

Redes de cooperação e governança pública: o caso do mapeamento cultural de Belo Horizonte

Cooperation Networks And Public Governance: The Case Of The Cultural Mapping Of Belo Horizonte

Leonardo Tadeu dos Santos*, Juliana de Fátima Pinto** e Maria Gabriela de Cássia Miranda***

Informações do artigo

Recebido em 02/09/17

Aprovado em 04/12/17

Palavras-chave

Redes interorganizacionais.
Cooperação. Setor público. Inovação.

Keywords:

Inter-organizational networks.
Cooperation. Public sector.
Innovation.

Autores

* Mestrando em Administração pelo
CEPEAD/UFMG.
e-mail: leonardotadeu17@gmail.com

** Doutoranda em Administração pelo
CEPEAD/UFMG.

*** Doutoranda em Administração pelo
CEPEAD/UFMG

Como citar este artigo:

SANTOS, L. T.; PINTO, J. F.; CÁSSIA, M. G. Redes de cooperação e governança pública: o caso do mapeamento cultural de Belo Horizonte. *Competência*, Porto Alegre, v. 10, n. 2, dez. 2017.

Resumo

Os Estados vêm sofrendo mudanças que têm seguido a direção de uma administração orientada para o usuário, de maior transparência e de maior envolvimento com mercado e sociedade civil e, para isso, estão procurando trabalhar na perspectiva de redes. Este artigo buscou analisar as possibilidades da rede estabelecida entre a Fundação Municipal de Cultura de Belo Horizonte (FMC), a empresa TIM e o Conselho Municipal de Política Cultural (COMUC). Trata-se de uma rede interinstitucional, formada com objetivo de construir o mapa cultural da cidade de Belo Horizonte. O mapa cultural é um software de gestão compartilhada inovador, que permite que diferentes órgãos privados e/ou públicos alimentem o banco de dados para a posterior consulta dos cidadãos. Foi aplicado um questionário aberto para três servidoras da FMC. Para o tratamento dos dados utilizou-se a análise de conteúdo de Bardin (2009). O estudo descreve como se deu a criação da rede, os avanços alcançados e as dificuldades encontradas. Conclui-se que a rede de cooperação trouxe benefícios e possibilitou a construção do mapa cultural da cidade.

Abstract

The States have undergone changes towards a user-oriented administration, one of greater transparency and greater involvement with the market and civil society and, for that, they have sought to work from a network perspective. This article sought to examine the possibilities of the inter-institutional network established between the Municipal Foundation of Culture of Belo Horizonte (FMC), the company TIM, and the Municipal Council of Cultural Policy (COMUC). This is an inter-institutional network created in order to build the cultural map of the city of Belo Horizonte. The cultural map is an innovative software of shared management that allows different private and/or public agencies to feed the database for the subsequent consultation of citizens. An open questionnaire was applied to three FMC servers, and the data treatment used the analysis of content of Bardin (2009). This study describes the process of creation of the network, the progress achieved and the difficulties encountered. It was concluded that the cooperation network has brought benefits and made the construction of the cultural map of the city possible.

1 Introdução

As últimas décadas têm sido marcadas por fenômenos como globalização e ajustes fiscais, provocando o surgimento de novos desafios organizacionais. A reforma administrativa do Estado exemplifica o esforço da administração pública em se adequar às novas necessidades, tais como agilidade, eficiência, transparência etc. As mudanças têm seguido a direção de uma administração orientada para o usuário, de maior clareza e de mais envolvimento entre Estado, mercado e sociedade civil (CKAGNAZAROFF; SOUZA, 2003).

A demanda crescente por serviços públicos melhores e mais eficientes impulsiona, de acordo com Torres (2006), ações de modernização e cooperação que têm por objetivo atender aos anseios da sociedade civil. Dessa forma, a inovação ganha destaque. Segundo Lemos (1999), a compressão da inovação depende de questões contingenciais e sócio-históricas.

Assim, neste estudo, entende-se inovação como o desenvolvimento de ideias e ações que visem ao aperfeiçoamento de uma tarefa e/ou ação, alterando a capacidade de agir da sociedade (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010). Um exemplo é a criação de redes de cooperação para dar maior agilidade e qualidade aos serviços estatais, ao atender às necessidades sociais e criar novas relações sociais (JULIANI, 2014).

Nesse ínterim, uma parte da literatura (CASTELLS, 1999; KISSLER; HEIDMAN, 2006; MINTZBERG, 2003; SILVA; MARTINS; CKAGNAZAROFF, 2013) tem frisado a importância de o Estado agir de forma cooperativa, na perspectiva de redes. As redes de cooperação são uma forma de organização na qual há uma parceria com o intuito de beneficiar os atores que fazem parte da rede (SEDAI, 2004). A colaboração possibilita aos atores a resolução de problemas que representariam uma carga excessiva para um ator isolado, único.

Segundo Kissler e Heidemann (2006), existem uma série de vantagens que a coadjuvação proporciona, tais como: redução de risco, diminuição de custos, compartilhamento de técnicas e informações e ampliação da qualidade dos serviços prestados. É possível destacar também as possíveis dificuldades encontradas nas redes de cooperação, são elas: a baixa confiança entre os atores, os interesses contrários, a dificuldade de interação entre os envolvidos e a assimetria de informação.

As redes, segundo Ckagnazaroff e Souza (2003), são um mecanismo que permite ampliar e aperfeiçoar as relações e a governança pública. A governança na administração pública pode ser entendida como um modelo horizontal de relações entre atores das esferas públicas e privadas no processo de elaboração de políticas públicas (CKAGNAZAROFF; SOUZA, 2003). Realizar o mapeamento dessas redes proporciona maior compreensão da sua dinâmica, bem como dos recursos e estratégias para cooperação entre as instituições.

Assim, apresenta-se neste estudo uma rede de cooperação estabelecida entre a Fundação Municipal de Cultura de Belo Horizonte (FMC), o Instituto TIM e o Conselho Municipal de Política Cultural (COMUC). A rede objetiva implantar o mapeamento cultural da cidade e consiste na construção de um mapa georreferenciado que contém informações sobre artistas, eventos e espaços culturais; tais informações são encontradas no site da FMC.

O mapa cultural de Belo Horizonte, encontrado no site Mapa Cultural BH (PMBH, 2017), é um *software* de gestão compartilhada inovador, que permite que diferentes órgãos privados e/ou públicos alimentem o banco de dados para a posterior consulta dos cidadãos. O *software* livre permite, também, alimentar informações sobre agendas, espaços, eventos e projetos culturais.

Diante da importância das redes institucionais e da governança pública para o bem-estar da sociedade, este estudo busca responder à seguinte questão: quais benefícios e obstáculos são observados na rede de cooperação entre a Fundação Municipal de Cultura de Belo Horizonte, o Instituto Tim e o Conselho Municipal de Política Cultural, ao implementar o mapa cultural da cidade de Belo Horizonte?

A atuação das organizações em teias é um tema pouco estudado, e, segundo Kissler e Heideman (2006), as avaliações científicas sólidas sobre resultados da governança pública são raras. Nesse liame, o estudo pretende contribuir para os estudos do campo das redes organizacionais pública discutindo três objetivos específicos: 1) os benefícios; 2) as dificuldades; e 3) os resultados da rede organizacional pesquisada. Para alcançar os objetivos propostos, adotou-se a análise de conteúdo de Bardin (2009) para o tratamento do questionário aberto respondido pelos servidores da FMC.

O artigo está dividido, além desta introdução, em cinco seções. A primeira parte discute governança pública. A segunda apresenta a discussão sobre redes interorganizacionais. A terceira parte contém a descrição metodológica, seguida da apresentação e discussão de resultados da rede pesquisada. Por fim, são apresentadas as conclusões finais.

2 Governança pública

A Administração Pública Gerencial (APG) ocasionou novos paradigmas para a gestão pública e, conseqüentemente, uma nova perspectiva na implementação de ferramentas gerenciais até então utilizadas apenas na esfera privada (CKAGNAZAROFF; SOUZA, 2003).

Um conceito-chave para APG é a governança. O conceito de governança é usado em diversos campos de saberes e de diferentes formas. Segundo Sechi (2009, p. 357), “a definição de governança gera ambiguidades e [...] as principais áreas do conhecimento

que se apropriou [sic] do termo foram as relações internacionais, teorias do desenvolvimento, a administração privada, a administração pública e a ciência política”.

Apesar de Kissler e Heidemann (2006) considerarem o conceito de governança como sociologicamente amorfo, e de existirem diferentes formas para se entender e discutir a temática, neste estudo, governança será entendida como:

“Uma nova geração de reformas administrativas e de Estado, que têm como objeto a ação conjunta, levada a efeito de forma eficaz, transparente e compartilhada, pelo Estado, pelas empresas e pela sociedade civil, visando uma solução inovadora dos problemas sociais e criando possibilidade e chances de um desenvolvimento futuro e sustentável para todos os participantes (LÖFFLER, 2001, p. 202).

Segundo Peter e Waterman (1982), A governança pública poderia ser entendida a partir de três perspectivas: os mecanismos de hierarquia do governo, os mecanismos de autorregulação do mercado e os mecanismos de cooperação entre as comunidades.

Partindo do eixo dos mecanismos horizontais de cooperação, Filho Cruz (2006) chama atenção para migração de algumas funções do Estado para o setor privado, o setor social, a cooperativa e a sociedade civil como uma mudança significativa e recente. Nesse sentido, Kissler e Heideman (2006) sugerem a ideia de uma transição de um Estado hierárquico e pouco permeável para um Estado cooperativo, que atua em conjunto com a sociedade e com as organizações privadas. Em decorrência disso, o maior entrelaçamento entre Estado, mercado e sociedade civil tem caracterizado as últimas décadas.

Nessa perspectiva de governança, as redes de cooperação surgem como um elemento inovador e central para os atores. Sendo as redes um emaranhado de relações colaborativas, a governança e as redes estão entrelaçadas em sua função de ser.

Apesar de inicialmente pensada para o setor privado, a governança e os modelos horizontais de relação entre atores têm ganhado espaço no Estado e em organizações públicas. Nesse sentido, segundo Kissler e Heidemann (2006), o Estado pode transferir ações para o setor privado ou agir em parcerias com agentes sociais. Essa ação conjunta pode ser entendida como a expansão de um Estado coprodutor do bem público, que busca apoio nas parcerias para desempenhar sua função. Entre os diversos mecanismos de que o Estado dispõe para expandir e aperfeiçoar a governança pública, as redes ocupam uma posição central.

Essa expansão do Estado pode se dar pelas redes de políticas públicas (*policy networks*), como é o caso neste estudo, e ser uma forma inovadora de interação entre atores estatais, da sociedade civil e do mercado (BÖRZEL, 1998).

3 Redes interorganizacionais e governança pública

As redes têm sido um dos mecanismos mais utilizados e trabalhados pelo Estado para o aprofundamento da governança pública por proporcionar uma visão ampla dos atores e sua atuação no ambiente. Na administração pública, apresentam várias possibilidades de serem pensadas: público-público, público-privado, público-sociedade civil e público-privado-sociedade civil, todas elas apresentando relações menos hierarquizadas e melhorias para a governança pública (CKAGNAZAROFF; SOUZA, 2003).

Para Nohria e Eccles (1992), as redes entre as organizações têm como objetivos a interação, o relacionamento, a ajuda mútua, o compartilhamento, a integração e complementaridade entre atores sociais. Segundo Ckagnazaroff e Souza (2003), a rede interorganizacional é uma teia social com caráter técnico e operacional, com pouca hierarquia e grande interatividade entre os atores que a compõe. Tal estrutura proporciona ligações entre atores externos à organização.

Nota-se que, de maneira ampla, os diversos conceitos de redes compartilham alguns elementos em comuns. Bourguignon (2001) vem postular que são eles: a ideia de articulação, conexão, ações complementares, relações horizontais entre parceiros e interdependência de serviços.

Uma das principais características das redes são suas relações intermodais, sendo os nós com diferentes dimensões, segundo Castells (2001), nós que apresentam um número diferenciado de ligações com os demais nós da rede. Esses nós fazem parte de uma rede, na qual os atores estão no mesmo patamar hierárquico e colaboram entre si. As redes sociais são estruturas abertas, capazes de expandir ilimitadamente, integrando novos nós, desde que consigam comunicar-se dentro da rede (CASTELLS, 1999). As redes de cooperação têm como um de seus objetivos reunir atributos que permitam uma adequação ao ambiente competitivo em uma estrutura dinâmica, sustentada por ações uniformes, porém descentralizadas e que evite que os atores envolvidos percam a flexibilidade (THOMPSON, 2003).

A confiança, segundo Kissler e Heidemann (2006), é um ponto essencial para o estabelecimento de uma rede, e também é um fator-chave para a cooperação e a troca entre as organizações (RING; VAN DE VEN, 1994; BECERRA; LUNNAN; HUEMER, 2008). A presença ou a ausência da confiança determinará os fluxos de informações, que são essenciais para a construção de um ambiente favorável à cooperação e até mesmo na disposição dos atores em trabalhar em conjunto. Dito isso, percebe-se também que a cooperação e a governança de uma rede não pode ser imposta. A governança e a cooperação entre os agentes são um processo de troca que oscila entre o topo e a base (KISLLER; HEIDEMANN; 2006).

As redes, com mais tradição na iniciativa privada, têm ganhado espaço no governo e podem ser entendidas como um sistema interligado, formado por uma teia complexa de relações institucionais para solução de problemas cotidianos e atípicos, para Mintzberg (1998). O autor complementa afirmando que as redes de cooperação no setor público são ligadas por canais informacionais de comunicação, cujo lema seria conectar, comunicar e colaborar.

Nesse contexto, Castells (2001) afirma ter surgido uma nova economia, de escala global e com novas estratégias e abordagens. Esse novo contexto implicaria o “Estado-rede”. Esse conceito ressignifica o “Estado-nação” e traz a ideia de um Estado que compartilha autoridade, que trabalha em conjunto e em rede com outros atores. Esse novo termo, implica novas parcerias e estruturas organizacionais, cooperação em rede.

4 Metodologia

Por meio do levantamento de bibliografias pertinentes, foi construído um arcabouço teórico com o intuito de situar as produções relativas à temática trabalhada. A partir do referencial teórico, os dados foram produzidos a partir da aplicação de questionários abertos.

Os questionários abertos foram aplicados no Departamento de Articulação e Informação (DPAI) da FMC, sendo essa repartição responsável pela alimentação e cadastro de informações do site do mapa cultural de Belo Horizonte. Trata-se, portanto, de uma pesquisa qualitativa, o que, segundo Creswell (2007), foca-se nas percepções e experiências dos participantes e sendo os dados interpretados em relação a um único caso e não às suas generalizações.

No total, participaram do estudo três servidoras da FMC, sendo a amostra não probabilística. As servidoras foram escolhidas conforme a conveniência e interesse deste estudo, considerando a sua participação na rede de cooperação estabelecida entre a FMC, o Instituto TIM e o COMUC. Visando à não identificação das participantes, essas foram chamadas neste trabalho de FMC1, FMC2, FMC3. Todos os questionários foram respondidos no mês de abril de 2017.

Conforme sugerido por Bardin (2009), a primeira leitura das respostas fez com que os pesquisadores levantassem algumas hipóteses. Em seguida, as respostas foram organizadas de acordo com a aproximação dos elementos para, posteriormente, ser atribuído a esses o nome de categoria. A categorização possibilita o ordenamento de significados que representam um entendimento mais profundo em termos da interpretação dos sujeitos estudados.

As categorias não foram fixadas no início da pesquisa e sim definidas a partir da interpretação do questionário aberto. São

elas: a falta de investimentos adequado na rede, a limitação do *software*, as dificuldades com a mudança do governo, a pouca participação do COMUC e a parceria bem-sucedida.

5 A rede e o mapa cultural

A Fundação de Cultura de Belo Horizonte (FMC), entidade integrante da administração indireta do Município de Belo Horizonte, tem por função administrar políticas e questões voltadas à área de cultura do município. Fundada em 2005, a FMC realiza intervenções por meio de festivais, encontros, rodas de conversa e muitos outros atrativos espalhados na cidade.

A Telecom Itália Mobile (TIM) é uma empresa italiana de telefonia e presta serviços no Brasil desde 1988. Atualmente possui uma fatia considerável do mercado de comunicação no país. A empresa já realizou, em parceria com o setor público, a instalação de outros mapas culturais como, por exemplo, o de Blumenau e o de João Pessoa.

O Conselho Municipal de Política Cultural (COMUC), composto por quinze representantes do poder público municipal e quinze representantes da sociedade civil (sendo seis do setor cultural e nove representantes das regionais administrativas da cidade), é a arena de representação da sociedade civil do município de Belo Horizonte em relação às decisões das políticas culturais.

O mapa cultural da cidade Belo Horizonte, segundo o site da FMC, é uma plataforma de *software* livre, gratuita e colaborativa da FMC com diversas informações sobre o cenário cultural da cidade. O mapa está composto de informações tais como: espaços culturais, programações oficiais, projetos e editais e por agentes culturais cadastrados.

A construção da rede interorganizacional permitiu a criação, implementação e alimentação do projeto do mapa cultural. O site foi inaugurado em junho de 2016 e vem sendo alvo de críticas e elogios.

6 Análises e resultados da pesquisa

Considerando-se a discussão apresentada acima, a pesquisa sobre redes interorganizacionais e governança pública identificou ao longo do seu desenvolvimento que as servidoras pesquisadas enxergam a rede de forma positiva. A avaliação positiva pode ser entendida como o atendimento às necessidades da FMC que a rede pode proporcionar. Assim, nesta seção, mostra-se a fala de três servidoras da FMC.

A falta de investimento adequado na rede

Para as servidoras da FMC, um dos problemas enfrentados pela rede foi a escassa equipe para trabalhar no projeto. Isso limitou o crescimento e aperfeiçoamento do projeto e de sua capacidade de impulsionar a governança da rede, conforme podemos observar na fala abaixo.

“ A falta de equipe na FMC para garantir êxito na gestão do projeto o prejudica significativamente. (FMC 2)

Em relação à falta de servidores, uma entrevistada apontou qual seria a especialidade mais carente para o melhor desenvolvimento da rede, conforme apresentado em seguida:

“ Não existe capacidade tecnológica e de servidores de TI na FMC para dar manutenção no site em tempo hábil. (FMC 1)

Além dessa especialidade, a FMC lida com um quadro que não atende às necessidades do serviço público e tampouco do próprio órgão, conforme as entrevistadas explicam:

“ A Fundação Municipal de Cultura apresenta atualmente um quadro defasado de servidores públicos. As atividades do projeto Mapa Cultural BH hoje estão concentradas em um núcleo com servidores da Divisão de Tecnologia e do Departamento de Articulação e Informação. Nesse núcleo de trabalho, estão diretamente envolvidos um funcionário de cada setor e um estagiário. Conforme a demanda de trabalho e necessidade, o núcleo é acrescido de um funcionário para apoio. (FMC 2)

Apesar disso tudo, ocorreu um esforço da FMC para capacitar as pessoas envolvidas no projeto.

“ A FMC está trabalhando na fase de implantação das ações e etapas de uso da plataforma. Os gestores e servidores que utilizarão a plataforma para registro das ações, projetos e políticas culturais já foram capacitados. (FMC 3)

Por outro lado, os recursos escassos são também entendidos como barreiras para o desenvolvimento do projeto.

“ O projeto não é entendido como estratégico pela instituição, e, com isso, não possui recursos – humanos, TI e financeiros – suficientes para que tenha êxito e alcance seus objetivos. (FMC 2)

A limitação do software

Acerca dos objetivos da rede, segundo as entrevistadas, é unânime a visão de que a criação do mapa se propõe a gerar um banco de dados culturais que permitirá a melhor gestão das políticas culturais.

“ A implantação da plataforma dos mapas culturais visando à sua utilização para mapear, identificar e registrar informações sobre a área cultural de Belo Horizonte, possibilitando a formação de um banco

de dados sobre a cadeia produtiva da cultura na cidade – agentes, espaços, instituições, projetos, eventos, editais [...]. A partir desse banco de dados, a FMC poderá desenvolver estudos que visam a um melhor planejamento para a gestão da cultura em BH. (FMC 2)

Em relação ao mapa cultural, as entrevistadas disseram que esse apresentou enormes avanços:

“ Podemos considerar que a disponibilização da plataforma já seja um grande avanço, pois a FMC não teria condições e nem conseguiria desenvolver um *software* com tantos recursos num prazo tão curto. (FMC 2)

Entretanto, a limitação do *software* foi uma das grandes dificuldades encontrada pelas servidoras da FMC. Havia nesse sentido um interesse conflitante entre a necessidade da FMC e a perspectiva de trabalho da TIM. É importante ressaltar que as presenças de interesses conflitantes podem ser prejudiciais para a governança, visto que a interação entre os atores pode se dar de maneira não harmoniosa.

“ Como a ferramenta não é da prefeitura, nem foi desenvolvida por ela, não temos total controle sobre ela. [...]. A FMC gostaria de ter uma ferramenta mais personalizada, e isto era algo que a TIM não podia oferecer. (FMC 1)

“ E até mesmo quanto ao sistema desenvolvido pela TIM, que ainda não nos permite fazer alterações e adaptá-lo à nossa realidade, bem como gerar relatórios específicos. (FMC 3)

A crítica dos entrevistados também se relaciona ao papel que o *software* vem desenvolvendo. Para que o mapa cultural possa ser utilizado de forma efetiva e não servir apenas como um banco de dados, algumas mudanças precisam ser implementadas.

“ O Mapa Cultural é uma boa ferramenta de gestão, embora limitada. É preciso fazer a gestão do Mapa Cultural BH e da informação que será registrada, senão teremos apenas um banco de dados. (FMC 3)

As dificuldades com a mudança do governo

Uma das dificuldades apresentadas pelas entrevistadas foi em relação à mudança do governo municipal. A troca de governo trouxe insegurança e incertezas em relação ao futuro do projeto do mapa cultural.

“ A instabilidade política, seja em nível federal, estadual ou municipal, reflete diretamente no desenvolvimento do projeto. (FMC 2)

“As mudanças de gestão, que normalmente acontecem no serviço público atrasaram as etapas [...] (FMC 3)

Nessa indagação, uma das entrevistadas revelou algumas questões contingenciais e dificultadoras para alcançar os objetivos:

“O projeto de Mapeamento Cultural foi lançado em junho de 2016. Por ser um ano eleitoral, o projeto ficou prejudicado, tendo em vista as dificuldades enfrentadas devido à lei eleitoral, que restringe sobremaneira as campanhas publicitárias e de divulgação. Em 2017, ano em que o novo prefeito assume a prefeitura e há uma instabilidade no nível de definição de gestores e, ainda a possibilidade de reforma administrativa, que pode atingir diretamente a Fundação, ainda não conseguimos fazer com que as ações de divulgação e mobilização fossem implementadas, até o presente momento. (FMC 2)

Como dito pelas entrevistadas, é importante ressaltar que instabilidades políticas vivenciadas na prefeitura de Belo Horizonte e cortes no orçamento da FMC são elementos que dificultaram a divulgação do projeto. Devido a isso, o mapa não alcançou boa parcela da população da cidade e ainda é pouco conhecido. Tal fato pode causar baixa adesão dos serviços do mapa por parte dos profissionais da cultura e da sociedade.

A pouca participação do COMUC

Em relação à participação do COMUC no processo de pensar e implementar o mapa cultural, as respostas obtidas revelam que a participação do COMUC foi extremamente incipiente.

“Assim não houve participação dos membros do COMUC na construção do mapa cultural. Após a assinatura do termo, a plataforma foi apresentada em reunião ordinária do COMUC. (FMC 3)

A baixa participação do COMUC se apresenta como um ponto problemático da rede, visto que um dos objetivos dos conselhos deliberativos é possibilitar à sociedade civil negociar com o poder público. A baixa participação, ou envolvimento, de um ator numa rede de cooperação impacta diretamente na qualidade da governança e na saúde das relações de cooperação ali estabelecidas. É possível encontrar uma certa contradição na fala das entrevistadas, que afirmam que o mapa cultural atende às demandas da sociedade civil, tal como nesta fala:

“Há possibilidade de reunir informações que poderão subsidiar um melhor planejamento e uma gestão mais democrática, a partir de informações extraídas da base de dados. (FMC 2)

Todavia, uma gestão mais democrática exigiria maior participação do COMUC nas ações da política cultural, visto que o COMUC é o espaço de deliberação que as sociedades civis têm para dar voz às suas demandas. Dessa forma, é possível perceber que essa rede de cooperação apresenta disparidade de poder e de espaço entre os atores envolvidos.

A parceria bem-sucedida

Apesar das críticas apontadas pelas participantes da pesquisa, elas defendem a rede criada e também acreditam que projetos como o estabelecido com a TIM devem ser ampliados. O que mostra que as redes interorganizacionais no poder público, apesar de desafiadoras, são benéficas e vistas positivamente pelo corpo burocrático da máquina pública.

Ao serem questionadas sobre os pontos positivos da rede, as entrevistadas demonstram que a principal contribuição é o compartilhamento de recursos que possibilitaram a criação do mapa cultural:

“A parceria com a TIM nos permitiu avançar quanto ao projeto mapeamento cultural de BH, demanda antiga da gestão da cultura e da sociedade civil. (FMC 3)

No intuito de captar informações sobre as possíveis dificuldades encontradas na rede, foram feitas perguntas nesse sentido. As informações colhidas revelam que não houve dificuldades:

“A TIM se mostrou (e se mostra) até o presente momento uma grande parceira. Não há dificuldades na condução das atividades acordadas. (FMC 2)

“Como técnica da FMC, não tenho informações sobre interesses divergentes. (FMC 3)

Outras perguntas feitas buscavam que as entrevistadas falassem sobre o alcance, ou não, dos objetivos (já discutidos no começo da entrevista) e que fizessem uma avaliação geral da rede na implementação do mapa cultural. As respostas indicam satisfação em relação aos resultados já apresentados.

“A cooperação entre a FMC e a Tim é muito positiva, uma vez que há comprometimento de ambas as partes em fazer com que a plataforma fique cada vez melhor e estável, por meio do trabalho dos seus desenvolvedores – colaboradores – gestores (FMC 2).

“Penso que para a FMC a parceria foi positiva, pois nos possibilitou avanços na implementação de um projeto que era demanda antiga. (FMC 3)

Por fim, O último ponto questionou se as entrevistadas julgam interessante a FMC estabelecer outras redes de cooperação. As respostas são unanimemente positivas:

“ A participação da FMC em redes de cooperação é essencial para que a equipe se capacite e possa aprimorar os processos da instituição e trazer novas formas de desenvolvimento do trabalho, otimizando recursos e modernizando os processos, por meio da colaboração, da troca de informações e de experiências. (FMC 2)

“ Penso que as parcerias realizadas que vão ao encontro dos objetivos de ambos os envolvidos são sempre bem-vindas. No caso do setor público, principalmente, avalio que se deve ter um cuidado extra quando da celebração da parceria visando a garantir que a instituição possa dar continuidade ao projeto após fim da parceria. (FMC 3)

Cabe apenas à FMC tomar os cuidados necessários para que os novos projetos desenvolvidos consigam ser bem-sucedidos, conforme explicitado na fala seguinte.

“ [...] então, para que certos projetos mais ambiciosos sejam implementados, a realização de parcerias é indispensável. No entanto, isso implica uma perda de controle da FMC sobre alguns fatores envolvidos no projeto, portanto esses fatores devem ser bem avaliados. (FMC 1)

Diante das falas expostas, assevera-se que o estabelecimento de redes interorganizacionais no setor público pode trazer resultados satisfatórios e aperfeiçoar trabalhos. No caso da FMC e da Tim, o corpo burocrático da FMC percebeu a experiência como positiva.

7 Considerações

Este estudo se propôs a pesquisar a rede criada pela FMC, TIM e COMUC com o objetivo da construção do mapa cultural de Belo Horizonte. Foram aplicados questionários abertos para levantar as percepções sobre os avanços e barreiras encontradas na rede de cooperação estabelecida.

Constatou-se que o trabalho em conjunto possibilitou a implementação do mapa cultural. A atuação conjunta trouxe benefícios, tais como: maior celeridade, compartilhamento de conhecimentos técnicos e tecnológicos, mais competência e efetividade para os processos utilizados na criação e alimentação do mapa cultural de Belo Horizonte.

Uma breve análise desses dados mostra que a rede apresenta pontos interessantes e que permitem uma melhor forma de trabalhar. Entretanto, não está livre de problemas comuns à administração pública, como por exemplo: ameaças políticas, mão

de obra pouco qualificada, disparidade entre as realidades do setor público e do setor privado, quadro defasado de servidores públicos, dificuldades de organização e separação de tarefas e responsabilidade, problemas na comunicação e até mesmo de interesses em relação ao potencial do mapa cultural.

A despeito de algumas dificuldades encontradas pelos servidores, bem de como problemas contingenciais, a rede de cooperação tem alcançado seu grande objetivo: a criação e alimentação de um mapa cultural com dados sobre eventos, apresentações artísticas e espaços culturais.

Entretanto é interessante problematizar as respostas, visto que as entrevistas ocorreram num momento de transição da gestão na FMC e num cenário em que o atual prefeito apresenta propostas de extinção e/ou diminuição da FMC. Nesse sentido, pode-se levantar a hipótese de que as respostas possam ter ocultado possíveis problemas na execução do trabalho na perspectiva em rede.

Uma limitação que o estudo apresenta é que foram realizadas entrevistas somente com servidores da FMC, impossibilitando o conhecimento e a versão de outros atores. Assim, fica como sugestão para estudos futuros a análise da percepção dos outros atores envolvidos na rede em questão. Entretanto, esta pesquisa buscou contribuir para o campo da Administração, a partir de um estudo de caso, apresentando as percepções de servidores públicos em relação à rede estabelecida.

Com base no levantamento empírico, é possível elencar sugestões para uma possível melhoria da rede estabelecida: 1) efetivar uma maior participação do COMUC nos processos decisórios; 2) criar mecanismos de maior interação entre o corpo de funcionários da FMC e da Tim; 3) tornar os meios de comunicação entre as equipes mais acessíveis e claros, com a utilização de uma linguagem simples para todos.

Por fim, conclui-se que as redes de cooperação no setor público contribuem para a melhoria dos serviços prestados e da governança pública. A perspectiva do trabalho em conjunto permite aos atores o compartilhamento de conhecimentos, técnicas e equipamentos que conferem ao serviço maior qualidade e celeridade.

Referências

- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2009.
- BECERRA, Manuel.; LUNNAN, Randi.; HUEMER, Lars. Trustworthiness, risk, and the transfer of tacit and explicit knowledge between alliance partners. *Journal of Management Studies*, v. 45, n. 4, p. 691-713, 2008.

- BÖRZEL, Tanja. Le reti di attori pubblici e privati nella regolazione europea. *Stato e Mercato*, v. 54, n. 3, p. 389-432, 1998.
- BOURGUIGNON, Jussara Ayres. *Concepção de rede intersectorial*. 2001. Disponível em: <<http://www.uepg.br/nupes/intersector.htm>>. Acesso em: 25 jul. 2016.
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- _____. Para o Estado-rede: globalização econômica e instituições políticas na era da informação. In: BRESSER-PEREIRA, Luís Carlos; WILHEIM, Jorge; SOLA, Lourdes. (orgs.). *Sociedade e Estado em transformação*. São Paulo: Editora UNESP, 2001, p. 147- 171.
- CKAGNAZAROFF, Ivan Beck; SOUZA, Maria Thereza Costa Guimarães. Relação entre ONG e Estado: um estudo de parceria. *Revista Gestão & Tecnologia*, Pedro Leopoldo, v.1, n.2, p.59-73, 2003.
- CRESWELL, Jhon Andrew Jackson. *Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- FILHO CRUZ, Paulo Roberto Araújo. Governança e gestão de redes na esfera pública municipal: o caso da rede de proteção à criança e ao adolescente em situação de risco para a violência em Curitiba. 2006. 162f. Dissertação (Mestrado em Administração), Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2006.
- JULIANI, Douglas. Inovação social: uma revisão sistemática de literatura. In: *X Congresso Nacional de Excelência em Gestão*. 2014.
- KISSLER, Leo; HEIDEMANN, Francisco Gabriel. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p. 479-499, 2006.
- LEMOS, Cristina. Inovação na era do conhecimento. In: LASTRES, Helena M. M.; ALBAGLI, Sarita (Org.). *Informação e globalização na era do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. cap. 5, p. 122-144.
- LÖFFLER, Elke. Governance–die neue Generation von Staats-und Verwaltungsmodernisierung. *Verwaltung und Management*, p. 212-215, 2001.
- MINTZBERG, Henry. Administrando governos, governando administrações. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 49, n. 4, p. 148-164, 1998.
- _____. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MURRAY, Robin; CAULIER-GRICE, Julie; MULGAN, Geoff. *The open book of social innovation*. London: National endowment for science, technology and the art, 2010.
- NOHRIA, N.; ECCLES, R. *Networks and organizations*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- PETER, Tom J.; WATERMAN, Robert H. *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row, 1982.
- PMBH - PREFEITURA MUNICIPAL DE BELO HORIZONTE. *Mapa cultural de Belo Horizonte*. Disponível em: <<http://mapaculturalbh.pbh.gov.br/>>. Acesso em: 18 abr. 2017.
- RING, Peter Smith; VAN DE VEN, Andrew H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of management review*, v. 19, n. 1, p. 90-118, 1994.
- SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.
- SEDAI - SECRETARIA DO DESENVOLVIMENTO E DOS ASSUNTOS INTERNACIONAIS. Governo do Estado do Rio Grande do Sul. *Manual do consultor do programa redes de cooperação*. 2004.
- SILVA, Flavia de Araújo; MARTINS, Tulio Cesar Pereira Machado; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. Redes organizacionais no contexto da governança pública: a experiência dos Tribunais de Conta do Brasil com o grupo de planejamento organizacional. *Revista do Serviço Público*, v. 64, p. 249-271, 2013.
- THOMPSON, G. F. *Between hierarchies and markets: the logics and limits of network forms of organization*. Oxford: Oxford University Press, 2003.
- TORRES, Norberto Antônio. *Avaliação de websites e indicadores de e-gov em municípios brasileiros: relatório final*. 2006. Disponível em: <<http://www.sumaq.org/egov/img/publicaciones/5.pdf>>. Acesso em: 21 jul. 2016.