

## AULA 0: Redes de Políticas Públicas

Olá pessoal, tudo bem?

Meu nome é Rodrigo Rennó e tenho o grande prazer de iniciar com vocês um curso de **Políticas Públicas** para o próximo concurso da **Controladoria-Geral da União**.

O edital deste concurso acabou de ser lançado e trouxe muitas mudanças em relação ao edital passado. As provas estão previstas para os dias 16 e 17 de junho. Portanto, **a hora de se preparar é agora!**

Normalmente, a ESAF apresenta questões bastante aprofundadas e extensas. Vamos comentar dezenas destas questões (e as últimas questões desse concurso) e mostrar como resolvê-las!

### **Professor, e como será o curso?**

O curso que iniciaremos hoje será focado em questões e provas anteriores da ESAF! Eventualmente, comentarei também questões de outras bancas. **Irei trabalhar a teoria necessária e comentar dezenas de questões para que vocês cheguem prontos para o que “der e vier” no dia da prova!**

Estarei não só resolvendo as questões desta banca famosa, mas dando **dicas das famosas “pegadinhas” deles!** Comentarei também as questões do último concurso de Analista de Finanças e Controle de 2008.

Antes de qualquer coisa, vou dizer um pouquinho sobre mim: Sou carioca e formado em Administração pela PUC do RJ, com Pós-Graduação em Gestão Administrativa. Como vocês, já fui concurseiro e disputei diversos concursos da área de Administração, sendo aprovado, entre outros, nos concursos abaixo:

7° no concurso de Analista de Finanças e Controle do DF - Administração Financeira e Contábil - 2009 (cargo atual, que mudou de nome neste ano);

1° no concurso de Furnas - Administrador 2 – 2009;

1° no concurso de Professor Seplag/DF - Administração – 2010;

2° no concurso do Min. Defesa - DECEA/ Administrador – 2009;

7° no concurso da Hemobras / Administrador – 2008;

Atualmente, sou servidor da Secretaria da Fazenda do Governo do Distrito Federal, no cargo de Auditor de Controle Interno na Subsecretaria do Tesouro. Sou professor de Administração Geral, Administração Pública e Gestão de Pessoas desde 2007 e já participei de cursos escritos para concursos, como os da Receita Federal, do MPU, do TCU, do ICMS-RJ, de EPPGG, do TCEs e tribunais diversos.

Tenho o hábito de escrever como se estivesse conversando com o aluno, portanto não estranhem o estilo “leve”, pois acredito que fica mais fácil de passar o conteúdo, e, principalmente, mais agradável para vocês dominarem essa matéria.

Tenho certeza de que esse material fará a diferença na sua preparação. **Se aparecer uma dúvida qualquer estarei disponível para esclarecer de modo direto e individualizado.**

Os tópicos cobrados pela banca estão abaixo:

Tópicos do Curso de Políticas Públicas para a CGU
1. Estado, sociedade e políticas públicas: a perspectiva pluralista versus a perspectiva elitista.
2. Redes de políticas públicas;
3. Políticas públicas no contexto de falhas de mercado e no contexto de falhas de governo;
4. Papel das instituições nas políticas públicas
5. Corrupção e políticas públicas: fatores que influenciam a incidência de corrupção e fatores que promovem a qualidade das políticas públicas;
6. Indicadores de políticas públicas;
7. Modelos de avaliação de programas governamentais;
8. Coleta, análise e interpretação de informações quantitativas e qualitativas para avaliação de programas governamentais
9. O debate contemporâneo nas políticas públicas no Brasil: a perspectiva dos direitos, a participação social, o equilíbrio federativo e a governança democrática.

Desta forma, dividi os tópicos nas aulas abaixo, que serão disponibilizadas de acordo o cronograma:

**Aula 0:** Redes de políticas públicas; (29/04)

**Aula 1:** Estado, sociedade e políticas públicas: a perspectiva pluralista versus a perspectiva elitista; Políticas públicas no contexto de falhas de mercado e no contexto de falhas de governo. (13/05).

**Aula 2:** Papel das instituições nas políticas públicas; Corrupção e políticas públicas: fatores que influenciam a incidência de corrupção e fatores que promovem a qualidade das políticas públicas. (20/05).

**Aula 3:** Indicadores de políticas públicas; Modelos de avaliação de programas governamentais; Coleta, análise e interpretação de informações quantitativas e qualitativas para avaliação de programas governamentais. (27/05).

**Aula 4:** O debate contemporâneo nas políticas públicas no Brasil: a perspectiva dos direitos, a participação social, o equilíbrio federativo e a governança democrática. (03/06).

**Vamos então para o que interessa, não é mesmo?** Hoje veremos o tópico: Redes de Políticas Públicas. Esta será uma aula mais curta do que o normal, para que vocês possam conhecer o nosso trabalho.

## Sumário

Gestão de Redes .....	5
Redes de Políticas Públicas .....	6
Lista de Questões Trabalhadas na Aula.....	18
Gabarito .....	21
Bibliografia .....	21

## Gestão de Redes

O mundo mudou muito neste último século. No início do século XX, as tecnologias da informação e da comunicação estavam em seus primórdios (ou ainda não existiam). Desde a invenção do Rádio até a introdução do telefone celular, muitas mudanças alteraram o modo como vivemos e fazemos negócios.

Assim, hoje temos acesso a um mundo de dados e informações que nem eram sonhados por nossos antepassados. Se eles recebiam notícias com um atraso de dias (os acontecimentos da primeira grande guerra levavam dias para “chegarem” ao leitor comum no Brasil), atualmente temos informações em “tempo real” de qualquer fato importante.

Este cenário trouxe desafios importantes para as empresas e para os governos. A escala dos problemas aumentou e os contextos sociais e de negócios estão em constante mutação. O ciclo de vida de um produto, por exemplo, é muito menor hoje em dia do que ocorria antes.

Para enfrentar esta realidade, as organizações perceberam que necessitavam de ajuda, de parcerias. A antiga ideia de uma organização que “fazia de tudo” (ou verticalizada) ficou para trás. Como ninguém é “bom em tudo”, devemos nos aliar a diferentes parceiros, dependendo da necessidade do momento.

Esta é a ideia central das **redes organizacionais**. Estas surgiram como uma necessidade de que as organizações fossem mais flexíveis e adaptáveis às mudanças no ambiente.

Desta maneira, se uma empresa necessita de um novo “design” para seu novo produto, contrata um escritório de design. O mesmo ocorre quando esta empresa necessita de distribuir seu produto em um novo mercado – contrata uma empresa especializada em distribuição.

Assim sendo, a empresa pode “focar” no que melhor sabe fazer e “mudar de rumo” sempre que for necessário. De acordo com este pensamento, surgiram as “organizações em rede” ou as “redes organizacionais”.

Como as pessoas demandam cada vez mais produtos e serviços “customizados”, esta tendência tem se acelerado. Mais estratégico do que ter capacidades “internas” (e mais estáveis, claro) é ter parceiros dentro de uma rede de atuação que deem este *Know-how* ou competências que possam ser “adquiridas” sempre que necessário.

Um conceito interessante que devemos entender quando pensamos em estruturas em rede é o da interdependência. Nestas redes, ninguém pode, ou consegue, alcançar seu objetivo sozinho. Cada “nó” da rede é fundamental para que os objetivos comuns sejam atingidos.

Para que as redes possam “funcionar”, a infraestrutura proporcionada pelas novas tecnologias de informação foi crucial. Se antes a coordenação de organizações localizadas de modo distante seria muito difícil, hoje a TI facilitou o processo.

### *Redes de Políticas Públicas*

No caso do setor público, os efeitos desta globalização não foram menores. Esta globalização, impulsionada pelas novas tecnologias de informação e comunicação, trouxe diversos novos problemas para o Estado-Nação.

Dentre estes novos desafios, temos os problemas que não podem ser unicamente e isoladamente tratados por estes Estados, como o terrorismo internacional, a degradação ambiental e os desequilíbrios dos mercados financeiros internacionais.

Problemas que antigamente estavam mais “localizados” e podiam ser tratados dentro da esfera de um só Estado agora são muito mais complexos.

Além disso, o próprio crescimento dos serviços prestados pelo Estado moderno e seu aumento relativo conseqüentemente acabaram por “afastar” este Estado de problemas mais locais, mas específicos de uma dada região.

Ou seja, como o Estado faz muitas coisas ao mesmo tempo, acaba não sendo muito “bom” em situações em que o conhecimento das especificidades locais é um diferencial.

De acordo com Moura<sup>1</sup>,

*“A abordagem de redes, como expressão dos novos arranjos interorganizacionais que emergem na atualidade, indica o incremento dos processos de **interdependência** entre atores e organizações e, particularmente, entre agentes públicos e privados. Ao mesmo tempo, identifica-se nessa emergência certo **esgotamento da capacidade de integração e de coesão social das instituições representativas tradicionais** e da eficácia das organizações burocráticas e do modelo de planejamento global e centralizado.”*

---

<sup>1</sup> (Moura, 1998)

Portanto, com esse crescimento da complexidade dos problemas e a redução relativa do “raio” de atuação da máquina do Estado, a formação de redes passou a ser vista como a solução para uma atuação mais efetiva e eficiente.

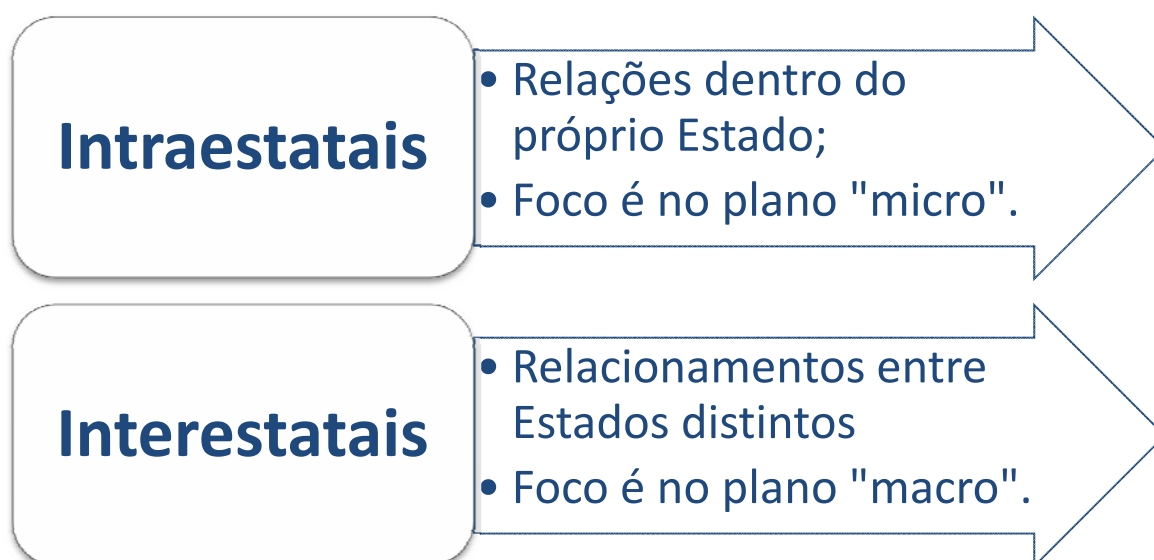
Com isso, o Estado tem buscado trabalhar em parceria com atores não tradicionais na formulação e na implementação de diversas políticas públicas. O objetivo é estar presente em áreas em que não estava conseguindo chegar, e fazer isso com uma maior eficiência.

Historicamente, o Estado tem perdido legitimidade com seus cidadãos, pois não tem conseguido dar uma resposta a diversas demandas, sejam de dimensão “macro” (exemplo: terrorismo internacional ou desequilíbrio ambiental) quanto de dimensão “micro” (exemplo: qualidade do ensino primário na cidade do Crato-CE).

De acordo com Castells<sup>2</sup>, a solução estaria na adoção do Estado-Rede, em que o Estado se envolve em diversas redes interestatais e intraestatais, de modo a ser mais eficiente e efetivo na sua atuação e aumentar sua legitimação perante a sociedade.

No caso das redes **intraestatais**, os Estados devem descentralizar os serviços e programas públicos, com o repasse de recursos e conhecimentos aos parceiros, que podem ser prefeituras, ONGs, Organizações Sociais etc.

Já no caso das redes **interestatais**, estas serão necessárias para a atuação deste Estado em conjunto com seus pares. Dentre os exemplos que podemos citar, temos: a ONU, o MERCOSUL, a Organização Mundial do Comércio etc.



---

<sup>2</sup> (Castells, 1999)



Estas redes de políticas públicas, no contexto da atuação do Estado, consistem de redes policêntricas. Ou seja, não existe um só “centro” que comanda as ações, que controla o processo.

Nestas redes ou estruturas policêntricas, existem diversos “atores” (indivíduos, governos, empresas etc.) que interagem buscando interesses e objetivos comuns.

Desta maneira, estes atores devem trabalhar juntos, trocando informação, conhecimento e recursos para atingir determinados objetivos. Estas configurações em rede possibilitam ao Estado atuar em conjunto com a sociedade. Além disso, facilita a interação entre esferas diferentes do setor público.

De acordo com Teixeira<sup>3</sup>,

*“...a formação das estruturas policêntricas, que configuram uma nova esfera pública plural, advém tanto de um **deslocamento desde o nível central de governo para o local quanto da esfera do estado para a sociedade**. Processos como a descentralização e o adensamento da sociedade civil convergem para formas inovadoras de gestão compartilhada das políticas públicas.”*

As redes de políticas públicas são vistas como uma alternativa interessante quando existem as condições descritas abaixo<sup>4</sup>:

- ✓ Recursos escassos;
- ✓ Problemas complexos;
- ✓ Múltiplos atores envolvidos;
- ✓ Arenas onde interagem agentes públicos e privados;
- ✓ Exista uma crescente demanda por benefícios e participação cidadã.

Basicamente, as redes de políticas públicas englobam certas características<sup>5</sup>: **pluralidade de atores envolvidos** (com a participação de órgãos públicos, empresas, ONGs, etc.), uma **articulação menos hierárquica e estruturada** (pois não existe um comando claro entre os atores), a noção de **cooperação e parceria** entre os atores envolvidos (com trocas de recursos, solidariedade e confiança), o **processamento dos conflitos** e a negociação e **democratização do processo decisório**.

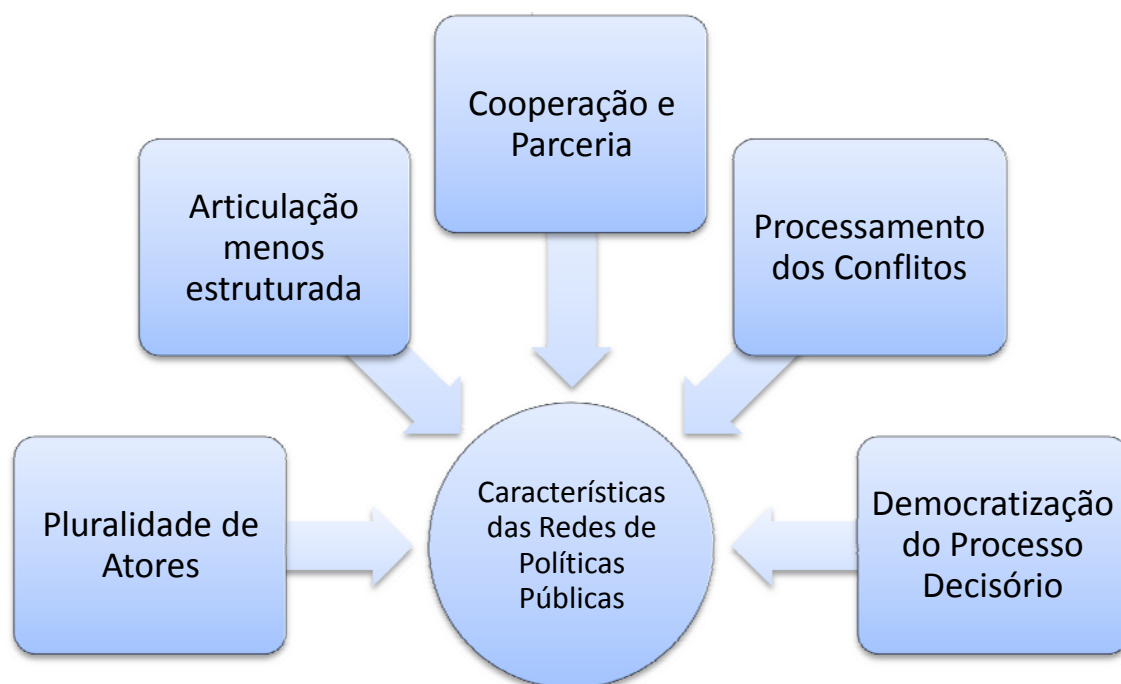
---

<sup>3</sup> (Teixeira, 2002)

<sup>4</sup> (Teixeira, 2002)

<sup>5</sup> (Moura, 1998)





Dentre as principais vantagens e benefícios das redes de políticas públicas, de acordo com Teixeira<sup>6</sup>, são apontadas:

- *Dada a pluralidade de atores envolvidos nas redes é possível a **maior mobilização de recursos** e garante-se a **diversidade** de opiniões sobre o problema;*
- *Devido à capilaridade apresentada pelas redes, a **definição de prioridades é feita de forma mais democrática**, envolvendo organizações de pequeno porte e mais próximas dos da origem dos problemas;*
- *Por envolver, conjuntamente, governo e organizações não-governamentais, **pode-se criar uma presença pública sem criar uma estrutura burocrática**;*
- *Devido à flexibilidade inerente à dinâmica das redes elas seriam **mais aptas a desenvolver uma gestão adaptativa** que está conectada a uma realidade social volátil, tendo que articular as ações de planejamento, execução, retroalimentação e redesenho, adotando o monitoramento como instrumento de gestão, e não de controle (1997).*
- *Por serem estruturas horizontalizadas em que os participantes preservam sua autonomia, os objetivos e estratégias estabelecidos pela rede são fruto dos consensos obtidos através de processos de negociação entre seus participantes, o que geraria **maior***

---

<sup>6</sup> (Teixeira, 2002)

***compromisso e responsabilidade destes com as metas compartilhadas e maior sustentabilidade.***

Entretanto, as redes de políticas públicas não trazem somente benefícios. A mesma autora apresenta as principais dificuldades apresentadas por este arranjo:

- *As redes de políticas apresentariam **novos desafios para garantir a rendição de contas (accountability)** em relação ao uso dos recursos públicos, pelo fato de envolverem numerosos participantes governamentais e privados;*
- *O processo de **geração de consensos e negociação** pode ser **demasiadamente lento** criando dificuldades para enfrentar questões que requerem uma ação imediata;*
- *As metas compartilhadas não garantem a eficácia no cumprimento dos objetivos já que as **responsabilidades são muito diluídas**;*
- *A dinâmica flexível pode terminar afastando os participantes dos objetivos iniciais ou comprometer a ação da rede pela **deserção de alguns atores em momentos cruciais**;*
- *Os critérios para participação na rede não são explícitos e universais e podem provocar **marginalização de grupos, instituições, pessoas e mesmo regiões**, podendo deixar a política apenas nas mãos de uma elite;*
- *As **dificuldades de controle e coordenação das interdependências** tende a gerar problemas na gestão das redes.*

Assim sendo, a gestão destas redes é muito complicada. Não existe uma relação de supervisão e controle hierárquico. Portanto, existem imensos desafios na coordenação destes diversos "atores".

Entre os desafios da gestão de redes, podemos citar<sup>7</sup>: o estabelecimento de regras de atuação, a distribuição de recursos, a construção de mecanismos e processos coletivos de decisão e o estabelecimento de prioridades e acompanhamento.

De acordo com Bruijn and Heuvelhof<sup>8</sup>, *a estruturação destes espaços e processos de negociação faz parte da dimensão da estrutura da rede, que diz respeito à institucionalização dos padrões de interação. O estabelecimento de regras formais e informais são um importante instrumento para a gestão das redes porque especifica a posição dos atores na rede, a distribuição de poder, as barreiras para ingresso, etc.*

---

<sup>7</sup> (Teixeira, 2002)

<sup>8</sup> (Bruijn and Heuvelhof, 1997) apud (Teixeira, 2002)

Ou seja, a gestão de redes públicas é, essencialmente, a gestão das interdependências entre atores diversos, sem a existência de mecanismos de comando e hierarquia.

Por isso, um gestor de redes de políticas públicas deve ser um excelente negociador e deve ter a capacidade de somar apoios e coordenar os esforços de entidades diferentes.

Vamos ver agora algumas questões?

**1 - (ESAF – ENAP – ANALISTA - 2006) Assinale a opção que exprime corretamente características de uma estrutura organizacional em rede.**

- a) Na estrutura em rede a organização é vista como um sistema fechado.**
- b) Na estrutura em rede prevalece a uniformidade e conformidade.**
- c) Na estrutura em rede prevalece o compartilhamento de autoridade e responsabilidade.**
- d) Na estrutura em rede as células são formadas considerando a especialização do trabalho.**
- e) Na estrutura em rede conjugam-se aspectos funcionais com a de produto e/ou processo.**

A primeira alternativa está errada, pois uma estrutura em redes é considerada um sistema aberto (em que temos relações com o meio externo e somos impactados por entes externos). Um sistema fechado é autorreferente, é fechado para o que ocorre fora da organização.

A letra B também está errada porque em uma rede temos diversos atores diferentes (pluralidade de atores) atuando. O que prevalece é a troca de informações e recursos por atores diferentes. Ou seja, o que existe é exatamente o contrário – uma diversidade entre os atores.

A letra C está perfeita. Não existe um comando único ou uma hierarquia entre os participantes de uma organização em rede. A Autoridade e a responsabilidade devem ser compartilhadas entre os membros da rede.

Já a letra D está errada. A diversidade é que é a norma em uma estrutura em redes. A especialização do trabalho é utilizada em organizações tradicionais (que são “departamentalizadas” de acordo com as funções principais).

Finalmente, a letra E nos trouxe uma definição de uma estrutura matricial, e não de uma estrutura em redes. O gabarito é mesmo a letra C.

**2 - (ESAF – MPOG – EPPGG - 2009) Comportando a interação de estruturas descentralizadas e modalidades inovadoras de parcerias entre estatais e organizações sociais ou empresariais, a abordagem de redes de políticas públicas se constitui em uma recente tendência da administração pública em nosso país. Sua proliferação, porém, acarreta vantagens e desvantagens à sua gestão. Como desvantagem, podemos citar o fato de que as redes:**

- a) propiciam o desenvolvimento de uma gestão adaptativa.**
- b) garantem a presença pública sem a necessidade de criação ou aumento de uma estrutura burocrática.**
- c) possibilitam a definição de prioridades de uma maneira mais democrática.**
- d) dificultam a prestação de contas dos recursos públicos envolvidos, por envolver numerosos atores governamentais e privados.**
- e) garantem a diversidade de opiniões sobre o problema em questão, por envolverem mais atores.**

Esta questão da ESAF abordou as vantagens e desvantagens das redes de políticas públicas apresentadas pela Sonia Teixeira. De acordo com a autora, as redes trazem os seguintes benefícios:

*“Dada a pluralidade de atores envolvidos nas redes é possível a maior mobilização de recursos e garante-se a **diversidade de opiniões sobre o problema**;*

*Devido à capilaridade apresentada pelas redes, a **definição de prioridades é feita de forma mais democrática**, envolvendo organizações de pequeno porte e mais próximas dos da origem dos problemas;*

*Por envolver, conjuntamente, governo e organizações não-governamentais, **pode-se criar uma presença pública sem criar uma estrutura burocrática**;*

*Devido à flexibilidade inerente à dinâmica das redes elas seriam **mais aptas a desenvolver uma gestão adaptativa** que está conectada a uma realidade social volátil, tendo que articular as ações de planejamento, execução, retroalimentação e redesenho, adotando o monitoramento como instrumento de gestão, e não de controle (1997).*

*Por serem estruturas horizontalizadas em que os participantes preservam sua autonomia, os objetivos e estratégias estabelecidos pela rede são fruto dos consensos obtidos através de processos de negociação entre seus participantes, o que geraria maior compromisso e responsabilidade destes com as metas compartilhadas e maior sustentabilidade.”*

Vejam que quase todas as alternativas descrevem pontos positivos das redes de políticas públicas. A única alternativa que nos apresenta um problema é a letra D.

Com a presença de diversos atores e sem existir um comando central, a prestação de contas se vê dificultada. Portanto, o gabarito é mesmo a letra D.

**3 - (ESAF – ANA – ANALISTA - 2009) Como instrumento gerencial contemporâneo, é correto afirmar sobre os mecanismos de rede:**

- a) seu pressuposto básico é o da articulação conjunta entre as organizações, visando ao compartilhamento de recursos, exceto o acesso ao know-how, que deve ser mantido em sigilo.***
- b) as redes podem ser compreendidas como a formação de relações interorganizacionais segundo uma perspectiva econômica e mercadológica.***
- c) as redes são vistas como uma forma rígida e centralizada de governança.***
- d) a redução dos custos de transação é a única causa da emergência das redes organizacionais.***
- e) embora seja um espaço plural, onde coexistem diferentes agentes, a rede organizacional se caracteriza pela unicidade de capital e de interesses corporativos.***

A letra A já está logo incorreta porque o acesso ao *know-how* é sim importante e esse recurso deve ser compartilhado, ou seja, não deve ser mantido em sigilo.

Já a letra B está correta, pois as redes são baseadas em relações entre organizações diferentes e podem ocorrer tanto no âmbito da iniciativa privada como no âmbito das políticas públicas.

No caso da letra C, estas organizações são flexíveis e descentralizadas, e não rígidas e centralizadas. Não existe um comando centralizado e uma hierarquia, já que são baseadas na cooperação mútua e na parceria.

A alternativa D também está errada. Este ganho na redução dos custos de transação não é o principal fator que levou à emergência das redes, muito menos o único. O aumento da complexidade dos problemas, a velocidade da mudança do ambiente, dentre outros fatores, é que geraram este cenário de proliferação das organizações em rede.

Finalmente, a letra E está errada porque os capitais e interesses corporativos são múltiplos e não os mesmos. O gabarito é mesmo a letra B.

**4 - (ESAF – MPOG – EPPGG - 2008) Sobre a gestão de redes no setor público, é correto afirmar que:**

- a) tornam a ação pública mais facilmente gerenciável, visto que reduzem os obstáculos para o controle e coordenação das interdependências.***
- b) são constituídas a partir de critérios explícitos e universais de participação, o que reduz consideravelmente a concentração das decisões nas mãos de uma elite.***
- c) estabelecem metas compartilhadas e preenchem os vazios estruturais existentes na administração pública.***
- d) são conduzidas a partir de instrumentos de gestão estratégica amplamente aceitos, advindo de um vasto acervo de estudos sobre modelos de comportamento interorganizacional.***
- e) preconiza a existência de uma gerência social adaptativa para elevar a eficácia das políticas públicas que lidam com problemas de grande complexidade em contextos de instabilidade institucional e turbulência política.***

Esta questão foi baseada no texto de Teixeira<sup>9</sup>. A letra A está incorreta, pois a gestão de redes públicas é mais complexa do que a atuação tradicional. Existem diversos atores diferentes atuando e o gestor não tem poder de comando ou hierárquico sobre eles. Deste modo, não é mais facilmente gerenciável, pelo contrário.

Do mesmo modo, a letra B também está errada. De acordo com a autora,

***“Os critérios para participação na rede **não são explícitos e universais** e podem provocar marginalização de grupos, instituições, pessoas e mesmo regiões, **podendo deixar a política apenas nas mãos de uma elite**”***

---

<sup>9</sup> (Teixeira, 2002)



A letra C também está errada. Como as responsabilidades são compartilhadas e diluídas (não fica claro quem é responsável por o quê), muitas metas não são cumpridas. De acordo com Teixeira,

*“as metas compartilhadas não garantem a eficácia no cumprimento dos objetivos já que as responsabilidades são muito diluídas”*

A letra D é tranquila. Naturalmente, estas organizações são ainda recentes e não existem muitos estudos empíricos sobre elas. Estes instrumentos de coordenação ainda estão sendo desenvolvidos. A alternativa é incorreta.

Finalmente, a letra E está correta. De acordo com Teixeira,

*“É necessário a introdução de uma gerência social adaptativa para tornar eficazes políticas que enfrentam problemas de elevada complexidade e que se desenvolvem em contexto de alta turbulência política e instabilidade institucional. ”*

Assim sendo, o gabarito da questão é mesmo a letra E.

**5 - (CESPE – TCE/AC – ACE - 2008) As redes de organizações são um tipo de agrupamento cujo objetivo principal é fortalecer as atividades de cada um de seus participantes. Atuando em redes, as organizações podem complementar umas às outras. A maior competição mundial fez com que as empresas buscassem cooperação com outras organizações. Cada uma foca naquilo que sabe fazer melhor e trabalho de forma colaborativa com as outras.**

Perfeito. Uma noção fundamental das organizações em rede é a interdependência. As diversas organizações buscam, através de parcerias, atingir conjuntamente uma série de objetivos comuns.

Estas organizações acabam se complementando, ou seja, cada organização “entrega” as outras as competências e recursos que “domina”. Assim, o governo federal, por exemplo, pode ter os recursos mas não a capilaridade para atender aos cidadãos de uma cidade no interior da Amazônia.

Desta forma, pode se unir a uma ONG que atenda melhor esta comunidade. Portanto, as duas organizações trabalham de maneira colaborativa. O gabarito é questão correta.

**6 - (CESPE – TCE/AC – ACE - 2008) A confiança é um elemento que nunca estará presente no sistema de redes; por isso, os atores devem se proteger do comportamento oportunista uns dos outros e reter conhecimentos e informações para si. Vimos que a**



***necessidade de compartilhar é a base da formação das redes. Portanto, a confiança é um fator extremamente importante.***

Como em uma rede não existe a coordenação hierárquica, a confiança deve sim existir. Portanto, em uma rede a informação deve sim ser compartilhada, e não restringida.

Vejam que a própria questão está incoerente. Se a confiança é um fator importante, a informação não deve ser "escondida" dos outros atores, não é verdade? Portanto, o gabarito é questão errada.

***7 - (CESPE – TCE/AC – ACE - 2008) A formação de redes organizacionais pode ser considerada, efetivamente, uma inovação que modifica a forma de atuação das organizações, tornando-as mais competitivas, já que possibilita a realização de atividades conjuntas e o compartilhamento de informações. A formação de redes entre organizações busca aumentar a competitividade do conjunto delas por meio da cooperação, do compartilhamento.***

Exato. A introdução das organizações em rede está ligada à busca de maior competitividade e eficiência pelas empresas. Para isto, elas necessitam trabalhar em parceira, de modo colaborativo. O gabarito é questão correta.

***8 - (CESPE – TCE/AC – ACE - 2008) De modo geral, a formação de redes, em seus diversos níveis e aplicações, tem sido considerada, tanto na prática quanto na teoria, um mecanismo de flexibilização das relações entre as pessoas, capaz de potencializar o compartilhamento de informação entre organizações e indivíduos e de contribuir para a geração de conhecimento e inovação tecnológica. As redes são estruturas flexíveis em que o conhecimento torna-se fator de extrema importância e que deve ser compartilhado.***

Vejam que esta noção de compartilhamento de informações e recursos é fundamental nas organizações em rede. As tecnologias de Informação facilitaram a parceira de organizações mais facilmente, de modo a buscar objetivos comuns.

Estas organizações acabam conseguindo uma maior flexibilidade e aumentam sua capacidade de atuação e eficiência. O gabarito é questão correta.

Recomendo a leitura complementar dos artigos abaixo:

O desafio da gestão das redes de políticas - Sonia Maria Fleury Teixeira

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0043204.pdf>

A Construção de Redes Públicas na Gestão Local: Algumas Tendências Recentes - Suzana Moura

<http://www.scielo.br/pdf/rac/v2n1/v2n1a05.pdf>

*Lista de Questões Trabalhadas na Aula.*

1 - (ESAF – ENAP – ANALISTA - 2006) Assinale a opção que exprime corretamente características de uma estrutura organizacional em rede.

- a) Na estrutura em rede a organização é vista como um sistema fechado.
- b) Na estrutura em rede prevalece a uniformidade e conformidade.
- c) Na estrutura em rede prevalece o compartilhamento de autoridade e responsabilidade.
- d) Na estrutura em rede as células são formadas considerando a especialização do trabalho.
- e) Na estrutura em rede conjugam-se aspectos funcionais com a de produto e/ou processo.

2 - (ESAF – MPOG – EPPGG - 2009) Comportando a interação de estruturas descentralizadas e modalidades inovadoras de parcerias entre estatais e organizações sociais ou empresariais, a abordagem de redes de políticas públicas se constitui em uma recente tendência da administração pública em nosso país. Sua proliferação, porém, acarreta vantagens e desvantagens à sua gestão. Como desvantagem, podemos citar o fato de que as redes:

- a) propiciam o desenvolvimento de uma gestão adaptativa.
- b) garantem a presença pública sem a necessidade de criação ou aumento de uma estrutura burocrática.
- c) possibilitam a definição de prioridades de uma maneira mais democrática.
- d) dificultam a prestação de contas dos recursos públicos envolvidos, por envolver numerosos atores governamentais e privados.
- e) garantem a diversidade de opiniões sobre o problema em questão, por envolverem mais atores.

3 - (ESAF – ANA – ANALISTA - 2009) Como instrumento gerencial contemporâneo, é correto afirmar sobre os mecanismos de rede:

- a) seu pressuposto básico é o da articulação conjunta entre as organizações, visando ao compartilhamento de recursos, exceto o acesso ao know-how, que deve ser mantido em sigilo.

- b) as redes podem ser compreendidas como a formação de relações interorganizacionais segundo uma perspectiva econômica e mercadológica.
- c) as redes são vistas como uma forma rígida e centralizada de governança.
- d) a redução dos custos de transação é a única causa da emergência das redes organizacionais.
- e) embora seja um espaço plural, onde coexistem diferentes agentes, a rede organizacional se caracteriza pela unicidade de capital e de interesses corporativos.

4 - (ESAF – MPOG – EPPGG - 2008) Sobre a gestão de redes no setor público, é correto afirmar que:

- a) tornam a ação pública mais facilmente gerenciável, visto que reduzem os obstáculos para o controle e coordenação das interdependências.
- b) são constituídas a partir de critérios explícitos e universais de participação, o que reduz consideravelmente a concentração das decisões nas mãos de uma elite.
- c) estabelecem metas compartilhadas e preenchem os vazios estruturais existentes na administração pública.
- d) são conduzidas a partir de instrumentos de gestão estratégica amplamente aceitos, advindo de um vasto acervo de estudos sobre modelos de comportamento interorganizacional.
- e) preconiza a existência de uma gerência social adaptativa para elevar a eficácia das políticas públicas que lidam com problemas de grande complexidade em contextos de instabilidade institucional e turbulência política.

5 - (CESPE – TCE/AC – ACE - 2008) As redes de organizações são um tipo de agrupamento cujo objetivo principal é fortalecer as atividades de cada um de seus participantes. Atuando em redes, as organizações podem complementar umas às outras. A maior competição mundial fez com que as empresas buscassem cooperação com outras organizações. Cada uma foca naquilo que sabe fazer melhor e trabalho de forma colaborativa com as outras.

6 - (CESPE – TCE/AC – ACE - 2008) A confiança é um elemento que nunca estará presente no sistema de redes; por isso, os atores devem se proteger do comportamento oportunista uns dos outros e reter conhecimentos e informações para si. Vimos que a necessidade de

compartilhar é a base da formação das redes. Portanto, a confiança é um fator extremamente importante.

7 - (CESPE – TCE/AC – ACE - 2008) A formação de redes organizacionais pode ser considerada, efetivamente, uma inovação que modifica a forma de atuação das organizações, tornando-as mais competitivas, já que possibilita a realização de atividades conjuntas e o compartilhamento de informações. A formação de redes entre organizações busca aumentar a competitividade do conjunto delas por meio da cooperação, do compartilhamento.

8 - (CESPE – TCE/AC – ACE - 2008) De modo geral, a formação de redes, em seus diversos níveis e aplicações, tem sido considerada, tanto na prática quanto na teoria, um mecanismo de flexibilização das relações entre as pessoas, capaz de potencializar o compartilhamento de informação entre organizações e indivíduos e de contribuir para a geração de conhecimento e inovação tecnológica. As redes são estruturas flexíveis em que o conhecimento torna-se fator de extrema importância e que deve ser compartilhado.

### Gabarito

- |      |      |      |
|------|------|------|
| 1. C | 4. E | 7. C |
| 2. D | 5. C | 8. C |
| 3. B | 6. E |      |

### Bibliografia

Castells, M. (1999). Para o Estado-Rede: globalização econômica e instituições políticas na era da informação. In: L. Bresser Pereira, L. Sola , & J. Wilhelm, *Sociedade e Estado em transformação* (pp. 147-171). Brasília: ENAP.

Moura, S. (1998). A Construção de Redes Públicas na Gestão Local: algumas tendências recentes. *Revista de Administração Contemporânea* , V.2 (nº1), 67-85.

Teixeira, S. M. (2002). O desafio da gestão das redes de políticas. *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Lisboa.

Por hoje é só pessoal! Estarei disponível no e-mail abaixo para qualquer dúvida.

Bons estudos e sucesso!

Rodrigo Rennó

[rodrigorenno@estrategiaconcursos.com.br](mailto:rodrigorenno@estrategiaconcursos.com.br)

<http://www.facebook.com/rodrigorenno99>

<http://twitter.com/rrenno99>

**Conheça meus outros cursos atualmente no site!**

Acesse <http://www.estrategiaconcursos.com.br/professores/2800/cursos>