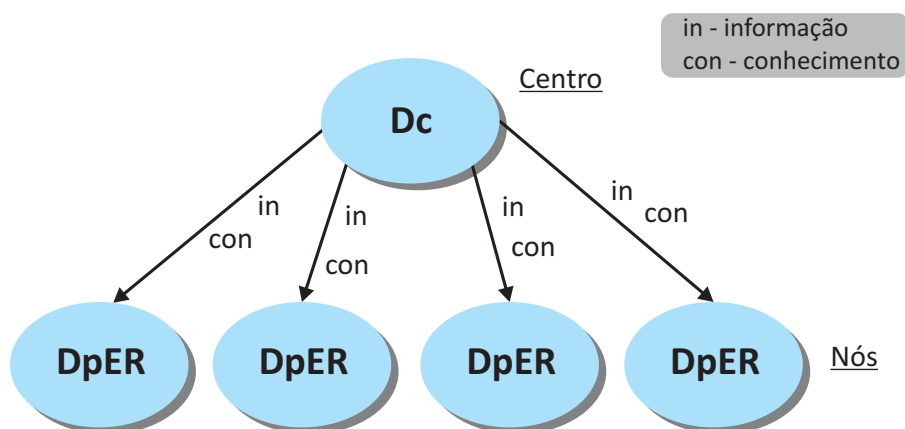
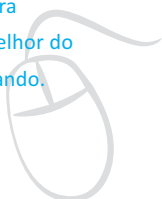


Figura 4: Rede Infinitamente Plana
Fonte: Adaptada de Quinn, Anderson e Finkelstein (2001)

O ponto Dc, no centro, representa que o agente central desempenha o papel de fornecedor e de coordenador de informações ou de conhecimento para a capacitação dos nós no enfrentamento dos desafios cotidianos e para a inovação, não havendo a necessidade de comunicação entre os nós. Estes são autônomos, pois têm Dp, E, R.

Se recorrermos ao **Quadro 2** e usarmos o critério “autonomia”, que é o que melhor explica os modelos de gestão, podemos classificar essa rede básica como um caso de rede tutelada.

Lembra-se do Quadro 2 – Tipologia das Redes: Critérios e Formuladores? Retorne a ele para compreender melhor do que estamos falando.



Exemplos práticos, na iniciativa privada, são as rede de corretoras de valores, *fast foods* e outras franquias. As redes públicas utilizam muito pouco esse formato, mas podemos encontrá-lo no SUS, em caráter temporário, para enfrentamento de algumas doenças epidêmicas, para as quais o Ministério da Saúde, como órgão central do Sistema, define procedimentos médicos padronizados.

Vamos conhecer outro formato de rede, a Rede invertida. Veja a Figura 5.

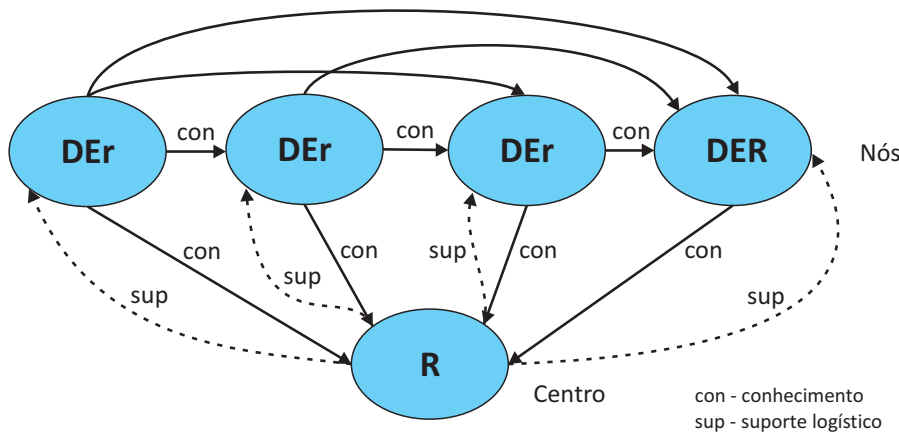


Figura 5: Rede Invertida

Fonte: Adaptada de Quinn, Anderson e Finkelstein (2001)

Como vemos na Figura 5, o conhecimento, ou *know-how**, circula livremente de nó para nó ou formalmente para o centro quando definido pelo modelo de gestão. Nesse caso, o centro funcionaria como uma memória do conhecimento gerado na rede, fornecendo também os recursos necessários à operação da rede, mas todas as decisões são exclusivas de cada um dos nós.

É importante destacar que o agente central, provendo suporte logístico, alivia os nós de detalhes administrativos.

Usando novamente o critério “autonomia”, essa rede pode ser considerada também um caso específico de rede tutelada.

As redes invertidas são muito comuns na esfera pública, pois os recursos públicos arrecadados centralmente precisam ser repassados, via orçamento público, aos órgãos que prestam os serviços à sociedade.

**Know-how* – palavra da língua inglesa que significa conhecimento técnico profundo para efetuar determinados processos ou procedimentos. Fonte: Houaiss (2009).

O formato de rede que vamos apresentar a seguir sempre é mostrado quando o assunto é rede. Alguns consideram esta configuração como uma rede verdadeira, todos os nós são autônomos e não existe um agente central, mas para melhorar a sua eficiência de atendimento, os nós precisam interagir trocando informações e conhecimentos operacionais. Observe a Figura 6.

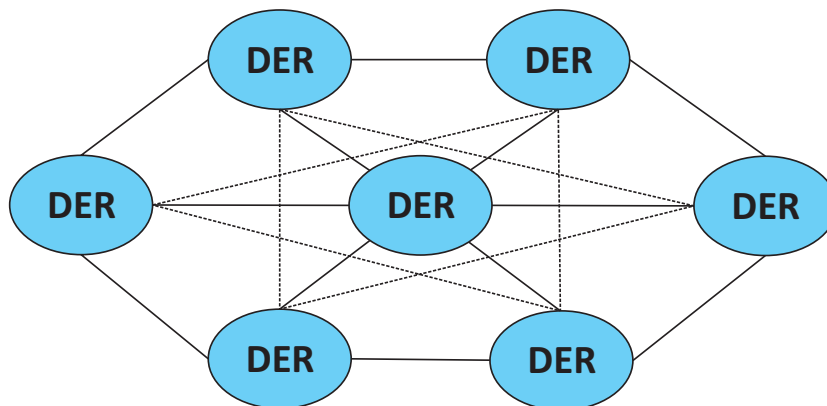


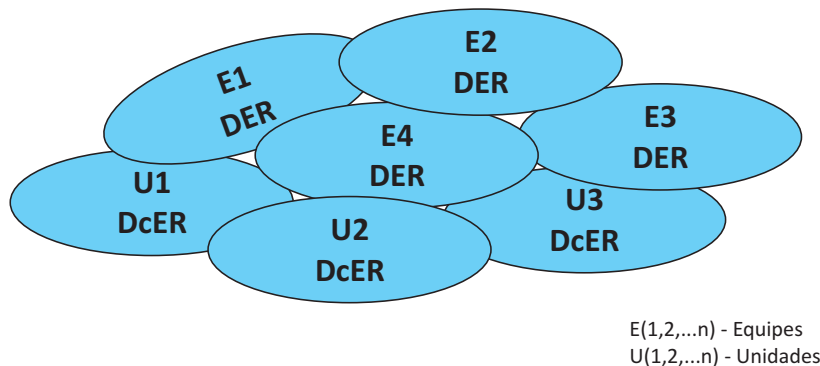
Figura 6: Rede “Teia de aranha”

Fonte: Adaptada de Quinn, Anderson e Finkelstein (2001)

Um exemplo desse tipo de rede é a internet. Na esfera pública podemos destacar o caso das redes do tipo “teia de aranha” no que diz respeito à pesquisa e ao desenvolvimento científico e tecnológico envolvendo órgãos públicos, ONGs e até a iniciativa privada .

Usando o critério “autonomia”, essa rede pode ser classificada como rede autônoma.

A Figura 7 mostra um formato de rede muito semelhante à rede “teia de aranha”, que é a rede aglomerada ou de aglomerados.



E(1,2,...n) - Equipes
U(1,2,...n) - Unidades

Figura 7: Rede Aglomerada

Fonte: Adaptada de Quinn, Anderson e Finkelstein (2001)

A semelhança dessa rede com a rede “teia de aranha” é observada apenas no que se refere às trocas de informação e de conhecimento operacional.

A rede aglomerada é formada por nós que realizam atividades contínuas e permanentes, as quais são chamadas de “unidades”; e por nós que executam tarefas situacionais, que recebem o nome de “equipes”.

As equipes são formadas para resolver um problema e contam com especialistas das unidades que funcionam como centros de desenvolvimento de competências em disciplinas específicas.

Usando o critério “autonomia”, essa rede seria mais um caso específico de rede autônoma. Um exemplo de rede aglomerada pode ser encontrado na Região do Vale dos Sinos (Sul do País), que possui mais de 400 empresas produtoras de calçados e cerca de 70% de sua produção é destinada às exportações.

Essa rede também pode ser encontrada na esfera pública, a exemplo da rede de programas dos planos plurianuais, com suas atividades contínuas e seus projetos situacionais, distribuídos por várias unidades organizacionais públicas e do terceiro setor.

Por fim, vamos analisar um formato de rede encontrado frequentemente na esfera pública, por causa de sua característica hierárquica, que é a Rede “raio de sol”, como mostra a Figura 8.

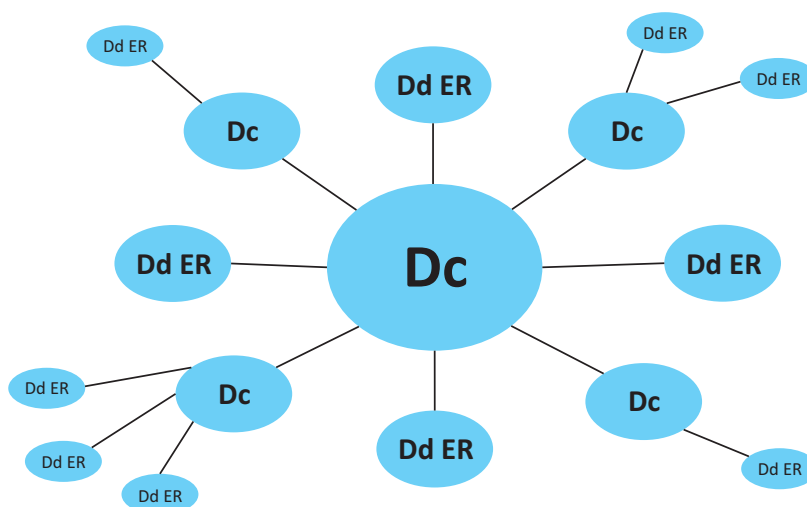


Figura 8: Rede “Raio de Sol”

Fonte: Adaptada de Quinn, Anderson e Finkelstein (2001)

Esse tipo de rede dissemina o conhecimento do centro para nós que atendem aos usuários, podendo haver nós intermediários, que também podem gerar conhecimento que será repassado aos nós de atendimentos.

Há uma hierarquia das organizações que compõe a rede, por esse motivo existem nós ou organizações de segunda e de terceira gerações, ou níveis.

Um exemplo na esfera pública é o caso das redes do SUS, do Sistema Nacional de Educação (SNE) e de outros sistemas de prestação de serviços públicos.

Usando o critério “autonomia”, essa rede seria um caso específico de rede subordinada.

Lembre-se de que você pode retomar as definições de rede autônoma, ou orgânica; tutelada; e subordinada a partir do Quadro 2.

Neste momento, você deve estar interessado em saber o motivo da existência de tanta variedade nos formatos de redes interorganizacionais, não é mesmo?

Todas as razões se voltam para o fato gerador da existência das redes, a complexidade dos ambientes, que abordamos no início do nosso estudo. Por causa dessa variedade, as redes funcionam com modelos de gestão diferentes.

Antes de discutir a formação de redes no serviço público, vamos aplicar os conhecimentos sobre modelo de gestão e estruturas básicas das redes de cooperação realizando a Atividade 2 na seção Atividades de aprendizagem.

O PAPEL DAS REDES NA UNIVERSALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS

Vamos discutir de forma mais detalhada a relação entre as redes interorganizacionais e os resultados que podem ser obtidos com a utilização delas no serviço público.

O primeiro tema de que vamos tratar é sobre a definição de serviços públicos. Em seguida, vamos analisar como as formações de redes contribuem para que a prestação de serviço público seja estendida ao maior número possível de cidadãos usuários desses serviços.

SERVIÇOS PÚBLICOS: VARIEDADE E COMPLEXIDADE

A discussão sobre o que é serviço público necessita de cuidados, pois, de acordo com Carvalho Filho (2006), não há unanimidade quanto a sua definição. O autor chama a atenção para o fato de que a definição de serviço público está atrelada à função do Estado, que não representa um conceito fechado, mas em constante evolução.

Nesse caso, quando se alteram as funções do Estado, o conjunto de serviços públicos também sofre alterações. Tais mudanças não são estanques e pontuais, mas sim contínuas e processuais, e ocorrem de forma lenta e gradativa. Esse contexto requer mais dedicação para a compreensão do tema em questão.

Veja um exemplo dessa busca de flexibilidade nos serviços de telecomunicações, conforme a Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988.

Art. 21. Compete à União:

[...]

XI – explorar, **diretamente ou mediante autorização, concessão ou permissão**, os serviços de telecomunicações, nos termos da lei, que disporá sobre a organização dos serviços, a criação de um órgão regulador e outros aspectos institucionais; (Redação dada pela Emenda Constitucional número 8, de 15/8/1995). (BRASIL, 1988, art. 2, grifo nosso).

Vemos que as telecomunicações, no que se refere a sua administração, passaram do núcleo do Estado para a iniciativa privada. No entanto, caberá ao governo a **regulamentação do Setor de Telecomunicações**.

Vamos voltar ao entendimento de serviço público. De forma geral, é todo serviço que venha a ser prestado à coletividade, diretamente pelo Estado ou por sua delegação ou, até mesmo, por particular, desde que disponibilizado para o cidadão; e, ainda, são serviços públicos os administrativos colocados à disposição coletiva, mas, eventualmente, beneficiando o cidadão isoladamente.

Os serviços públicos são oferecidos com fundamento na necessidade coletiva. Nesse caso, o foco dos serviços é a coletividade, mesmo que o serviço seja prestado apenas a um cidadão.

Podemos analisar outra definição sobre serviço público, vejamos:

Serviço Público é toda atividade material que a lei atribui ao Estado para que a exerça diretamente ou por meio



A Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) foi criada para esse fim. Para obter mais informações, acesse ao site: <<http://www.anatel.gov.br/Portal/exibirPortalInternet.do>>. Acesso em: 4 fev. 2011.

de seus delegados, com o objetivo de satisfazer concretamente as necessidades coletivas sob o regime jurídico total ou parcialmente público. (DI PIETRO, 2008, p. 84).

Para fechar a apresentação das definições relativas a serviço público, podemos analisar a apresentada por Carvalho Filho (2006, p. 267), fruto de uma pesquisa bibliográfica, na qual serviço público é:

Toda atividade prestada pelo Estado ou por seus delegados, basicamente sob regime de direito público, com vistas à satisfação de necessidades essenciais e secundárias da coletividade.


Das definições de serviços públicos apresentadas, você pode deduzir que um dos grandes desafios é atingir a totalidade de usuários que deles necessitam, respeitando as especificidades de cada grupo constituído. Vamos atender a essa necessidade de abrangência com o que denominamos universalização de serviços públicos.

Nesse sentido, a grande capilaridade das **redes interorganizacionais** é um fator estratégico quando analisamos o potencial dessas redes para a universalização de serviços públicos com qualidade nos atendimentos aos usuários e aos beneficiários e como qualidade de gestão dos recursos públicos.


Para isso, vamos tentar construir uma estrutura de serviços usando grupos de serviços que, na sua totalidade, representam o conjunto dos Serviços Públicos.

Podemos apresentar os seguintes grupos:

- ▶ **Atendimentos:** de direitos aos cidadãos, de demandas sociais, de saúde, de educação, de segurança, de assistência social etc.
- ▶ **Infraestruturas de uso comum:** nesse caso, pensamos nas autoestradas e nos serviços associados ao transporte rodoviário.
- ▶ **Intervenção nos agentes da sociedade e de mercado:** um exemplo é o licenciamento ambiental, executado por



Vamos tratar da aplicação das redes na esfera pública na Unidade 2 – *Gestões Específicas de Redes na Esfera Pública*, que abordará as necessidades e os serviços particulares às diversas modalidades de prestação de serviços.



Conheça mais sobre esse órgão; acesse o site: <<http://www.fazenda.gov.br/portugues/orgaos/cmn/cmn.asp>>. Acesso em: 4 fev. 2011.

órgãos estatais do meio ambiente; e outro, o **Conselho Monetário Nacional (CMN)**, órgão deliberativo máximo do Sistema Financeiro Nacional, que regula o funcionamento deste sistema por meio de normas e de determinações.

Gostaríamos que você pensasse em outros exemplos dessa classificação, pois vamos usá-la na Unidade 2 – *Gestões Específicas de Redes na Esfera Pública*.

REDES E RESULTADOS

Ao falarmos em resultados, devemos ter em mente que o nosso contexto de estudo é o das redes de cooperação interorganizacionais na esfera pública, em outras palavras, são redes organizadas/estruturadas para que os serviços públicos sejam oferecidos e, conseqüentemente, atendidas as necessidades da população-alvo.

Nossa primeira etapa será especificar o que chamaremos de resultados. A literatura sobre o tema é ampla e nela podem ser encontrados termos, como resultados finais, resultados intermediários, impactos, efeitos, entre outros. Para uniformizar nosso diálogo, podemos considerar que durante a operação, ou seja, durante a execução dos trabalhos de uma rede, vários resultados intermediários podem ser alcançados e contribuirão para que os impactos (resultados finais) sejam atingidos.

No caso da prestação de serviço público, quando pensamos em impactos, fazemos referência, por exemplo, aos seguintes: melhor distribuição de renda, qualidade da educação, redução do índice de mortalidade, entre outros. Quando pensamos em resultados (repare que estamos falando dos intermediários), fazemos referência ao número de novas escolas relativo à demanda, ao grau de escolaridade dos professores, ao tempo do estudante em sala de aula, à qualidade do material escolar, ao nível de mortalidade infantil etc.

Para que essa avaliação seja possível (resultados ou impactos), é necessário que sejam elaborados indicadores que tenham condições de traduzir a realização atual com relação àquela que foi planejada. Nesse caso, poderemos responder à pergunta: quanto alcançamos daquilo que foi planejado?


Se logo no início das avaliações surgirem dados discrepantes entre o que foi realizado e o que era esperado (ou planejado), é possível supor que, se não ocorrerem intervenções rápidas, os impactos desejados estarão cada vez mais distantes. O mesmo vale para quando os resultados são apresentados mais próximos do esperado, pois há indicação de que o caminho percorrido possivelmente provocará os impactos desejados.

Como exemplo de formação de redes, com alcance dos resultados e impactos na área social não contributiva, podemos fazer referência ao Sistema Único de Assistência Social (SUAS), que integra os três entes federativos e objetiva consolidar um sistema descentralizado e participativo, instituído pela Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS), Lei n. 8.742, de 7 de dezembro de 1993. Além dos entes federativos, entidades civis podem compor a rede. De forma bem sintética, seus impactos estão associados ao desenvolvimento humano e social.

Percebemos, nesse tipo de composição, que devido à imensa diversidade das condições humanas e das realidades sociais, decorrentes da amplitude do território brasileiro, cada contexto apresenta uma realidade diversa e, com isso, a solução adotada na região Norte não servirá para a região Sul.

Como são, então, aprimoradas as estratégias de desenvolvimento humano e social?

Cada governo estadual e municipal irá desenvolver estratégias próprias, seguindo uma linha geral, que permitam o desenvolvimento



Conheça mais sobre esse sistema público. Acesse o site: <<http://www.mds.gov.br/assistenciasocial/suas>>. Acesso em: 4 fev. 2011.

A Lei n. 8.742/93 encontra-se disponível no site: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8742.htm>. Acesso em: 4 fev. 2011.

humano e social, construindo soluções de redes de cooperação públicas mais adequadas, conforme recomenda o Governo Federal.

Vamos voltar ao Quadro 1 – Objetivos e Ganhos Sinérgicos por Perspectiva. De certa forma, “ganhos sinérgicos” podem ser associados aos resultados obtidos pela atuação das redes.

Preliminarmente, podemos inferir que quanto maior for a participação de uma das três perspectivas (econômica, social e política), em determinada rede, mais facilmente os resultados decorrentes serão percebidos. Por exemplo, uma rede com forte caráter social apresentará resultados no critério efetividade.

Voltaremos a esse assunto na Unidade 2 – *Gestões Específicas de Redes na Esfera Pública*, na qual tentaremos esclarecer as relações entre: demandas e resultados da sociedade (políticas públicas); serviços públicos previstos; e redes de cooperação mais adequadas.

Antes, porém, você deve realizar a Atividade 3 na seção Atividades de aprendizagem. Você terá a oportunidade de correlacionar os resultados de desempenho das redes na esfera pública com as demandas da sociedade.

Resumindo



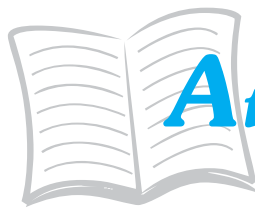
Primeiramente, pedimos a você que retorne à Figura 2, que mostra a estrutura de apresentação da Unidade 1.

Nesta Unidade, inicialmente, conhecemos os múltiplos conceitos de rede, tão variados e complexos quanto os ambientes em que elas operam, em particular, o ambiente da prestação de serviços públicos.

Para entendermos tamanha complexidade, analisamos os diversos tipos de rede com as respectivas estruturas organizacionais e os modelos de gestão, chamando a atenção para o fato de o tema “redes de cooperação” estar sendo estudado por diversos pesquisadores de diversas áreas de conhecimentos.

Essa abordagem global é importante para que, em seus estudos futuros sobre o assunto, você identifique quais desses estudiosos estão trabalhando aspectos importantes que são de seu interesse e necessidade.

Finalmente, abordamos de que forma as redes interorganizacionais de cooperação na esfera pública produzem resultados almejados pela sociedade. Um tema abordado com destaque foi o papel das redes na universalização dos serviços públicos



Atividades de aprendizagem

Para verificar seu entendimento, procure realizar as atividades que foram elaboradas com o objetivo de reforçar os conteúdos expostos nesta Unidade 1; de apoiar sua participação nos processos de construção conjunta do conhecimento que planejamos; e de ajudá-lo na aproximação das situações práticas de gestão pública local no que se refere ao tema: redes públicas de cooperação em ambientes federativos e locais. Em caso de dúvida, não hesite em consultar seu tutor.

Para realizar as atividades, siga as orientações a seguir:

- ▶ Se necessário, converse com seu tutor.
- ▶ Se você precisar de aprofundamentos ou conhecimentos adicionais, consulte as referências.
- ▶ Lembre-se de que todas as atividades são simulações de análises iniciais para verificar sua compreensão geral acerca dos temas abordados, empregadas em situações reais.
- ▶ Todas as atividades têm respostas abertas, não existe apenas uma resposta considerada verdadeira ou correta. Os resultados dos trabalhos devem ser entendidos como percepções, e não como diagnósticos aprofundados.

1. Esta atividade busca aprofundar o entendimento de *Redes de Cooperação na Esfera Pública* e distinguir as Redes de Cooperação na Esfera Pública das redes em geral. Você deve ler com atenção as definições apresentadas na seção *Redes: Conceitos Múltiplos*. Em todas elas, você deve marcar as palavras, isoladas ou em conjunto, que considere que se relacionem com a esfera pública. Em seguida, responda às questões a seguir:
 - a) Quais definições de rede apresentadas na seção *Redes: Conceitos Múltiplos* estão mais próximas da realidade das redes na esfera pública, no âmbito do SUS?
 - b) Você conhece algum sinônimo ou conjunto de palavras que faria com que essas definições de rede ficassem mais próximas de sua realidade?
 - c) Como você percebe a “Rede de Hospitais Credenciados ao SUS” em relação às definições que você escolheu na primeira pergunta?

2. Esta atividade busca analisar Modelos de Gestão das Redes Públicas de Cooperação na Esfera Pública e diferenciá-los. Vamos continuar com a Rede de Hospitais Credenciados ao SUS. Você deve buscar saber, em um hospital credenciado pelo SUS da sua cidade ou consultar outras fontes a seu critério, com quais meios (recursos) ele funciona. Em seguida, responda às questões a seguir:
 - a) Essa rede é uma rede autônoma, tutelada ou subordinada? Por quê?
 - b) Quais os pontos positivos desse modelo de gestão? E os negativos?

3. Esta atividade visa correlacionar os resultados de desempenho das redes com os desafios de abrangência da prestação de serviços. Ainda sobre aplicação de nossos conhecimentos no âmbito da Rede SUS, imagine se um hospital administrado por uma ONG local se filiasse aos hospitais credenciados pelo SUS. Esse hospital não necessitaria de recursos públicos do SUS e atenderia somente aos pacientes da terceira idade, mas há, por parte dele, interesse especial em compartilhar os conhecimentos gerados nessa rede pública. Depois de acessar o *site* indicado ou a outra fonte que trata do funcionamento de ONGs, responda às questões a seguir:
 - a) Em sua opinião, a abrangência de atendimento da rede SUS seria aumentada? E qual seria a qualidade dos serviços prestados?
 - b) O que aconteceria com o funcionamento da ONG se ela viesse a necessitar dos recursos públicos do SUS?