Estratégia Concursos

Aula 00

CGU (Auditor de Finanças e Controle - Área Geral) Políticas Públicas - 2021 (Pré-Edital)

Autor:
Rodrigo Rennó

08 de Janeiro de 2021

Aula Demonstrativa: Redes de Políticas Públicas

Olá pessoal, tudo bem?

É com grande satisfação que iniciamos um curso de **Políticas Públicas** para o cargo de **Auditor Federal de Finanças e Controle da CGU.**

O último concurso para esse cargo foi realizado em 2012. **Não espere o edital sair!**

Prepare-se com antecedência, pois **quem sai na frente costuma ser premiado com a aprovação**. Se você nunca estudou estes tópicos, fique tranquilo! Nós temos tempo de sobra para que você fique afiado nessa matéria!

O curso que iniciaremos hoje será focado no último edital da **CGU** e em questões e provas anteriores das principais bancas.

Irei trabalhar a teoria necessária e comentar centenas de questões para que você chegue pronto para o que "der e vier" no dia da prova!

Não se preocupe, sei que você não tem apenas essa matéria para estudar. Minha proposta é trabalhar os tópicos na abrangência e profundidade necessárias, sem mais nem menos. Vamos fazer um estudo direcionado, **focando apenas no que a banca costuma cobrar!**

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.

Estarei junto a você, comentando os principais temas e as "pegadinhas" da banca, de modo que você, em pouco tempo, esteja preparado para dominar essa matéria.

Além disso, temos um fórum de dúvidas que você poderá interagir conosco e ver não só as suas, mas também as dúvidas dos colegas respondidas. **Tenho certeza de que esse curso fará a diferença na sua preparação!**

Antes de qualquer coisa, vou dizer um pouquinho sobre mim: como você, já fui concurseiro e disputei diversos concursos da área de Administração e sei como é encarar esse desafio.

Quando eu estudava para concursos, eu trabalhava durante o dia e tinha somente poucas horas para me dedicar aos estudos. Raramente, conseguia estudar mais de 3 horas por dia (só nos meus finais de semana conseguia dar um "gás" maior em algumas matérias).

Sei o que é chegar em casa cansado e enfrentar duras horas de estudo, abrindo mão do lazer e do convívio com a família. Por isso mesmo, tento montar um material mais leve e focado, sem "firulas" e temas que não costumam ser cobrados.

Sou professor de Administração especializado em concursos há muitos anos e tive o prazer de ajudar milhares de candidatos a atingir seu sonho: alcançar o objetivo de ser aprovado!

Atualmente, sou Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental no Ministério do Planejamento, tendo sido também Auditor de Controle Interno na Secretaria de Fazenda do Governo

do Distrito Federal. Sou carioca e formado em Administração pela PUC do RJ, com Pós-Graduação em Gestão Administrativa.

Além disso, sou autor de três livros na área:



Administração Geral para Concursos – 3° Edição

Teoria e mais de 300 questões comentadas



Administração Geral e Pública – Cespe/UnB

Mais de 900 questões comentadas



Administração de Recursos Materiais para Concursos - Teoria e mais de 370 questões comentadas

Tenho certeza de que esse material fará a diferença na sua preparação, e, além disso, estarei presente no fórum do curso, que vocês terão acesso exclusivo!

Se aparecer uma dúvida qualquer estarei disponível para esclarecer de modo direto e individualizado.

Aproveitando, te convido a dar uma olhada e se inscrever no meu canal do Youtube. Lá tenho muitas dicas e aulas gratuitas.

https://www.youtube.com/user/rodrigorenno99/

Os tópicos cobrados pela banca serão disponibilizados de acordo o cronograma abaixo:

Aula 0: Redes de políticas públicas;

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.

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.

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.

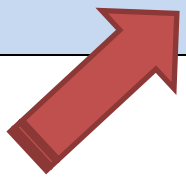
Aula 4: O debate contemporâneo nas políticas públicas no Brasil: a perspectiva dos direitos, a participação social, o equilíbrio federativo e a governança democrática.

Vamos então para o que interessa, não é mesmo?

Quer receber **dicas de estudo e conteúdo gratuito de Administração** em seu **e-mail?**

Cadastre-se na nossa **lista exclusiva**, no link a seguir:

http://goo.gl/EUKHHs



Antes de iniciarmos o nosso curso, vamos a alguns AVISOS IMPORTANTES:

1) Com o objetivo de ***otimizar os seus estudos***, você encontrará, em ***nossa plataforma (Área do aluno)***, alguns recursos que irão auxiliar bastante a sua aprendizagem, tais como ***"Resumos"***, ***"Slides"*** e ***"Mapas Mentais"*** dos conteúdos mais importantes desse curso. Essas ferramentas de aprendizagem irão te auxiliar a perceber aqueles tópicos da matéria que você precisa dominar, que você não pode ir para a prova sem ler.

2) Em nossa Plataforma, procure pela ***Trilha Estratégica e Monitoria*** da sua respectiva área/concurso alvo. A Trilha Estratégica é elaborada pela nossa equipe do *Coaching*. Ela irá te indicar qual é exatamente o ***melhor caminho*** a ser seguido em seus estudos e vai te ajudar a ***responder as seguintes perguntas***:

- Qual a melhor ordem para estudar as aulas? Quais são os assuntos mais importantes?

- Qual a melhor ordem de estudo das diferentes matérias? Por onde eu começo?

- "*Estou sem tempo e o concurso está próximo!*" Posso estudar apenas algumas partes do curso? O que priorizar?

- O que fazer a cada sessão de estudo? Quais assuntos revisar e quando devo revisá-los?

- A quais questões deve ser dada prioridade? Quais simulados devo resolver?

- Quais são os trechos mais importantes da legislação?

3) Procure, nas instruções iniciais da "Monitoria", pelo *Link* da nossa ***"Comunidade de Alunos"*** no Telegram da sua área / concurso alvo. Essa comunidade é ***exclusiva*** para os nossos assinantes e será utilizada para orientá-los melhor sobre a utilização da nossa Trilha Estratégica. As melhores dúvidas apresentadas nas transmissões da "***Monitoria***" também serão respondidas na nossa ***Comunidade de Alunos*** do Telegram.

(*) O Telegram foi escolhido por ser a única plataforma que preserva a intimidade dos assinantes e que, além disso, tem recursos tecnológicos compatíveis com os objetivos da nossa Comunidade de Alunos.

Sumário

Gestão de Redes 6

O Estado-Rede – As Redes de Políticas Públicas 7

Questões Comentadas 11

Lista de Questões Trabalhadas na Aula 20

Gabarito 25

Bibliografia 25

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.

O Estado-Rede – As 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 consequentemente 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[1],

> *"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. "*

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[2], 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.

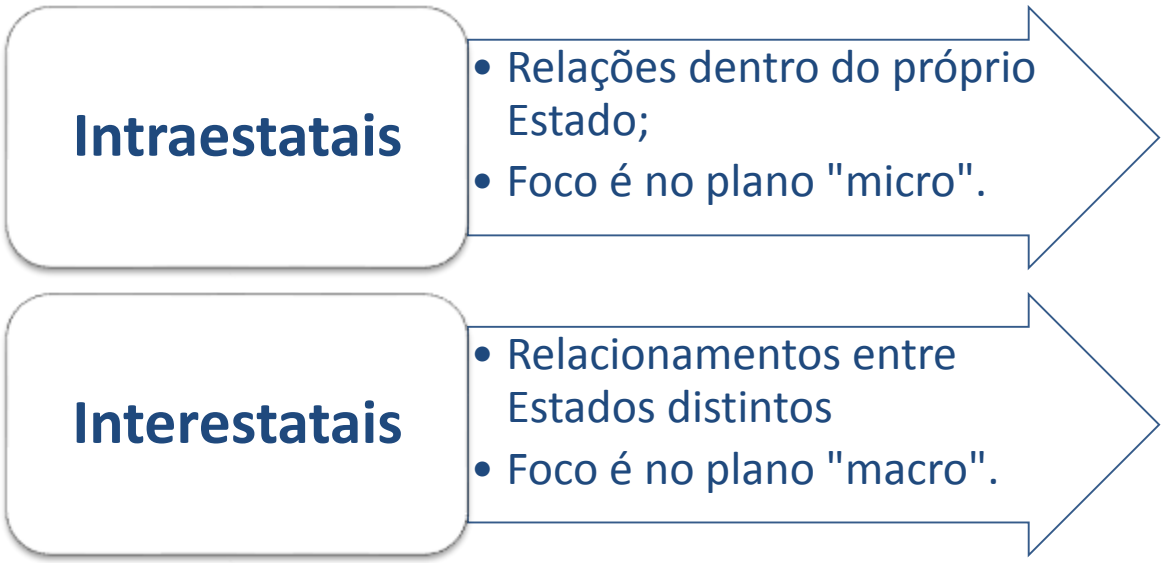
---

[1] (Moura, 1998)

[2] (Castells, 1999)

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.



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[3],

> *"...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 compartida das políticas públicas."*

As redes de políticas públicas são vistas como uma alternativa interessante quando existem as condições descritas abaixo[4]:

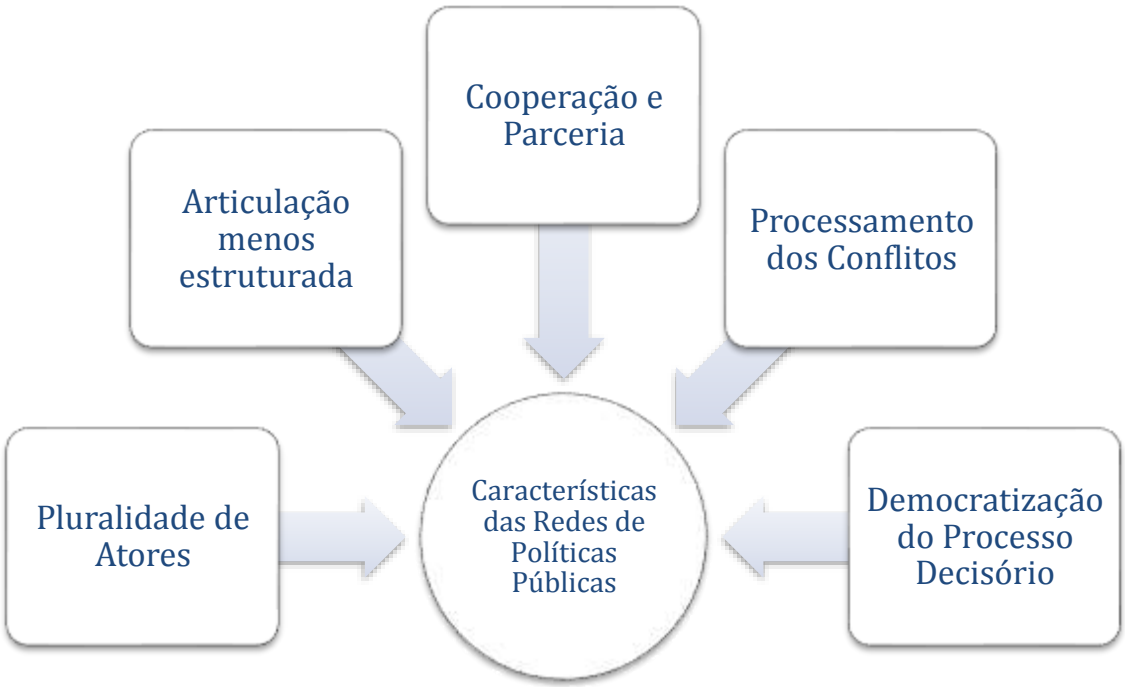
- ✓ Recursos escassos;
- ✓ Problemas complexos;

[3] (Teixeira, 2002)

[4] (Teixeira, 2002)

- ✓ 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[5]: **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**.



Dentre as principais vantagens e benefícios das redes de políticas públicas, de acordo com Teixeira[6], 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).*

[5] (Moura, 1998)

[6] (Teixeira, 2002)

- *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****.*

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[7]: 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[8], *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.*

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.

[7] (Teixeira, 2002)

[8] (Bruijn and Heuvelhof, 1997) apud (Teixeira, 2002)

QUESTÕES COMENTADAS

1. (FCC – TRT-RJ – ANALISTA - 2013)

As redes organizacionais

a) dizem respeito à coordenação das ações individuais, perspectivas de curto prazo, com vistas ao alcance de resultados imediatos.

b) podem ser estabelecidas entre diferentes pessoas e/ou instâncias de uma mesma organização, entre organizações e seus diferentes clientes externos e entre diferentes organizações públicas.

c) constituem sistemas de fluxo de trabalho e delimitação de competências, visando ao aprimoramento de todas as etapas produtivas, com foco na qualidade.

d) são estabelecidas exclusivamente no âmbito interno de cada instituição, com vistas a propiciar a coordenação flexível e o reforço das hierarquias em linha, com permanentes e claras definições de tarefas.

e) constituem sistemas internos e externos de comunicação, que objetivam sofisticar os mecanismos de controle e emitir comandos claramente delimitados, de molde a atingir pessoas que operam em diferentes unidades de trabalho.

Comentários

A letra A está incorreta, pois uma rede não envolve somente ações individuais, mas também relações entre grupos e empresas. Além disso, não visam apenas resultados imediatos, de curto prazo.

Já a letra B descreve bem o conceito de redes organizacionais. Elas podem ser construídas por pessoas, grupos e organizações, sejam elas privadas ou públicas.

Já a letra C não faz sentido. Uma rede pode não estar delimitando nenhuma competência, nem precisa estar focada em algum processo produtivo. As redes de políticas públicas, por exemplo, não costumam ter essa característica.

A letra D também está equivocada, pois uma rede costuma sim ter participantes de fora da organização. Assim, não são estabelecidas exclusivamente no âmbito interno da instituição.

Finalmente, a letra E está também errada. As redes não buscam criar mecanismos sofisticados de controle. Sua lógica é a da parceria, não o controle, seja ele hierárquico ou não.

Gabarito: letra B

---

2. (FCC – TRT-SC – ANALISTA - 2013)

As denominadas redes organizacionais

a) podem ser definidas como um conjunto de sistemas fundados na tecnologia da informação, com centralização de ações para consecução de objetivos comuns.

b) correspondem a um conjunto de órgãos que atuam de forma centralizada e coordenada.

c) fundamentam-se na gestão de processos e pessoas com o objetivo de maximizar os resultados pretendidos.

d) consistem em um conjunto organizado de objetivos estratégicos, indicadores e metas, alinhados a um sistema de coordenação.

e) utilizam o modelo de gestão horizontal, sem controle hierárquico, com interação e compartilhamento de ideias para gerar soluções.

Comentários

As redes não são centralizadas, pelo contrário. Sua lógica é a da descentralização, com parceiros distribuídos e com uma relação de interdependência. Desse modo, tanto a letra A quanto a letra B estão equivocadas.

A letra C não faz sentido, pois a gestão de redes não é fundamentada na gestão de pessoas ou na gestão de processos. No caso da letra D, o erro é que as redes organizacionais envolvem atores que podem ter objetivos e metas distintos, mesmo que estejam envolvidos em temas de interesse mútuo.

Finalmente, a letra E está correta e é o gabarito da banca. As redes são coordenadas através de uma relação de parceria, não de subordinação hierárquica.

Gabarito: letra E

---

3. (FCC – TRT-PR – ANALISTA - 2013)

A estratégia de redes representa um grande potencial de aumento da efetividade da gestão pública. Esta afirmativa é verdadeira, desde que seja evitado o problema típico na gestão de redes organizacionais que é

a) a indefinição na responsabilização pela obtenção dos resultados.

b) o excesso de atores com influência nas decisões.

c) a dificuldade de gerir uma grande quantidade de informação.

d) a rigidez formal dos processos de gestão em rede.

e) a necessidade de aumentar a cadeia hierárquica burocrática.

Comentários

A gestão de redes não é algo simples. Como não existe uma relação de supervisão e controle hierárquico, a coordenação dos diversos “atores” envolvidos é algo complexo, pois eles podem ter capacidades e interesses distintos.

Além disso, existe uma maior dificuldade de apontar responsabilidades pelos resultados, sejam eles positivos ou negativos. Desta forma, o gabarito é a letra A. Já a letra B está incorreta. O excesso de atores com poder de influência não é necessariamente algo ruim.

O mesmo podemos dizer da letra C. Existem sistemas que nos possibilitam gerir essas informações na gestão de redes. A letra D é absurda, pois as redes não são rígidas, pelo contrário. Finalmente, a letra E está errada, pois nas redes não existe essa cadeia hierárquica. A relação é de parceria, não de hierarquia.

Gabarito: letra A

---

4. (FCC – TRT-PE – ANALISTA - 2012)

As redes organizacionais se caracterizam por

a) enfatizar a especialização do conhecimento por meio de estruturas matriciais.

b) possuir mecanismos de controle formais, orientados por comandos hierárquicos claramente individualizados.

c) priorizar interações interindividuais, segmentadas e orientadas para o curto prazo.

d) funcionar por meio de mecanismos de coordenação linear e vertical.

e) constituir unidades interdependentes orientadas para identificar e solucionar problemas.

Comentários

As redes são estruturas que funcionam de modo participativo e englobam diversos atores que buscam alcançar um objetivo de interesse mútuo. Esses "atores" trabalham em um relacionamento de parceria (e não subordinação) e interdependência.

A letra A está errada, pois as estruturas matriciais são um tipo diverso de estrutura organizacional que envolve, sim, a hierarquia. A letra B também está equivocada. Não existem esses mecanismos de controle formal nas redes organizacionais.

A letra C está errada pelo trecho em que cita a orientação para o curto prazo. A letra D está incorreta pelo mesmo motivo da letra B: a coordenação não é vertical, ou seja, não existe subordinação e hierarquia nas redes.

Gabarito: letra E

---

5. (ESAF – CGU – ANALISTA – 2012)

Sobre redes de políticas públicas, não é correto afirmar que:

a) surgem no âmbito da reforma gerencial do Estado, quando se buscou implementar inovações na administração pública que promovessem a eficácia e a eficiência das ações governamentais.

b) são sujeitas aos efeitos causados pela assimetria informacional entre seus membros.

c) demandam uma estrutura de coordenação e prestação de contas que leve em consideração as interdependências existentes.

d) possuem estruturas polimórficas, que podem ser representadas por um conjunto de nós e vínculos que indicam, entre outros aspectos, a possível presença de capital social nas transações.

e) são instrumento analítico fundamental para caracterizar as relações intergovernamentais nas políticas sociais brasileiras.

Comentários

A letra A foi considerada como incorreta pela banca. Realmente, muitos foram os elementos que impulsionaram as redes de políticas públicas. A complexidade cada vez maior dos problemas, a globalização, dentre outros fatores, foram forças que impulsionaram a criação destas redes. Não temos como afirmar que as redes surgiram nas reformas gerenciais, pois muitas redes já existiam antes destas reformas.

Entretanto, muitos candidatos recorreram desta questão, pois existem autores que identificam a emergência das redes de políticas públicas com a Nova Gestão Pública (modelo gerencial).

Já a letra B está correta. Em todas as redes existem "atores" que dominam mais o tema e contam com informações que não estão disponíveis para seus pares. Esta "assimetria de informações" é comum em redes de políticas públicas.

A letra C também está certa. As redes de políticas públicas contam com diversos atores que estão em uma situação de interdependência. Para que a rede consiga atingir seus objetivos, deve existir uma coordenação entre estes atores e um instrumento de prestação de contas entre eles.

A letra D está igualmente certa. As redes possuem mesmo estruturas polimórficas, ou seja, podem existir em diversas "formas" distintas, dependendo dos atores, do contexto legal, da região, dentre outros fatores. Assim, não existe apenas um modo de organização destas redes.

Finalmente, a letra E está certa. As redes de políticas públicas são cada vez mais importantes para que possamos compreender a dinâmica do funcionamento destas políticas sociais no Estado brasileiro.

Gabarito: letra A

---

6. (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.

Comentários

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.

Gabarito: letra C

---

7. (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.

Comentários

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.

Gabarito: letra D

---

8. (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.

Comentários

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 o os mesmos.

Gabarito: letra B

---

9. (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.

Comentários

Esta questão foi baseada no texto de Teixeira[9]. 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**"*

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. "*

---

[9] (Teixeira, 2002)

Gabarito: letra E

---

10. (CESPE – TELEBRAS – ESPECIALISTA – 2013)

A rede, uma estrutura de comunicação e de gestão aberta e dispersiva, pode ser expandida de forma ilimitada, haja vista o contexto vivenciado pelas organizações que a compõem.

Comentários

As redes são estruturas mais maleáveis e que demandam uma comunicação aberta a todos os "nós" ou parceiros que estão participando da rede. Nestas estruturas em redes, as instituições se relacionam em busca de satisfazer os desejos de seus clientes e usuários. Em teoria, estas redes poderiam se expandir de maneira ilimitada.

Sem um canal de comunicação eficaz, a rede não poderia ligar e conectar os seus diversos parceiros, fazendo que estes possam trabalhar em conjunto.

Gabarito: correta

---

11. (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.

Comentários

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. Assim, as duas organizações trabalhariam de maneira colaborativa.

Gabarito: correta

---

12. (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.

Comentários

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?

Gabarito: errada

---

13. (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.

Comentários

Exato. A introdução das organizações em rede está ligada à busca de maior competitividade e eficiência pelas empresas. Para isto, elas necessitam trabalhar em parceria, de modo colaborativo.

Gabarito: Correta

---

14. (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.

Comentários

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.

Gabarito: correta

LISTA DE QUESTÕES TRABALHADAS NA AULA

1. (FCC – TRT-RJ – ANALISTA - 2013)

As redes organizacionais

a) dizem respeito à coordenação das ações individuais, perspectivas de curto prazo, com vistas ao alcance de resultados imediatos.

b) podem ser estabelecidas entre diferentes pessoas e/ou instâncias de uma mesma organização, entre organizações e seus diferentes clientes externos e entre diferentes organizações públicas.

c) constituem sistemas de fluxo de trabalho e delimitação de competências, visando ao aprimoramento de todas as etapas produtivas, com foco na qualidade.

d) são estabelecidas exclusivamente no âmbito interno de cada instituição, com vistas a propiciar a coordenação flexível e o reforço das hierarquias em linha, com permanentes e claras definições de tarefas.

e) constituem sistemas internos e externos de comunicação, que objetivam sofisticar os mecanismos de controle e emitir comandos claramente delimitados, de molde a atingir pessoas que operam em diferentes unidades de trabalho.

2. (FCC – TRT-SC – ANALISTA - 2013)

As denominadas redes organizacionais

a) podem ser definidas como um conjunto de sistemas fundados na tecnologia da informação, com centralização de ações para consecução de objetivos comuns.

b) correspondem a um conjunto de órgãos que atuam de forma centralizada e coordenada.

c) fundamentam-se na gestão de processos e pessoas com o objetivo de maximizar os resultados pretendidos.

d) consistem em um conjunto organizado de objetivos estratégicos, indicadores e metas, alinhados a um sistema de coordenação.

e) utilizam o modelo de gestão horizontal, sem controle hierárquico, com interação e compartilhamento de ideias para gerar soluções.

3. (FCC – TRT-PR – ANALISTA - 2013)

A estratégia de redes representa um grande potencial de aumento da efetividade da gestão pública. Esta afirmativa é verdadeira, desde que seja evitado o problema típico na gestão de redes organizacionais que é

a) a indefinição na responsabilização pela obtenção dos resultados.

b) o excesso de atores com influência nas decisões.

c) a dificuldade de gerir uma grande quantidade de informação.

d) a rigidez formal dos processos de gestão em rede.

e) a necessidade de aumentar a cadeia hierárquica burocrática.

4. (FCC – TRT-PE – ANALISTA - 2012)

As redes organizacionais se caracterizam por

a) enfatizar a especialização do conhecimento por meio de estruturas matriciais.

b) possuir mecanismos de controle formais, orientados por comandos hierárquicos claramente individualizados.

c) priorizar interações interindividuais, segmentadas e orientadas para o curto prazo.

d) funcionar por meio de mecanismos de coordenação linear e vertical.

e) constituir unidades interdependentes orientadas para identificar e solucionar problemas.

5. (ESAF – CGU – ANALISTA – 2012)

Sobre redes de políticas públicas, não é correto afirmar que:

a) surgem no âmbito da reforma gerencial do Estado, quando se buscou implementar inovações na administração pública que promovessem a eficácia e a eficiência das ações governamentais.

b) são sujeitas aos efeitos causados pela assimetria informacional entre seus membros.

c) demandam uma estrutura de coordenação e prestação de contas que leve em consideração as interdependências existentes.

d) possuem estruturas polimórficas, que podem ser representadas por um conjunto de nós e vínculos que indicam, entre outros aspectos, a possível presença de capital social nas transações.

e) são instrumento analítico fundamental para caracterizar as relações intergovernamentais nas políticas sociais brasileiras.

6. (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.

7. (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.

8. (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.

9. (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.

10. (CESPE – TELEBRAS – ESPECIALISTA – 2013)

A rede, uma estrutura de comunicação e de gestão aberta e dispersiva, pode ser expandida de forma ilimitada, haja vista o contexto vivenciado pelas organizações que a compõem.

11. (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.

12. (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.

13. (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.

14. (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. B
2. E
3. A
4. E
5. A
6. C
7. D
8. B
9. E
10. C
11. C
12. E
13. C
14. C

BIBLIOGRAFIA

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

Moura, S. (Jan/Abr de 1998). A Construção de Redes Públicas na Gestão Local: algumas tendências recentes. *Revista de Administração Contemporânea, V.2*(n°1), 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.

 rodrigorenno99@hotmail.com

 https://www.facebook.com/profrodrigorenno/

 http://twitter.com/rrenno99

 https://www.youtube.com/user/rodrigorenno99/

Bons estudos e sucesso!

Rodrigo Rennó

Conheça meus outros cursos atualmente no site!

Acesse http://estrategiaconcursos.com.br/cursos-professor/2800/rodrigo-renno

ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE:
PIRATARIA É CRIME.

Mas é sempre bom revisar o porquê e como você pode ser prejudicado com essa prática.

1. 

Professor investe seu tempo para elaborar os cursos e o site os coloca à venda.

2. 

Pirata divulga ilicitamente (grupos de rateio), utilizando-se do anonimato, nomes falsos ou laranjas (geralmente o pirata se anuncia como formador de "grupos solidários" de rateio que não visam lucro).

3. 

Pirata cria alunos fake praticando falsidade ideológica, comprando cursos do site em nome de pessoas aleatórias (usando nome, CPF, endereço e telefone de terceiros sem autorização).

4. 

Pirata compra, muitas vezes, clonando cartões de crédito (por vezes o sistema anti-fraude não consegue identificar o golpe a tempo).

5. 

Pirata fere os Termos de Uso, adultera as aulas e retira a identificação dos arquivos PDF (justamente porque a atividade é ilegal e ele não quer que seus fakes sejam identificados).

6. 

Pirata revende as aulas protegidas por direitos autorais, praticando concorrência desleal e em flagrante desrespeito à Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/98).

7. 

Concurseiro(a) desinformado participa de rateio, achando que nada disso está acontecendo e esperando se tornar servidor público para exigir o cumprimento das leis.

8. 

O professor que elaborou o curso não ganha nada, o site não recebe nada, e a pessoa que praticou todos os ilícitos anteriores (pirata) fica com o lucro.



Deixando de lado esse mar de sujeira, aproveitamos para agradecer a todos que adquirem os cursos honestamente e permitem que o site continue existindo.