

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CENTRO DE APOIO À EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA  
PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ROSANE DE MAGALHÃES LOPES CORGOSINHO

**ELEMENTOS DIFICULTADORES E FACILITADORES DA  
EFETIVAÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS EM REDE:  
O CASO DA REDE DO CONFISCO PELA PAZ.**

Belo Horizonte  
2019

Rosane de Magalhães Lopes Corgosinho

**ELEMENTOS DIFICULTADORES E FACILITADORES DA  
EFETIVAÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS EM REDE:  
O CASO DA REDE DO CONFISCO PELA PAZ.**

Monografia apresentada à Coordenação do  
Curso de Especialização em Gestão Pública  
da Universidade Federal de Minas Gerais,  
como requisito parcial à obtenção do título  
de Especialista.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Artur de Souza.

## Folha de aprovação



**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Departamento de Ciências Administrativas**  
**Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal**

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor(a) **Rosane de Magalhães Lopes Corgosinho**, REGISTRO N° **2017758765**. No dia 17/05/2019 às 18:40 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Pública, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**FATORES DIFICULTADORES E FACILITADORES DA EFETIVAÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS EM REDE: O CASO DA REDE DO CONFISCO PELA PAZ.**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o(a) orientador(a) e Presidente da Comissão, **Antônio Artur de Souza**, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao(à) aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

( ) APROVADO

APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA - PRAZO MÁXIMO DE 7 (SETE) DIAS

( ) NÃO APROVADO

60 pontos (sessenta) trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente ao(à) aluno(a) pelo(a) orientador(a) e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 17/05/2019.

Prof. Antônio Artur de Souza  
(Orientador(a))

Prof(a). Simone Evangelista Fonseca

Prof(a). Ricardo Augusto Oliveira Santos

*Ao Jorge e a Ana Luísa,  
amores que proporcionam  
sentidos à minha vida.*

*Não me assente o senhor pôr beócio.  
Uma coisa é pôr ideias arranjadas, outra  
é lidar com país de pessoas,  
de carne e sangue,  
de mil-e-tantas misérias...  
tanta gente — dá susto se saber — e  
nenhum se sossega:  
todos nascendo,  
crescendo,  
se casando,  
querendo colocação de emprego,  
comida,  
saúde,  
riqueza,  
ser importante,  
querendo chuva  
e negócios bons...*

Grande Sertão Veredas  
Guimarães Rosa

## Resumo

A complexidade dos desafios colocados pelos setores cada vez mais vulnerabilizados da sociedade, demanda da gestão pública novas formas de organização mais próximas do cidadão, integradas e colaborativas. Em meio as diversas experiências com novos arranjos organizacionais, emerge a configuração em redes. Abrangendo órgãos públicos, instituições privadas e sociedade civil articulada, constituída em território limítrofe entre Belo Horizonte e Contagem, Minas Gerais, a atuação e os resultados obtidos pela Rede do Confisco pela Paz destacam-se num cenário de contenção de recursos. A partir do firme propósito de resgatar a qualidade de vida dos cidadãos e suas famílias, de forma intersetorial, intergovernamental e intermunicipal, a Rede Do Confisco pela Paz é objeto do presente estudo, que busca identificar e analisar os elementos que impactam o seu desempenho. A partir da análise de conteúdo das sínteses das reuniões, a intersetorialidade, a mobilização social e a ética foram identificadas como elementos facilitadores do trabalho em rede. Por outro lado, o planejamento; a atuação e existência dos facilitadores e a flexibilidade se destacaram pela fragilidade, dificultando o trabalho em rede, comprometendo os resultados e exigindo mais planejamento nas intervenções, identificação e formação de facilitadores e postura mais flexível dos participantes.

## SUMÁRIO

1) <b>INTRODUÇÃO</b> .....	9
2) <b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	14
2.1 Algumas concepções de políticas públicas.....	14
2.2 Intersetorialidade, descentralização e território.....	17
2.3 Políticas públicas em rede.....	24
3) <b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	32
4) <b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	39
4.1 Histórico da Rede do Confisco pela Paz.....	39
4.2 A atuação da Rede do Confisco pela Paz em 2017.....	46
4.3 Facilidades, dificuldades e ações.....	57
5) <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	59
6) <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	60

## 1) INTRODUÇÃO

Basta um olhar mais atento e sensível para perceber que algo comprometia a harmonia daquela manhã ensolarada no Parque Municipal do Confisco. As árvores, os bancos, o teatro de arena, o campo de futebol, as quadras poliesportivas, o vestiário pichado localizados na parte de baixo do parque estavam lá. Tudo iluminado e aquecido, sem piedade, pelo sol escaldante. São 8:00 horas da manhã prenunciando um dia daqueles: muito quente! Entretanto, a turma da terceira idade se exercita, caminhando a passos largos e vigorosos em torno do CRAS Confisco, situado ao lado, se privando de usufruir da atividade física sob a copa das árvores do local.

Com área aproximada de 28 mil metros quadrados, o Parque Municipal do Confisco está localizado na Av. Antônio Francisco Lisboa, 2952; encontra-se nas proximidades da Fundação Zoobotânica, divisa com o município de Contagem e apresenta como característica marcante três nascentes, que abastecem a Lagoa da Pampulha. Também é vizinho de parte do Conjunto Habitacional Confisco, de Belo Horizonte, e parte da Comunidade do Morro do Cabrito, de Contagem.

A praça do parque, em formato de semi arena, está vazia. O piso cimentado, sem árvores, canteiros ou qualquer tipo de planta, parece mais um deserto. Difícil entender o motivo pelo qual chamam aquele espaço de praça! O espaço se mostra pouco convidativo a qualquer atividade naquele momento, exceto por dois adolescentes que se revezavam numa bicicleta, que já tinha conhecido dias melhores nas mãos e pés de crianças. Mais a frente, do outro lado do Parque, visualizamos uns cinco ou seis jovens sentados à sombra, nas arquibancadas do campo de futebol de terra batida, com as traves envergadas, sem redes. Do lado oposto, é possível contabilizar uns sete ou oito vultos que se juntam num banco e em troncos, aproveitando a sombra das árvores.

Rapidamente, encerradas as atividades físicas, a turma da terceira idade se dispersa, evitando atalhar pelo Parque. Posteriormente, a diretora da escola pública municipal localizada bem em frente ao Parque, que é utilizado pelo Programa Escola Integrada – PEI, informa que o território é extremamente vulnerável e o Parque Municipal do Confisco encontra-se ocupado por dois grupos distintos: de um lado, adolescente e jovens que não conseguem formação

e nem inserção no mercado de trabalho e tem o parque como única referência de lazer. Geralmente, são usuários envolvidos com o tráfico de entorpecentes que se reúnem nas arquibancadas cimentadas do campo de futebol para usar e comercializar drogas ilícitas, prioritariamente buchas de maconha e pinos de cocaína. E utilizam as *canaletas* de escoamento de água e os galhos das árvores para *muvuca-las*, de maneira a não serem autuados por posse de drogas.

Do lado oposto do parque, encontramos homens e algumas mulheres que, desempregados e sem maiores perspectivas e sonhos, se entregam a bebida alcoólica de qualidade duvidosa, bem em frente ao Centro de Referência de Assistência Social - CRAS Confisco. Do silêncio, de repente emerge uma conversa entre eles, que logo vira bate boca e confusão. Com andar titubeante, o grupo se dispersa cada um para o seu lado, deixando para trás um rastro de garrafas de vidro vazias e um ou dois corpos escornados no chão. Ao fundo do Parque, podemos divisar o imenso muro cinzento do Zoológico brilhando ao sol.

Segundo dados do universo do Censo Demográfico de 2010, realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, o bairro Confisco contava com 4.283 moradores na área pertencente ao município de Belo Horizonte. Em torno do Parque Municipal do Confisco, encontra-se um conjunto de equipamentos e serviços públicos efetivados *in loco*: Centro de Saúde Confisco - CS Confisco; Centro de Referência de Assistência Social - Cras Confisco; Fundação de Parques Municipais - FPM; Fundação Zoobotânica - FZO; Escola Municipal Anne Frank; Escola Municipal Profa. Alice Nacif; Unidade Municipal de Educação Infantil - UMEI Urca Confisco; Centro Cultural Pampulha - CCP; Guarda Municipal de Belo Horizonte - GMBH; Polícia Militar de Minas Gerais - PMMG; Secretaria de Administração Regional Municipal Pampulha – SARMU/Pampulha e Projeto Manuelzão da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG.

Além dos equipamentos existentes e serviços prestados no território, alguns órgãos da centralidade ofereciam outros serviços e programas que podiam ser efetivados na ponta, durante a gestão 2009-2016: Secretaria Municipal de Saúde - SMSA, Secretaria Municipal de Educação - SMED, Secretaria Municipal de Governo - SMGO, Fundação Municipal de Cultura - FMC, Secretaria Municipal de Segurança Urbana e Patrimonial – SMSEG,

Secretaria Municipal de Meio Ambiente – SMMA e Superintendência de Limpeza Urbana - SLU.

Na região do Confisco, encontramos algumas organizações sociais sem fins lucrativos que colaboram, conforme suas especificidades, para a melhoria da qualidade de vida da comunidade local, entre elas: Pastoral da Sobriedade, Alcoólicos Anônimos, Projeto Verena, Casa Dom Bosco e a Associação Dos Sem Casa Caminhos Para O Futuro - ASCAFUR.

A localização limítrofe do Bairro do Confisco, situado em Belo Horizonte, com o município de Contagem, ambos Minas Gerais, contribui para intensificar a complexidade da situação: a região vulnerável entre os dois municípios convive com uma realidade perversa, sobretudo para acessar a educação, a saúde e a assistência social que possuem políticas territorializadas de atendimento, cada qual se responsabilizando pela sua área geográfica de atuação e, comumente, encaminhando o cidadão de um lado para o outro, transformando este espaço numa *terra de ninguém!*

Em que pese a quantidade de órgãos, programas e projetos de origem pública, a região do Confisco apresentou o menor Índice de Qualidade de Vida Urbana de Belo Horizonte - IQVU/BH da Regional Pampulha em 2014 e constitui-se no território de maior vulnerabilidade da referida regional e 14o. do município, conforme o Índice de Vulnerabilidade Juvenil de Belo Horizonte – IVJ/BH, publicado em 2016.

Em julho de 2014, frente à ocorrência de evento envolvendo tiros e arma de fogo durante atividade matinal de estudantes, promovida pela Escola Municipal Anne Frank na Praça do Parque Municipal do Confisco, desencadeou a formação espontânea de um grupo com representantes dos órgãos municipais, organizações sociais e lideranças comunitárias com a intenção inicial de promover ações de prevenção à violência e promoção da cultura de paz.

Originariamente, o conjunto de representantes denominou-se de Grupo de Segurança do Confisco. À medida que as ações foram construídas, executadas e avaliadas em conjunto, surgiu a proposta de transformação do Grupo de Segurança do Confisco em Rede do Confisc

pela Paz, reafirmando o propósito de enfrentamento e superação das vulnerabilidades territoriais locais, de forma intersetorial, intergovernamental e intermunicipal.

Perante o fenômeno complexo e multidimensional da exclusão social, que precariza a qualidade de vida dos cidadãos e suas famílias, Junqueira (2004) aponta a necessidade da construção de uma atuação integrada, se configurando com uma forma de otimização dos recursos públicos e privados, cada vez mais escassos perante os desafios surgidos durante a implementação de estratégias para enfrentamento às vulnerabilidades sociais. Bourguignon (2001) observa que o quadro de vulnerabilidade social é agravado pela fragilização das políticas públicas, constituindo-se em mais um impedimento a estes cidadãos de encontrarem meios, recursos e possibilidades de garantir seus direitos.

Neste sentido, a problematização do presente estudo encontra-se sintetizada na seguinte questão: além da vontade política, quais elementos favorecem ou dificultam a efetivação de políticas públicas, em rede, pelas diversas organizações que atuam junto ao território do Confisco? E, sua realização, torna-se relevante pela análise do processo de construção de novas formas de pensar e efetivar as políticas públicas municipais no âmbito do território, conhecendo-o e respeitando-o, incentivando o protagonismo da comunidade local e ressignificando a gestão pública de arranjos intersetoriais, perante a complexidade cada vez maior das demandas sociais.

Assim sendo, buscamos analisar e entender os elementos que facilitam e dificultam o processo de efetivação de políticas públicas, em rede, pelas diversas organizações que atuam junto ao território do Confisco, a partir da construção de um arcabouço teórico robusto, da categorização dos elementos, que podem influenciar, de alguma maneira, o trabalho em rede e elaboração de sugestões para melhor tratamento dos seus impactos.

O presente estudo encontra-se limitado ao contexto de extrema vulnerabilidade existente no bairro Confisco, em especial no entorno do Parque Municipal do Confisco e aborda a efetivação em rede das políticas públicas. Em que pese as suas especificidades, os resultados obtidos pela pesquisa podem contribuir para aperfeiçoar a construção e execução de políticas

públicas em rede, sobretudo em contextos de alta vulnerabilidade, semelhantes aos do Confisco.

Este relatório encontra-se organizado em cinco partes. A primeira parte é constituída pela introdução, momento em que são explicitadas as bases do estudo, proporcionando uma visão geral do mesmo. A segunda parte retrata uma tentativa de sistematizar e organizar, minimamente, a abordagem teórica referente as políticas públicas em geral, suas características principais e sua efetivação em rede. A terceira parte foi reservada para a exposição das opções metodológicas que nortearam a sua realização. Na quarta parte, o material coletado é analisado e interpretado à luz das teorias e da problematização levantadas anteriormente. Finalizando, a quinta parte consiste em registros em forma de sugestões para otimizar a efetivação das políticas públicas pela Rede do Confisco pela Paz, junto ao território do Confisco.

## **2) REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Algumas concepções de políticas públicas**

Nas últimas décadas, em especial a partir do processo de redemocratização do Brasil consubstanciado na carta magna de 1988, denominada constituição cidadã, a concepção e a gestão das políticas públicas, entendidas numa perspectiva sistêmica, tornou-se um espaço privilegiado de transformação nas relações entre Estado e Sociedade/Mercado. Neste contexto, Bresser Pereira (1998) enfatiza a emergência dos direitos republicanos que constituem-se no Direito assegurado a cada cidadão de que o patrimônio público seja usado para fins públicos, evitando a sua apropriação pelos interesses privados.

Villanueva (1992) e Bresser Pereira (1996) entendem que neste cenário de final de século, num mundo mais globalizado e competitivo, com governos democráticos, demandas sociais diversificadas, recursos públicos cada vez mais limitados e incisivas cobranças por resultados, não há outra saída senão promover a reforma do Estado e mudanças em suas práticas, de modo a lidar com a complexidade do contexto. Para Villanueva (1992, p. 30)

Governar em contextos políticos plurais e autônomos, alta intensidade cidadã e com sérios problemas sociais não resolvidos, parece exigir dois requisitos fundamentais: governar por políticas e governar com senso público. As estratégias governamentais homogêneas e globais, bem como os estilos de governo fechados, excludentes e clientelistas estão previsivelmente condenados no futuro imediata a ineficiência administrativa, a punição eleitoral e hostilidade política (VILLANUEVA, 1992, p. 30).

Para Saravia e Ferrarezi (2006), ao longo dos anos 80, dadas as pressões por mais agilidade na atividade governamental e em sua capacidade de respostas às demandas sociais, a ação baseada no planejamento deslocou-se para a ideia de política pública, enriquecendo a dinâmica estatal com conceitos originados na tecnologia, economia e administração.

Para Ruas (2014), as políticas públicas compreendem o conjunto das decisões e ações relativas à alocação imperativa de valores, envolvem mais do que uma decisão e requerem diversas ações estrategicamente selecionadas para sua implementação.

Souza (2006) e Fonseca (2016) defendem que não há um único ou melhor conceito de políticas públicas. Souza (2006) sintetiza o pensamento de alguns teóricos e chama a atenção para o *locus onde os embates em torno de interesses, preferências e idéias se desenvolvem, isto é, os governos*

Mead (1995) a define como um campo dentro do estudo da política que analisa o governo à luz de grandes questões públicas e Lynn (1980), como um conjunto de ações do governo que irão produzir efeitos específicos. Peters (1986) segue o mesmo veio: política pública é a soma das atividades dos governos, que agem diretamente ou através de delegação, e que influenciam a vida dos cidadãos. Dye (1984) sintetiza a definição de política pública como “o que o governo escolhe fazer ou não fazer”. A definição mais conhecida continua sendo a de Laswell, ou seja, decisões e análises sobre política pública implicam responder às seguintes questões: quem ganha o quê, por quê e que diferença faz. (SOUZA, 2006, p.24).

Em síntese, Souza (2006, p. 26) resume a política pública como o campo do conhecimento que busca, simultaneamente, colocar o governo em ação, analisando-a e mudando o seu rumo, se necessário.

Por sua vez, Fonseca (2016) entende que "o dissenso é a característica central, espécie de pressuposto que orienta a tentativa de definição conceitual e o modus operandi expresso em projetos específicos de políticas públicas." Para o referido autor, os conflitos inerentes ao mundo real das políticas públicas, por exemplo, divergências paradigmáticas, de visões de mundo, de interesses dos mais diversos grupos sociais não são devidamente abordados por grande parte das teorias, dominadas pelas perspectivas normativas, formalistas ou teórico/metafísicas.

Rua (2014) e Siman (2005) compreendem as políticas públicas como um conjunto de procedimentos destinados à resolução pacífica de conflitos em torno da alocação de bens e recursos públicos. As referidas autoras defendem que a construção das políticas públicas é influenciada pelas demandas da sociedade e, em função do seu processo de elaboração e dos seus resultados, impactam o ambiente e a dinâmica do sistema político-social.

Beck Ckagnazaroff (2017) também destaca a concepção sistêmica das políticas públicas, em que os padrões que permeiam as relações entre Estado e Sociedade/Mercado influenciam em sua elaboração e gestão, podendo afetar seu resultado. E Souza (2006, p.24), sintetiza a noção de políticas públicas como o campo do conhecimento que busca, ao mesmo tempo, “colocar o governo em ação” e/ou analisar essa ação se necessário, propor mudanças em seu rumo ou curso.

A formulação e a implementação de Políticas Públicas que atendam as demandas da sociedade encontram dificuldades que extrapolam, e muito, o caráter técnico. Lobato (1997, p. 43) entende que as políticas públicas não constituem um corpo uniforme e racional e nem possuem caráter altruísta. São geradas pelo conflito de interesses emergentes em sua natureza e formulação, por grupos de origem pública e privada e sua capacidade de ganhar espaços e representatividade no aparelho estatal.

Bourguignon (2001, p.2) também crítica a ausência de integração, excesso de centralização e desarticulação entre as políticas públicas de caráter social, e lembra que estão organizadas de forma setORIZADA, hierarquizada e com uma rede própria de instituições e serviços.

Assim, as mudanças empreendidas no processo de construção de políticas públicas, sob a perspectiva da reforma gerencial do Estado no Brasil, a partir dos anos 80, não foram suficientes para torná-las mais efetivas, enquanto resposta aos desafios colocados pelo mundo real. Cada vez mais, os contextos se tornam complexos demandando novas formas de atuar na resolução dos problemas sociais que afligem o cidadão.

Ude Marques (2005, p. 71) enfatiza a necessidade de compreendermos a complexidade dos fenômenos sociais e de construirmos políticas públicas que sejam capazes de romper a fragmentação proporcionada pela maneira setorializada em que são concebidas, sobretudo as políticas públicas sociais, já que

não podemos continuar insistindo em políticas sociais que fragmentam suas ações, já que se apegam na realização de programas voltados exclusivamente para uma determinada área, como se, por exemplo, a saúde fosse algo desvinculado do campo cultural, das atividades educativas, da vida familiar, do mundo do trabalho, dentre outros contextos que compõem as redes de vínculos dos usuários que freqüentam os serviços de atendimento à saúde (UDE MARQUES,2005, p. 71).

Em seguida, serão tratados os principais aspectos do arranjo das políticas públicas em rede.

## 2.2 Intersetorialidade, descentralização e território

Entender a realidade construída socialmente e propor mudanças nas suas formas de agir não é uma tarefa fácil. Perante este contexto, Junqueira (2004), Comerlatto et ali (2007), Souza (2006), Inojosa (1998), Bourguignon (2001), Ckagnazaroff (2017), Nascimento (2002) e Ude Marques (2011), entre outros autores, defendem a intersetorialidade alinhada à descentralização, como uma alternativa capaz de contribuir para a transformação e efetivação das políticas públicas no enfrentamento dos problemas sociais.

O entendimento da importância da intersetorialidade e de sua contribuição para a efetividade das políticas públicas é enfatizada por Nascimento (2010, p.96) à medida que passa a ser considerada como requisito para atendimento às demandas integrais da população, maximizando os recursos disponibilizados.

Junqueira (1998) entende que a intersetorialidade, colocada na perspectiva do atendimento das necessidades integrais do cidadão, transborda as políticas públicas sociais e dialoga com outras dimensões da cidade, como sua infraestrutura e ambiente, que também determinam sua organização e regulam a maneira como se dão as relações entre os diversos segmentos sociais.

Além dos jogos de interesse setorializados, as políticas públicas baseadas na intersetorialidade esbarram na estruturação rígida e verticalizada e na organização fragmentada, corporativista e distante do cidadão. Faltam olhares integrados no entendimento e atendimento das necessidades dos indivíduos e de suas famílias. Inojosa (2001, p.103) aponta que encontramos políticas públicas concebidas de forma invertidas, mais interessadas em atender as demandas do topo da pirâmide governamental do que as demandas da população assentada em sua base, lidando com um cidadão idealizado, distante do real.

Se a efetividade das políticas públicas, em geral, encontra-se comprometida pelo seu processo de construção e implementação, realizado de forma verticalizada, isolada e desintegrada, para Bogason (2000, p. 116 apud Ckagnazaroff, 2004, p.18) a proposta intersetorial busca superar problemas decorrentes do referido processo.

Especificamente, em relação às políticas públicas sociais, Santos (1986) lembra que o problema da escassez permeava os pensamentos políticos e econômicos e isentava a ética, já que supunha-se que uma sociedade poderia ser justa, mesmo incorporando os parâmetros da escassez de recursos. Entretanto, para Santos (1986), não existe isenção do pensamento ético, já que toda escolha social é uma escolha trágica no sentido radical de que, mesmo decisões altamente benéficas reverberam, em algum lugar, metamorfoseadas em mal (SANTOS, 1986, P. 5). Por exemplo,

a decisão de produzir  $x$  aparelhos de hemodiálise significa não apenas que parcela de necessitados não terão acesso a eles, mas também que carentes de outro tipo não poderão usufruir de, digamos, tratamento de bombas de cobalto. Mais: se se decide produzir aparelhos de hemodiálise em número suficiente para atender à demanda, maior será o número de cancerosos desassistidos. Quanto produzir e o que, converte-se, por se saber algo mais, em outra questão: como estabelecer justo intercâmbio entre o bem e o mal? A política social escapa ao cálculo econômico e ingressa na contabilidade ética, no cerne do conflito entre valores, no trágico comércio entre o bem e o mal (SANTOS, 1986, p.5).

Expandindo o sentido das escolhas trágicas em políticas sociais, identificada por Santos (1986), para as políticas públicas em geral, entendemos que alguns elementos poderiam contribuir para atenuar a tragédia das escolhas entre equidade (justiça) e eficiência (administração de escassez), por exemplo, a intersetorialidade, a descentralização, a territorialidade e o trabalho em rede.

Nesta direção, Akerman et ali (2014, p.3) entendem a intersetorialidade como uma oportunidade ao diálogo, participação, inclusão e promoção da equidade já que trata-se de um dispositivo que propicia encontros, convergências e integração de recursos. Como promoção de diálogos e consensos, a definição de Akerman et ali (2004) encontra-se em sincronia com a concepção de intersetorialidade construída por Junqueira, Inojosa e Komatsu (1997, p. 24), que consiste na

articulação de saberes e experiências no planejamento, realização e avaliação de ações, com o objetivo de alcançar resultados integrados em situações complexas, visando um efeito sinérgico no desenvolvimento social. Visa promover um impacto positivo nas condições de vida da população, num movimento de reversão da exclusão social. (JUNQUEIRA, INOJOSA e KOMATSU, 1997, p. 24).

Avançando na linha de raciocínio de Akerman et ali (2004) e Junqueira, Inojosa e Komatsu (1997), de articulação, diálogo, participação e integração, Comerlatto et al (2007, p. 268) entende a ação intersetorial como

um processo organizado e coletivo, que não pode ser espontâneo. Trata-se de uma ação deliberada que requer o respeito à diversidade e às particularidades de cada setor ou participante. Envolve espaços comunicativos, capacidade de negociação e intermediação de conflitos para a resolução ou enfrentamento final do problema principal e para a acumulação de forças, na construção de sujeitos, na descoberta da possibilidade de agir (COMERLATTO et al, 2007, p.268).

Magalhães (2004, p. 36) ressalta as inúmeras possibilidades de combinações entre as políticas sociais em função da intersetorialidade:

de acordo com essa perspectiva de articulação existem inúmeras possibilidades de combinação entre as políticas sociais (cultura, educação, assistência social, segurança comunitária, transferência de renda, segurança alimentar, geração de emprego e renda, esportes, saúde) e entre essas e as políticas urbanas e de moradia. (MAGALHÃES, 2004, p. 36)

Considerando a amplitude abrangente das políticas públicas conjugada com a quantidade imensa de cidadãos que delas necessitam, temos dois tipos de intersetorialidade: ampla e restrita. Segundo Magalhães (2004), a intersetorialidade ampla consiste em atender a muitos cidadãos em algumas demandas. Já a intersetorialidade restrita diz respeito a políticas públicas que atendem a poucos cidadãos, em muitas das suas necessidades.

Pensando a intersetorialidade como estratégia de planejamento e gestão de políticas sociais, Magalhães (2004) entende que ela pode ser adotada de três maneiras: desenhada, executada, monitorada e avaliada de forma intersetorial; formulada intersetorialmente, mas executada de forma setorial, com alguma coordenação; e apenas estabelecendo objetivos e metas consistentes entre os setores, que serão desdobradas de forma setorial e autônoma.

As maneiras de incorporação da intersetorialidade às políticas públicas, expostas por Magalhães (2004), convergem com o pensamento de Sposati (2006) e Akerman et. al. (2014) ao afirmarem que a intersetorialidade não pode ser considerada antagônica, substituta ou excludente à setorialidade e sim complementar, numa combinação entre política setorial com intersetorial.

Veiga e Bronzo (2014) revelam que a adoção da intersetorialidade implica em mudanças organizacionais, processuais e de alocação de recursos e trabalham com a noção da intersetorialidade

situada em um contínuo que abrangeria desde a articulação e coordenação de estruturas setoriais já existentes até uma gestão com forte articulação entre setores, configurando arranjos organizacionais que expressariam intersetorialidade de baixa ou de alta densidade. (VEIGA E BRONZO, 2014, p. 600)

Junqueira (1998) acredita que a intersetorialidade aliada a descentralização são dois conceitos que se completam e tendem a gerar uma nova forma de gestão das políticas públicas, mais integrada e próxima da população nos municípios. Por descentralização, Junqueira (1998, p.13) entende como sendo um processo de transferência de poder de decisão dos níveis centrais para os periféricos. E pode ocorrer em três direções, segundo Pimenta (1995): descentralização interna ou intragovernamental (de cima para baixo na estrutura administrativa); descentralização externa (de dentro para fora da estrutura do Estado) ou ainda descentralização Intergovernamental (entre os níveis de governo).

Lane (1993, p. 203 apud Ckagnazaroff e Mota, 2003, p. 25) apresenta uma lista de sentidos para os possíveis processos de mudança referentes ao conceito de descentralização, com destaque para a transferência de funções, decisões e participação do nível central para o governo local. Para Inojosa (1998), o processo de descentralização, apesar das diferentes concepções que o tem permeado, colocou os governos municipais frente a uma nova realidade, a partir da constituição de 1988.

Com a incorporação da intersetorialidade e da descentralização às políticas públicas, o *locus* da sua execução, no município, passa a ser o território. Junqueira (2004) lembra que tratar os cidadãos, situados num mesmo território, e seus problemas, de maneira integrada, exige um planejamento articulado das ações e serviços. Que território é esse, de intervenção das políticas públicas?

Para Sposati (2013), a concepção de território supõe movimento, contém uma dimensão histórica e sua identidade é constituída na dinâmica das relações. Assim, o território, para a referida autora vai além do conceito de lugar e é caracterizado por vivências, significados e relações que constroem identidades individuais e coletivas.

Magnani (1992), em estudo realizado em bairros da periferia da cidade de São Paulo, identifica o território como categoria de análise antropológica e o denomina de *pedaço*, composto por dois elementos: ocupação do espaço e as relações. No primeiro elemento do *pedaço*, encontramos o telefone público, a padaria, bares, o terminal da linha de ônibus, um templo ou terreiro, e outros pontos de referência. No segundo elemento, situa-se a peculiar

rede de relações, que compartilham um código que designa o pertencimento ou não ao *pedaço*:

é aí que se tece a trama do cotidiano: a vida do dia-a-dia, a prática da devoção, o desfrute do lazer, a troca de informações e pequenos serviços, os inevitáveis conflitos, a participação em atividades vicinais. Para uma população sujeita às oscilações do mercado de trabalho, à precariedade dos equipamentos urbanos e a um cotidiano que não se caracteriza, precisamente, pela vigência dos direitos de cidadania, pertencer a um pedaço significa dispor de uma referência concreta, visível e estável - daí a importância do caráter territorial na definição da categoria. Pertencer ao pedaço significa também poder ser reconhecido em qualquer circunstância, o que implica o cumprimento de determinadas regras de lealdade que até mesmo os "bandidos" da vila, de alguma forma, acatam. (MAGNANI, 1992, p. 193)

Muito próximo do *pedaço* de Magnani (1992) e do território relacional de Sposati (2013), Koga (2003) entende o território como local de vivência para se compreender determinadas condições socioeconômicas, que se processam no cotidiano da vida das populações estudadas. Magnani (1992) e Koga (2013) fortalecem a concepção de território enquanto local das políticas públicas, do exercício da cidadania. Santos (2005) defende que o uso do território, e não o território em si mesmo, que faz dele objeto da análise social. E, o território usado é constituído por objetos e ações, sinônimo de espaço humano e habitado.

Koga (2003) defende o território como o chão concreto das políticas, a raiz dos números e a realidade da vida coletiva. O território, para Koga (2003, p. 33), também representa, sobretudo o exercício da cidadania, onde se concretizam as relações sociais, de vizinhança, solidariedade e poder.

Gondim et ali (2008, p.2) trazem uma concepção mais estratégica de território como um espaço singularizado; com alguns limites; certa homogeneidade interna; com identidade própria e é portador de poder da atuação do Estado, das organizações e de seus cidadãos

Trabalhar com e no territórios significa lidar com os cidadãos reais, com suas necessidades e suas relações, para além da visão homogeneizante da macro política pública, que se debruça sobre a cidade de forma verticalizada, tecnicista e indiferenciada. Para Koga (2003, p.24), a aproximação do território no âmbito das políticas públicas, ocasiona o “choque de escala” entre os números da macropolítica e os números miúdos da gestão local.

Veiga e Bronzo (2014) entendem que os territórios definidos como vulneráveis apresentam sobreposição da falta de recursos ou baixa capacidade dos moradores com a prestação inadequada de serviços públicos. Ocorre uma combinação trágica da situação precária de vida dos indivíduos e famílias com a precariedade do próprio território.

Sposati (2013, p. 17-18) aponta que o trabalho em território busca formas de rupturas com a fragmentação das condições de vida demandando investimento em articulação, aproximação e entendimento acerca das necessidades da população e concepção da melhor maneira para atendê-la e exemplifica com a criação de um conselho territorial. Neste sentido, Junqueira (2004) entende que, em especial, a criação de rede constitui alternativas de gestão das políticas municipais, em função da diversidade de problemas sociais que afetam uma mesma pessoa ou grupo de pessoas situadas num mesmo espaço, território.

### 2.3) Políticas públicas em rede

Para além das políticas públicas, no final dos anos 90, Capra (1998) defende a emergência de uma nova visão holística do mundo, como um todo integrado, uma nova maneira de ver e analisar o mundo, unificando mente, matéria e vida. Neste sentido, Inojosa (2001) nos brinda com uma visão ecológica e certa da vida em sociedade tecida em conjunto, perante os fenômenos interconectados e interdependentes apontados por Capra (1998):

As necessidades e expectativas das pessoas e dos grupos sociais referentes à qualidade de vida são integradas. Não adianta prover escola para uma criança se ela não estiver bem alimentada e saudável. Sem um conjunto de necessidades atendidas, ela não conseguirá realizar seu aprendizado e desenvolver-se. A violência não se resolve com a repressão à criminalidade, mas, principalmente, com educação, distribuição de renda e outras ações sociais. O atendimento médico de boa qualidade no parto pode até diminuir a mortalidade materna, mas não consegue evitar outros riscos, como o baixo peso do bebê ao nascer, após uma gestação em condições inadequadas. Sabemos, portanto, que coisas separadas ou itens isolados não dão conta de promover qualidade de vida, de fomentar o desenvolvimento, de superar a exclusão social (INOJOSA, 2001, p. 103).

Neste sentido, Cury (2001) reafirma a concepção sistêmica de vida, difundida por Capra (1998) e Inojosa (2001) e entende ser necessário percebermos o real como uma teia de relações, um sistema interativo, um todo. A concepção sistêmica de vida também é

ressaltada por Ude Marques (2008 p.42-43), ou seja, a percepção de que tudo interage com tudo de uma maneira simultânea e complexa. O todo está na parte, a parte está no todo e as partes interagem entre si; ora se complementando e ora entrando em conflitos.

A perspectiva sistêmica desenvolvida por Capra (1998) trata da percepção do mundo vivo como uma rede de relações, sem hierarquias. Assim, a teia da vida consiste em sistemas vivos, organizados em rede. Cada nodo da rede representa um organismo que ao ser amplificado, mostra-se organizado também em rede, interagindo com outras redes ou sistemas. Em outras palavras,

a teia da vida consiste em redes dentro de redes. Em cada escala, sob estreito e minucioso exame, os nodos da rede se revelam como redes menores. Tendemos a arranjar esses sistemas, todos eles aninhados dentro de sistemas maiores, num sistema hierárquico colocando os maiores acima dos menores, à maneira de uma pirâmide. Mas isso é uma projeção humana. Na natureza, não há "acima" ou "abaixo", e não há hierarquias. Há somente redes aninhadas dentro de outras redes (CAPRA, 1998, p. 35).

O pensamento sistêmico trabalhado por CAPRA (1998), dentre outros autores, repercutiu em nossa sociedade, em especial, nos meios acadêmicos e políticos. A partir da constituição cidadã de 1988, ocorrem mudanças na sociedade brasileira quanto ao seu grau de associativismo e de participação, demandando novas formas associativas como instrumentos de atuação em sociedades democráticas. Para Cardoso (2001), a revolução tecnológica e a globalização evocam uma nova dinâmica social, com mecanismos próprios de apresentação de interesses, novos atores políticos e novas formas de representação em rede, acolhendo a diversidade de pontos de vista e manifestações.

Entretanto, uma relação mais colaborativa entre governo e sociedade, para Cardoso (2001), exige a execução de atividades em novas formas de parceria, mais flexíveis, permitindo desdobramentos e ganhando eficiência e a adoção de diálogo positivo, em que as novas e diferentes identidades políticas se manifestem e se encontrem, construindo consensos para a ação efetiva.

Gonçalves e Guará (2010, p.12) entendem que a base da construção de redes encontra-se na articulação, que exige novas formas de pensar e agir, substituindo o nosso modo próprio de solucionar pela ação coletiva forjada na direção do bem comum, ou seja, a proposta de articulação em redes deve ser ancorada numa intencionalidade clara e aberta, respeitando ritmos e espaços e estabelecendo os pactos necessários à continuidade de cada ação.

Inojosa (1999, p. 117) lembra que já se falou muito de redes em políticas sociais, visando potencializar os seus resultados e impactos e, em princípio, rede é parceria podendo envolver e promover relações interpessoais, interorganizacionais, intergovernamentais e intersetoriais. Na mesma linha de interlocuções e parcerias diversas, Delgado, Triana e Sayago (2013) colocam ênfase no aspecto relacional da organização das políticas públicas em redes e entendem que essa abordagem proporciona um enfoque útil para compreender como as estruturas sociais e os padrões de relações podem influenciar no processo, e por sua vez, direcionar os resultados obtidos.

Para Castells (2000), uma rede é um conjunto de nós interconectados, que possui estruturas abertas, dinâmicas, suscetível de inovação sem ameaças ao seu equilíbrio e capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós. Etimologicamente, a palavra *rede* origina-se do latim *retis* que remete a fios entrelaçados formando um tecido, uma teia de aranha. Schlithler (2010) entende que a palavra "rede" possui várias representações, em que prevalece a ideia de ligação e entrelaçamento. Whitaker (1993) e Fernandes (2004) descrevem uma estrutura em rede como uma malha de múltiplos fios, horizontalizada, sem chefe e com vontade coletiva de realizar determinado objetivo, contrapondo-se a configuração piramidal. Segundo Whitaker (1993, p. 9), uma rede se move quando todos e cada um de seus membros começam, por decisão própria, a se mover. Uma rede é como um corpo: todos os seus membros a fazem funcionar, todos são a rede, nas suas ligações uns com os outros.

Fleury (2005) e Calmon e Costa (2013) trazem a interdependência como um elemento a mais na gestão de redes. Fleury (2005, p. 85) apresenta a interdependência como uma condição na qual cada organização depende de outra, sem que isto implique relação de subordinação entre elas. Complementando Fleury (2005), Calmon e Costa (2013)

entendem que numa rede, os atores são interdependentes porque não podem produzir sozinhos os produtos e resultados gerados pela política pública, portanto dependem dos outros para que esses sejam gerados (CALMON E COSTA, 2013, p. 13)

Em relação aos tipos de redes, conforme a relação entre os parceiros, Inojosa (1999) classifica em três tipos: autônomas ou orgânicas, tuteladas e subordinadas. As redes subordinadas são caracterizadas pela existência de uma interdependência de objetivos e um locus de controle único. Além disso, os entes são parte de uma organização ou sistema e a articulação depende da sua vontade. A rede tutelada se articula em torno de uma organização que tende a se tornar o locus de controle e mobilizador, em que pese os entes possuírem autonomia. Já a rede autônoma é aberta e trabalha por pactuação com controle compartilhado; os entes são autônomos e se articulam, voluntariamente, em torno de uma ideia-força mobilizadora.

A partir do critério atuação, Inojosa (1999) apresenta outra tipologia, que diferencia os tipos de rede conforme seu foco de atuação e norteia a proposta deste trabalho: redes de mercado e redes de compromisso social. As redes de mercado são articuladas em função da produção ou apropriação de bens e serviços, visando a complementaridade ou potencialização dos parceiros perante o mercado. Neste tipo de rede, as relações são permeadas pelos interesses do mercado e podem oscilar entre cooperação e competição e as relações de parceria tendem a ser de subordinação ou tutela. No caso das redes de compromisso social, o foco são as questões sociais, complementam a ação do Estado em situações que colocam em risco o equilíbrio social. As relações são construídas de forma solidária, demandando estratégias de mobilização constantes das parcerias.

Inojosa (1999, p. 120) enfatiza que a rede de compromisso social é aquela tecida com a mobilização de pessoas físicas e/ou jurídicas, a partir da percepção de um problema que rompe ou coloca em risco o equilíbrio da sociedade ou as perspectivas de desenvolvimento social. Sua base encontra-se na *mobilização social*, em torno de um propósito ou ideia-força. Para Toro e Rodríguez (1996, p.5) mobilizar, neste contexto, adquire outro sentido, e ocorre quando um grupo de pessoas ou uma comunidade decide e age com um objetivo comum, buscando, quotidianamente, resultados decididos e desejados por todos.

Toro e Rodríguez (1996) e Inojosa (1999) acreditam que a mobilização é construída em torno de um propósito comum, uma convicção coletiva da relevância, um sentido de público, daquilo que convém a todos. Requer uma dedicação contínua dos participantes da rede, ou seja, o que um membro da rede faz e decide está sendo feito e decidido por outros, em seus próprios campos de atuação, com os mesmos propósitos e sentidos. Toro (1996, p. 5) enfatiza que mobilizar é convocar vontades para atuar na busca de um propósito comum, sob uma interpretação e um sentido também compartilhados. Inojosa (1999, p. 138) traduz, operacionalmente, a concepção de mobilização social elaborada por Toro e Rodríguez (1996), distinguindo-a em dois tipos: a mobilização de prontidão, que visa conquistar e manter parceiros e integrar a rede e a mobilização para ação que ocorre em torno da execução de projetos.

Toro e Rodríguez (1996, p.21) lembram que a organização colaborativa, proporcionada pela mobilização social, é uma oportunidade para os seus participantes, juntos, construírem um sonho que passa a ser de todos. E a construção em rede, segundo Schlithler (2010), pode incluir cinco passos: elaboração de Planos de Ação, com responsáveis, prazos e recursos necessários; organização das ações; acompanhamento e registro das ações; comunicação de tudo entre os seus integrantes e sistematização para avaliação e compartilhamento da experiência.

Whitaker (1993), Toro e Rodríguez (1996), Inojosa (1999), Schlithler (2004), Gonçalves e Guará (2010), entre outros autores, introduzem uma figura de apoio às ações das redes: mediador, reeditor, produtor, secretariado ou facilitador. Para Whitaker (1993), uma rede pressupõe algum tipo de serviço que facilite a circulação de informação. Dai a importância do secretariado que serve à rede e deve ter seu poder legitimado pelos participantes.

Toro e Rodríguez (1996) introduz a figura do produtor social que pode ser uma pessoa ou instituição que tenha capacidade de criar condições para que a mobilização ocorra e é responsável por viabilizar o movimento, por conduzir as negociações que vão lhe dar legitimidade política e social. Toro e Rodríguez (1996) apresenta também a figura do reeditor social que é reconhecido socialmente e tem a capacidade de negar, transformar, introduzir e criar sentidos frente a seu público, contribuindo para modificar suas formas de pensar, sentir e atuar. (TORO E RODRÍGUEZ, 1996, p. 22).

Inojosa (1999) unifica as funções do produtor com as do reeditor social, elaboradas por Toro e Rodríguez (1996), qualifica sua atuação para a mobilização da ação e da prontidão e aposta em seu desempenho tanto na dimensão da sua influência e capacidade de reedição, quanto na sua constância de propósitos para a estabilidade das redes. Gonçalves e Guará (2010) entendem que o papel de facilitador ou mediador é essencial na rede, dada a necessidade de organização das pautas contemplando as propostas coletivas, a moderação das discussões nos encontros e a condução dos diferentes encaminhamentos.

Finalizando, Delgado, Triana e Sayago (2013, p. 6) sintetizam e apresentam as vantagens e desvantagens do trabalho em rede, em se tratando de políticas públicas. Na perspectiva das vantagens, destacam-se maior mobilização de recursos; olhares diferenciados para o problema e gestão democrática-participativa envolvendo e comprometendo os participantes. No âmbito das desvantagens, destacam-se a lentidão do processo de pactuação; omissão de temas de poder, conflito e representação, já que a responsabilidade é diluída e carência de uma dimensão normativa que contemple a formação e gestão das redes.

Durante a construção do referencial teórico, as vantagens de se trabalhar as políticas públicas em rede se sobressaíram, em grande parte dos autores pesquisados. Ainda em relação as desvantagens, De Andrade (2006) afirma que, não se tem uma compreensão de como as relações são efetivamente processadas, no trabalho configurado em rede.

Entre os autores pesquisados, Benelli (2016) se posiciona de forma contundente perante a concepção da rede socioassistencial, em 2005, pelo Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome/Secretaria Nacional de Assistência Social, que vigora ainda hoje e que reverbera como crítica a banalização da rede pelo discurso gerencial e o seu esvaziamento enquanto dispositivo social extremamente potente, pois:

trata-se de uma instrumentalização tecnocrática, de um novo modismo promovido pelo gerenciamento empresarial aplicado na gestão das políticas públicas: a rede não é considerada como um conceito político revolucionário capaz de transformar a vida social de modo radical, alçando a população empobrecida à autêntica cidadania. Quando funciona como uma nova estratégia de gestão empresarial aplicada no plano estatal, a concepção de rede não é levada às suas últimas consequências, nem são colocadas em prática as mediações necessárias para

sua efetivação: falta vontade política, formação e capacitação; e, sobretudo, implicação ética pessoal e coletiva para romper com o modelo piramidal (BENELLI, 2016, p.2740).

Numa última análise, entendemos que o trabalho em rede conectando os esforços dos órgãos públicos, da sociedade civil articulada, das organizações sociais, das lideranças e da comunidade ainda mostra-se potente e é um caminho possível para a efetivação das políticas públicas, em territórios de muitas e enormes vulnerabilidades, apostando no processo de transformação social.

### **3) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

"A ciência não corresponde a um mundo a descrever. Ela corresponde a um mundo a construir." A frase atribuída a Gaston Bachelard, filósofo e poeta francês, estudioso do conhecimento científico, inspirou os procedimentos metodológicos do presente trabalho, construídos de forma crítica e consciente, em sintonia com as transformações sofridas pela ciência no século XX, destacadas por KÖCHE (1997):

as explicações científicas não são um mero produto das observações empíricas, mas projeções do espírito humano, de sua imaginação criativa; essas projeções são profundamente influenciadas pela cultura e ideologia do pesquisador, não havendo, portanto, uma objetividade pura desvinculada da subjetividade humana; o progresso científico não se faz pelo acúmulo de teorias estabelecidas, mas pelo derrubamento de teorias rivais que competem entre si, isto é, há uma constante revolução na ciência, ocasionada pela polêmica em torno das teorias; a atitude científica não está em tentar comprovar teorias, mas em tentar localizar os erros de suas teorias utilizando procedimentos críticos; a ciência não parte da observação dos fatos, mas da problematização teórica da realidade; o método científico não é prescritivo, mas crítico; não há uma única forma de desenvolver a ciência, não há um único método de investigação; a verdade não é uma equivalência estática, mas uma aproximação produzida por uma busca constante. (KOCHE, 1997, p. 18)

Para Gil (1999, p.42), "O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos". Neste sentido, os procedimentos científicos adotados privilegiam o caráter dialógico e pragmático da pesquisa em relação ao objeto de estudo. Assim, conforme classificação apresentada por Gil (1999), em relação à sua natureza, a presente pesquisa pode ser considerada aplicada, uma vez que os conhecimentos construídos envolvem olhares, interesses e apropriação das práticas pelos representantes das instituições que compõem, em algum momento, a Rede do Confisco pela Paz.

Do ponto de vista da abordagem do problema, neste estudo predomina a pesquisa qualitativa que, segundo Gil (1999), reconhece a relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito e seu vínculo indissociável sendo o processo e seu significado os focos principais desta abordagem. A investigação qualitativa apresenta cinco características de acordo

com Bogdan e Biklen (1991): a fonte direta de dados é o ambiente natural e o pesquisador é o seu principal instrumento; os dados coletados são predominantemente descritivos; a preocupação com o processo é muito maior do que com o produto; os significados que as pessoas atribuem as coisas e as suas vidas são relevantes para a pesquisa e a análise dos dados ocorre de forma indutiva. (BOGDAN e BIKLEN, 1991, p.47 ).

As pesquisas qualitativas podem assumir várias formas como, por exemplo, a etnográfica, a observação participante, a pesquisa-ação e o estudo de caso. LUDKE & ANDRÈ (1986) apontam o estudo de caso como uma das formas de pesquisa qualitativa que vem ganhando crescente aceitação e entendem que o estudo de caso é o estudo de um caso, seja ele simples e específico ou complexo e abstrato; sempre bem delineado, devendo ter seus contornos claramente definidos no desenvolver do estudo, que pode ser observado ao longo do presente trabalho, em torno da atuação da Rede do Confisco pela Paz, observando suas particularidades. A caracterização promovida por LUDKE & ANDRÈ (1986) ressalta a especificidade, a singularidade e o valores intrínsecos necessários ao objeto de pesquisa, que é complexo e bem delineado, envolvendo a efetivação das políticas públicas no território do Confisco, via Rede do Confisco pela Paz.

A fonte direta, neste caso, consiste na Rede do Confisco pela Paz, em que todos os dados coletados são considerados importantes e analisados nos mínimos detalhes, sobretudo as sínteses das reuniões. Buscou-se identificar os significados das ações e dos processos desenvolvidos por cada integrante da Rede do Confisco pela Paz. O entendimento de como as relações e os processos fluem pela referida rede, concentra a atenção da pesquisa. A atenção ao aspecto relacional se sobrepõe aos resultados obtidos pela rede. Por não haver hipóteses construídas previamente, as questões foram elaboradas e reelaboradas à medida que o processo de pesquisa se desenrolava, inclusive com a incorporação de novos elementos para análise.

Lüdke e André (1986) consideram a análise documental uma técnica valiosa de obtenção de dados quantitativos e qualitativos, seja complementando as informações obtidas por outras técnicas, seja revelando novos aspectos sobre um tema ou problema de pesquisa. A análise

documental, para Godoy (1995), é permeada pela flexibilidade da abordagem qualitativa, permite a incorporação do exame de documentos, por exemplo, jornais, revistas, relatórios, memorandos, cartas, estatísticas, fotos e imagens, áudios e vídeos entre outros materiais.

Godoy (1995) explica que tais documentos são considerados primários, quando produzidos por pessoas que vivenciaram diretamente o evento que está sendo estudado, ou secundários, quando coletados por pessoas que não estavam presentes por ocasião da sua ocorrência. O presente estudo baseou-se em documentos primários que são as sínteses das reuniões, registros digitados das participações e das relações estabelecidas entre os participantes, sempre com foco na elaboração de soluções para os desafios colocados pela comunidade do confisco. A dinâmica e a configuração mutantes da Rede do Confisco pela Paz também interferem na investigação e vice versa. Durante todo o processo de investigação ocorreu o acompanhamento da execução e a avaliação posterior de todas as ações, conforme registros efetuados e disponibilizados, constantes nas sínteses das reuniões do ano de 2017, que foram compartilhadas entre todos os participantes por correio eletrônico e inseridos no sistema informatizado de acompanhamento das ações do governo municipal, denominado BH Metas e Resultados.

Finalmente, o presente estudo utiliza as técnicas da análise de conteúdo junto às sínteses escritas das reuniões promovidas pela Rede do Confisco Pela Paz. Segundo Bardin (2011), análise de conteúdo é

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2011, p. 47).

Bardin (2011) organiza a análise de conteúdo em três momentos, que podem ser simultâneos: pré-análise; exploração do material e tratamento dos resultados e interpretação. Na pré-análise, ocorre a escolha dos documentos a serem analisados; a formulação das hipóteses e objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final.

Na pré-análise, todas as sínteses das reuniões da Rede do Confisco Pela Paz foram resgatadas do correio eletrônico institucional, computadores e pendrives e organizadas em ordem cronológica. Optou-se por delimitar a análise das sínteses produzidas durante o ano de 2017, pelo fato de ser o ano em que o Grupo de Segurança do Confisco passou a se assumir como uma rede: Rede do Confisco pela Paz. Além disso, 2017 foi o primeiro ano de gestão do prefeito eleito no ano anterior, trazendo um novo arranjo político e promovendo uma reforma administrativa.

Este conjunto de documentos, segundo Bardin (2011, p. 97-98) deve ser submetido a algumas regras: exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência. Na exaustividade devem ser resgatados todos os documentos, não há seletividade de documentos. A representatividade diz respeito à adoção de amostragem, quando for o caso, ou seja, a amostra deve ser representativa de modo a permitir inferência em relação ao todo. Deve-se observar a homogeneidade dos documentos, por exemplo, todos tratarem de um mesmo tema. E por último, todos os documentos devem ser adequados, como fonte de informações, ao objeto da análise.

Bardin (2011) entende que as categorias devem possuir cinco qualidades: exclusão mútua, em que dado elemento só pode pertencer a uma classificação; homogeneidade das categorias, em que um único tipo de classificação deve nortear a organização das categorias; pertinência, quando está adaptada ao material escolhido e pertence ao respectivo referencial teórico do trabalho; objetividade e fidelidade, em que o pesquisador deve definir claramente as variáveis e os índices e a produtividade, já que as categorias serão produtivas se os resultados forem férteis em inferências, hipóteses novas, dados exatos.

Conforme proposta metodológica elaborada por Bardin (2011), as seguintes características, presentes no referencial teórico e identificadas durante leitura flutuante das sínteses de reuniões, foram transformadas em categorias, identificadas e analisadas junto à atuação da Rede do Confisco pela Paz:

## Quadro 1

### Categorias de Gestão para Análise da Rede do Confisco Pela Paz

No.	DENOMINAÇÃO CATEGORIA	CONCEPÇÃO	PRINCIPAIS AUTORES
1	Intersetorialidade	Aproveitamento das oportunidades a partir das inúmeras possibilidades de combinações políticas entre os participantes.	Junqueira, Inojosa e Komatsu (1997); Akerman et al (2004); Magalhães (2004); Comerlatto et al (2007) Veiga e Bronzo (2014);
2	Descentralização	Processo de transferência de poder de decisão dos níveis centrais para os periféricos.	Lane (1993) Inojosa (1998) Junqueira (1998) Pimenta (1995)
3	Territorialidade	Manifestações de pertencimento daquele <i>pedaço</i> , dado pela ocupação do espaço e a rede de relações construídas naquele território.	Magnani (1992) Gondim et al (2008) Santos (2009) Sposati (2013) Koga (2003) Veiga e Bronzo (2014)
4	Mobilização de prontidão	Aquela que se faz para atrair a participação, para integrar a rede, isto é, para conquistar parceiros,	Inojosa (1998) Toro e Rodríguez (1996)
5	Mobilização para a ação	Se dá em torno de projetos, em que as responsabilidades são distribuídas e há um prazo para se conseguir os resultados.	Inojosa (1998) Toro e Rodríguez (1996)
6	Horizontalidade	Multiliderança, sem hierarquia ou dependência de uma instância central para ocorrer.	Whitaker (1993) Fernandes (2004)
7	Interdependência	Uma condição na qual cada participante da rede depende de outro, sem que isto implique relação de subordinação entre eles.	Fleury (2005) Calmon e Costa (2013)
8	Flexibilidade	Maleabilidade na participação e construção de soluções, abrindo mão da sua posição.	Cardoso (2001) Gonçalves e Guará (2010)
9	Existência/Atuação Facilitador(es)	Existência e atuação de participantes preparados para ajudar os integrantes a se conectarem em rede.	Whitaker (1993) Toro e Rodríguez (1996) Inojosa (1999) Schlithler (2004) Gonçalves e Guará (2010)
10	Canais de Comunicação	Existência e utilização de canais de comunicação entre os participantes.	Inojosa (1999) Schlithler (2010)
11	Ética	Habilidade de criar e escolher uma forma capaz de fazer possível a vida digna para todos.	Toro e Rodríguez (1996) Inojosa (1999) enelli (2016)
12	Plano de Ação	Construção, execução, acompanhamento, avaliação e aperfeiçoamento.	Schlithler (2010)

Fonte: Elaborado pela autora, maio, 2019.

## **4) APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 Histórico da Rede do Confisco pela Paz**

Ribeiro (2011) lembra que, embora a região da Pampulha seja a área de ocupação mais antiga que a própria cidade de Belo Horizonte, muitos de seus bairros só foram consolidados na década de 1980 e 1990. E, no caso da Pampulha, a ocupação se deu de maneira bastante desigual, com as áreas planejadas, marcadas pela modernidade e nobres próximas da Lagoa da Pampulha para as áreas mais distantes, a medida que o crescimento demográfico ocorria, intensificando a demanda por moradias. Segundo Ribeiro (2011)

Para tentar diminuir o grave problema de moradia na cidade, o Programa Comunitário de Habitação Popular implantou, entre 1989 e 1992, um conjunto habitacional localizado no limite dos municípios de Belo Horizonte e Contagem. O terreno era de propriedade do Governo do Estado e suas primeiras ocupações ocorreram séculos atrás, quando o lugar era conhecido como Sítio Confisco. Na década de 1990, os moradores foram atendidos por um programa estadual que financiava o material de construção para as famílias que quisessem erguer sua casa no local. Embora tenha beneficiado mais de trinta famílias, o bairro acabou se constituindo a partir de casas com baixo padrão de construção. Nesses anos, a região ocupava os últimos níveis na escala do indicador de qualidade de vida urbana, pois não contava com os serviços básicos de infraestrutura (RIBEIRO,2011, p. 30).

O surgimento do bairro Conjunto Habitacional Confisco se deparou com um desafio ainda maior, por situar-se no limite dos municípios de Belo Horizonte e Contagem. Ribeiro (2011) relata que

durante muito tempo, as prefeituras de Belo Horizonte e Contagem “empurravam” o problema, pois o limite entre os municípios deixava uma margem de dúvidas sobre qual cidade deveria se responsabilizar pela área. Em 2007, começou a regularização dos lotes ocupados, o que encheu de esperanças os mais de 3.500 moradores do bairro que esperavam as melhorias dos serviços públicos de educação, saúde e segurança. (RIBEIRO,2011, p. 30).

O Parque Municipal do Confisco, com uma área aproximada de 28 mil metros quadrados foi implantado em 1999 com recursos do Orçamento Participativo, em região originalmente pertencente ao Estado de Minas Gerais, localizada nas proximidades da Fundação Zoobotânica, divisa com o município de Contagem. Apresenta como característica marcante, três nascentes que abastecem a Lagoa da Pampulha. Sua cobertura vegetal arbórea é esparsa e composta por mangueiras antigas, eucaliptos, jaqueiras e ingás. A área não vegetada é coberta por grama. Também foram plantadas árvores nativas, como ipê, aroeira, capororoca, quaresmeira e sapucaia, com o objetivo de recuperar a área próxima à nascente. Sua fauna é composta por aves e insetos, ocorrendo, raramente, a presença de alguns mamíferos de pequeno porte. Em seu entorno estão instalados os seguintes equipamentos municipais: E.M. Anne Frank, E.M. Profa. Alice Nacif, Centro de Saúde Confisco, CRAS Confisco, Fundação Zoobotânica e Centro Cultural Pampulha.

Em março de 2012, a Secretaria Municipal de Segurança Urbana e Patrimonial- SMSEG foi acionada pela então Gestora do Parque do Confisco, demandando a presença permanente de Guardas Municipais no local, uma vez que os funcionários da Fundação de Parques Municipais enfrentavam ameaça de morte ao executar os serviços de limpeza e capina, por parte de usuários e traficantes locais, que utilizavam o mato alto e as árvores para esconder as drogas a serem comercializadas e usadas. Considerando que era sua atribuição legal, a SMSEG procedeu à interlocução com as demais forças de segurança que operam no município de Belo Horizonte, inclusive verificando a instalação de um ponto de base da PMMG, prometido para a região, via CONSEP.

Em julho de 2014, em função da ocorrência de eventos envolvendo o uso de arma de fogo no Parque Municipal do Confisco e o aumento do número de dependentes e traficantes de drogas que usam e disputam o território e que colocam em risco a utilização e o trânsito do referido espaço pelas crianças, sobretudo, das escolas públicas municipais, a Coordenação do Grupamento de Patrulha Escolar da Secretaria Municipal de Segurança Urbana e Patrimonial foi acionada pela Direção da Escola Municipal Anne Frank.

Pelo fato da direção da EM Anne Frank exercer uma articulação comunitária histórica na região, desde a época em que organizava as caravanas de moradores para participação nas rodadas regionais do Orçamento Participativo, foi acertada a realização de uma reunião na

Biblioteca da referida escola, espaço em que seria possível colocar as cadeiras em círculo para as discussões. E, os convites aos representantes dos órgãos públicos, das organizações sociais e das lideranças comunitárias do entorno foram feitos pela Direção da Escola Municipal Anne Frank, em conjunto com a Coordenação da Patrulha Escolar da Guarda Municipal de Belo Horizonte, com o objetivo de construir ações para ampliação da sensação de segurança no território, utilizando correio eletrônico, telefone fixo, telefone celular e pessoalmente.

A primeira reunião em torno da segurança do Parque do Confisco ocorreu em 18/07/2014, quarta-feira, entre as 14:30 e 17:00 horas, na Biblioteca da Escola Municipal Anne Frank. Compareceram os representantes das seguintes instituições: Fundação de Parques Municipais; Secretaria Municipal de Educação; Secretaria Municipal Regional Pampulha; Cras Confisco; Centro de Saúde Confisco – CSC; ASCAFUR, liderança comunitária; Comissão de Direitos Humanos da OAB; 17ª. Cia da PMMG de Belo Horizonte; Patrulha Escolar da Guarda Municipal de Belo Horizonte; 131ª. Cia da PMMG de Contagem; Secretaria Municipal de Segurança Urbana e Patrimonial de Belo Horizonte - SMSEG e Escola Municipal Anne Frank - EMAF, totalizando 19 assinaturas na lista de presença, assinada por todos, ao longo do encontro. Projeto Verena, Escola Municipal Professora Alice Nacif, Gestor do Programa Recomeço da Secretaria Municipal de Governo - SMGO e Centro Cultural Pampulha não compareceram e nem enviaram representantes.

Instituído pelo Decreto Nº 14.944, de 29 de junho de 2012, o Programa Recomeço tem por objetivo construir respostas intersetoriais que proponham soluções interdisciplinares ao enfrentamento do uso de drogas por meio de ações estruturantes, de tratamento, de prevenção, de reinserção social e de redução de danos. O referido Programa constituiu-se no amparo legal para acessarmos o território.

Conforme registros constantes na 1ª Síntese, confeccionada pela autora, então participante da iniciativa, a reunião foi aberta com a apresentação livre dos presentes. Posteriormente, a representante da SMSEG fez um breve histórico da situação do Parque Confisco, envolvendo dependentes e traficantes de drogas que usam e disputam o território e que colocam em risco a utilização e o trânsito do Parque Confisco pelas crianças, sobretudo, das Escolas Municipais Anne Frank e Profa. Alice Nassif, que utilizam o espaço para atividades do

Programa Escola Integrada. E, informou sobre o Programa Recomeço que prevê ações de prevenção e reinserção social envolvendo vários órgãos da PBH.

Em seguida, de acordo com a 1ª síntese de reunião, o representante da Fundação Municipal de Parques relatou o trabalho realizado no sentido de iluminar as áreas escuras e retirar o matagal. Ele informou sobre a proibição legal de se ter um campo de futebol oficial dentro de parques municipais e entende que o ideal seria um projeto poliesportivo de maneira a trazer mais gente da comunidade para outras atividades esportivas, além do futebol. Poderia ser construído um CEVAE para famílias de baixa renda e implantar mais atividades da Academia da Cidade. Também apontou a necessidade de revitalizar a nascente cujas águas poderiam ser canalizadas e reaproveitadas para uso no CEVAE e descreveu a prática indevida de pagar para usar as quadras dos Parques, que é proibido. O representante indaga aos presentes qual seria o principal problema do Parque do Confisco e todos os presentes manifestaram-se pela segurança, ou falta dela.

Neste momento, de acordo com a 1ª síntese de reunião, a líder comunitária pede a palavra e informa que a área é enorme e está abandonada. Alega que já foram encaminhados vários ofícios para reformar a quadra/ campo de futebol. Entende que faltam ações para melhorar a frequência da população ao parque que é o único equipamento de lazer da região. Poderiam ser descentralizadas ações culturais via Centro Cultural Pampulha, trazendo oficinas e eventos para a comunidade.

Na sequência, consta no registro da 1ª síntese de reunião, que o representante da 17ª. CIA da PMMG, Belo Horizonte, informou sobre a parceria com Centro Cultural Pampulha por iniciativa do gerente daquele equipamento, visando desmobilizar o uso e tráfico de drogas naquela região vizinha, território do Urca, a partir de uma série de ações. Entende que o caminho para revitalizar a área do Parque do Confisco e seu entorno consiste em sua apropriação pela comunidade. Os participantes aproveitaram para formular uma hipótese: se teria ocorrido um deslocamento do uso e tráfico de drogas do Urca para o Confisco. O referido representante relatou que não há participação das lideranças comunitárias do Confisco junto ao CONSEP – Conselho Comunitário de Segurança Pública que é o espaço para reivindicar melhorias na segurança, por exemplo, instalação de videomonitoramento. E, se prontificou a colocar ponto da base comunitária móvel no Parque do Confisco em horários

intercalados. Também, como responsável pelo GEPAR – Grupo Especializado em Policiamento em Áreas de Risco, se comprometeu a executar passagens mais periódicas pelo local.

Conforme Síntese da 1ª reunião, o representante da 131ª. Cia da PMMG de Contagem informou que no município vizinho existe o Conselho de Segurança Escolar que centraliza as ocorrências envolvendo escolas e sugere enviarmos um ofício, visando desenvolvermos projetos conjuntos BH/Contagem, já que 65% dos estudantes da EM Anne Frank de Belo Horizonte residem em Contagem.

Em relação à abordagem aos dependentes químicos que permanecem no local, na 1ª síntese de reunião consta que nem o CRAS nem o Centro de Saúde seriam responsáveis por abordá-los, identificá-los, verificar se pertencem as famílias atendidas por programas da PBH e que tipo de encaminhamento poderia ser dado. Além disso, é informado que a Regional Pampulha não é atendida pelo Programa Consultório de Rua. Assim sendo, o representante da SMED sugeriu convidar o pessoal da Pastoral da Sobriedade para fazer este trabalho.

Por sugestão da Gerente de Educação da Secretaria Municipal Regional da Pampulha, foi agendado um novo encontro para o dia 20/08/2014, às 14:00h, na EM Anne Frank para verificar a execução das ações, ocasião em que seriam convidados a Pastoral da Sobriedade, a Força Jovem Minas e a Frateluz para apresentarem seu trabalho de abordagem junto aos dependentes químicos. As anotações foram transformadas em síntese e compartilhadas via correio eletrônico dos participantes, registrados na lista de presença e para os convidados ausentes. Em seguida, foi servido um lanche aos presentes. Estava lançada a semente da Rede do Confisco pela Paz.

#### 4.2 A atuação da rede do confisco pela paz em 2017

Pelas leituras das sínteses registradas em 2017, percebe-se que os procedimentos instituídos no início dos encontros, em 2014, foram e são replicados até hoje, durante os encontros da Rede do Confisco pela Paz. As reuniões sempre são iniciadas pela solicitação da apresentação livre de todos os participantes. Em 2017, foram promovidas 9 reuniões, nem sempre com periodicidade mensal. Infelizmente, não foram localizadas as sínteses

correspondentes às reuniões realizadas em outubro e novembro de 2017. Assim sendo, foram analisados 7 registros de reuniões, todas realizadas na EM Anne Frank: 19ª, em 08/02, com 19 participantes; 20ª em 12/04, com 15 participantes; 21ª em 03/05, com 14 participantes; 22ª em 07/06, com 12 participantes; 23ª em 12/07, com 16 participantes; 24ª em 09/08, com 17 participantes e 25ª em 06/09, com 17 participantes .

Dos doze fatores ou elementos, listados e conceituados no Quadro 4, p. 38, ao analisar as sínteses das reuniões da Rede do Confisco pela Paz, encontramos os seguintes: intersectorialidade; mobilização para a ação; flexibilidade; existência/atuação facilitador(es); ética e plano de ação.

Em destaque, conforme Quadro 2, a intersectorialidade tende a ser o elemento que melhor caracteriza a atuação da Rede do Confisco pela Paz e é determinante para os resultados obtidos. Por outro lado, a fragilidade do planejamento tende a comprometer o êxito das ações da Rede.

Quadro 2 - Intersetorialidade

CONCEPÇÃO	Aproveitamento das oportunidades a partir das inúmeras possibilidades de combinações políticas entre os participantes.
	“Perante as mudanças em elaboração pela nova gestão da PBH e visando sustentabilidade da iniciativa, o grupo optou pela adoção do nome <b>Rede do Confisco pela Paz</b> , ressaltando o trabalho intersectorial, para além da segurança.” (Síntese da 19ª Reunião).
	"A Gestora do Centro de Saúde Confisco entende que não devemos perder a oportunidade para sensibilizar os jovens sobre as doenças sexualmente transmissíveis e outras, por exemplo, dengue e zica e lembrou que o Mosquitão da Saúde poderia estar presente." (Síntese da 19ª Reunião).
	" Presidente do CMDCA lembrou a iniciativa do órgão com o Bloco da Proteção com ênfase no acesso aos direitos das crianças e adolescentes e ficou de disponibilizar material para distribuição durante o evento." (Síntese da 19ª Reunião).
	“Também discutimos formas de mobilizar a comunidade para a participação no evento: com carro de som, cartazes elaborados pelo Projeto Verena e impressos pela SMSEG e mídias sociais.” (Síntese da 19ª Reunião).

<b>EVIDÊNCIAS</b>	<p>"A representante da SMSEG apontou a necessidade dos parceiros que fazem parte da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte inserirem recursos para o trabalho da Rede do Confisco pela Paz junto ao PPAG - Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG) 2017- 2021 que é o instrumento legal normatizador do planejamento de médio prazo da esfera pública, que explica diretrizes, objetivos, programas, ações e metas a serem atingidas, definindo quantitativamente recursos necessários para sua implementação. Sugere que cada parceiro verifique junto ao seu órgão, observando os prazos para a sua elaboração." (Síntese da 20ª Reunião).</p>
	<p>"A diretora da EM Anne Frank reforça a necessidade de verificar a limpeza do espaço e já solicitou ao pessoal do CRAS e do Centro de Saúde que convide as famílias cadastradas. Aproveita a presença da representante do Cras Casa Amerela para solicitar a divulgação do evento para a região de Contagem." (Síntese da 20ª Reunião).</p>
	<p>"A representante da SMSEG verifica com a Diretora da EM Anne Frank se o projeto dos alunos que trabalham com quadrinhos poderia ser o ECA – Estatuto da Criança e Adolescente, de maneira que a produção da cartilha poderia ser feita com os recursos disponíveis para a GMBH via FMDCA. A Diretora ficou de verificar junto ao Prof. Moacyr, responsável pelo projeto." (Síntese da 20ª Reunião).</p>
	<p>"O representante do Programa Juventude e Polícia relatou o processo de transferência dele e do colega para o CPC– Comando de Policiamento da Capital e posteriormente para o 49º Batalhão da PMM, de maneira a viabilizar a atuação deles no Confisco.. As representantes das escolas municipais relataram a visita feita Comandante do CPC, que se comprometeu a dar continuidade imediata ao serviço Juventude e Polícia, prestado junto à comunidade". (Síntese da 20ª Reunião).</p>
	<p>Comunidade. O representante do Programa Juventude e Polícia confirmou a agenda de ensaios três vezes por semana, sendo segundas e quintas pela manhã e à tarde e terças, somente à tarde para trabalhar com as crianças de 11 anos. A aula inaugural do ano será dia 24/04, segunda-feira às 9:00 horas no auditório da EM Anne Frank. (Síntese da 20ª Reunião).</p>
	<p>" A representante da SMSEG ficou de verificar junto a Belotur o cadastramento da festa junina e qual será a sua contrapartida (som, banheiros, químicos, palco...). Também ficou de verificar juntamente com Representante do Projeto Verena e Liderança Comunitária a participação das barraqueiras e feirantes da comunidade, além de consultar representante da fiscalização da Regional Pampulha." (Síntese da 21ª Reunião).</p>
	<p>" Em seguida, a Diretora da EM Anne Frank relatou, sucintamente, o caso do aluno G., que retornou e exige atenção e ações diferenciadas em função do seu comportamento muito próximo ao cometimento de atos infracionais. Relatou o encontro de mediação promovido pela escola e que contou com a presença da mãe do aluno e integrantes da Rede do Confisco pela Paz." (Síntese da 22ª Reunião).</p>
	<p>"Aproveitando o relato, a representante da comunidade sugeriu a realização de reuniões com os jovens da comunidade para a promoção de evento musical, a partir da escuta do que os jovens querem. Um dos participantes lembrou que os eventos de funk realizados na região não atraem famílias e ficam restritos ao funk "entediante". Juntamente com o Centro Cultural Pampulha, e a interlocução referida representante, acertaremos um momento de escuta junto aos jovens." (Síntese da 23ª Reunião).</p>

	<p>“Após, a Gestora do Parque do Confisco relatou que o mesmo permaneceu sem responsável/gestor entre janeiro e maio de 2017. Ela foi recentemente nomeada e encontrou dificuldades para retomar a manutenção do espaço, já que os funcionários da Fundação de Parques Municipais, que roçavam o mato foram advertidos e ameaçados para não mexerem nas valas. Amanhã, dia 08/07, Conceição gostaria de retomar os trabalhos, uma vez que os equipamentos foram retirados de outra demanda para atender ao Confisco e não pode ocorrer descontinuidade do serviço. Não se sabe quando teremos os equipamentos disponíveis para o Parque do Confisco. A representante da Segurança informou que iria entrar em contato com o Major Fábio/17ª Cia da PMMG solicitando apoio para a continuidade do trabalho. O Inspetor da GMBH presente informou que iria transmitir ao Gesur Pampulha a demanda por acompanhamento da parte da GMBH. (Síntese da 23ª Reunião).</p> <p>“Passando para outro item da pauta, Sandra e Doriana expuseram a programação da Festa da Família que será realizada dia 15/07/2017, na Praça do Parque do Confisco. Teremos aula com a médica abordando DST e bebidas turbinadas. Serão distribuídas cadernetas de vacinação. E será feita a Pescaria Educativa pela Zoonoses. Verificaremos com a SLU, via Clarissa, as lixeiras. Também será oferecido corte de cabelo.” (Síntese da 23ª Reunião).</p> <p>“Em relação a realização do Sarau Poético, o Programa Projovem do CRAS Confisco interessa em participar com o seu Coordenador. A representante dos jovens apresentou a proposta do Sarau Poético e recolheu ideias para sua incrementação, por exemplo, doação de livros. A frequência pensada para o Sarau poético seria quinzenal. Ficou agendado um pré Sarau para 14/09/2017, entre 19:00 e 22:00 horas. Os jovens, organizadores do Sarau Poético, ficaram de verificar a participação do Projovem, com o Robson do CRAS.” (Síntese da 25ª Reunião).</p> <p>“O representante dos feirantes locais apresentou o projeto para a implantação Feira de Gastronomia e Artesanato do Confisco, inicialmente com 12 barracas, 12 jogos de mesa com 4 cadeiras cada e 02 banheiros químicos, que funcionário às 5ªs, 6ªs e sábados á noite e aos domingos pelas manhãs. Ele está conversando com a Regional Pampulha e ficou de procurar a Gestora do Parque do Confisco, da Fundação de Parques. A Gestora do CRAS lembrou da Cooperativa de Coleta e Reciclagem para articular o recolhimento seletivo dos resíduos dos eventos realizados no Parque do Confisco.” (Síntese da 25ª Reunião).</p>
<p><b>ANÁLISE CRÍTICA</b></p>	<p>Pela quantidade e significado, podemos afirmar que a base da atuação da Rede do Confisco pela Paz é a Intersetorialidade territorializada. As iniciativas dos participantes da Rede não são limitadas por hierarquias ou políticas públicas emanadas pelo nível central de cada setor, ao ponto de representantes de escolas públicas municipais, localizadas na periferia da cidade, acessarem o Cel. da PMMG, Comandante do Policiamento da Capital – CPC, sem passar pela Cia ou Batalhão e nem pela Regional Pampulha e Secretaria Municipal de Educação. Aliás, nota-se uma característica marcante da atuação da Rede do Confisco pela Paz tem sido a quebra de hierarquias. Além disso, nota-se a potência da articulação local entre os parceiros, em alguns momentos, até superior aos níveis centrais, formuladores de políticas públicas. E impressiona a diversidade de setores envolvidos nas articulações.</p>

Fonte: Elaborado pela autora, maio, 2019.

### Quadro 3 - Mobilização para a ação

<b>CONCEPÇÃO</b>	Se dá em torno de projetos, em que as responsabilidades são distribuídas e há um prazo para se conseguir os resultados.
<b>EVIDÊNCIAS</b>	"Em seguida, passamos a tratar das questões do bloco de carnaval a ser realizado pelas ruas do Confisco, que será puxado pelo grupo de Percussão Juventude e Policia, Paz e Prevenção organizado pela PMMG e integrado pelos alunos das Escolas Municipais Anne Frank e Profa. Alice Nassif." (Síntese da 19ª Reunião).
	" A diretora da EM Anne Frank informa que está prevista para 26/04/2017, quarta-feira, às 19:00 h, uma atividade pedagógica no parque: Aulão na Praça! Tema: Reforma da Previdência, com o economista José Prata, especialista no assunto." (Síntese da 20ª Reunião).
	"Em seguida, passamos à discussão e escolha da melhor data para a realização do Arraial do Confisco pela Paz, entre os dias 30/06 (sexta-feira) e 01/07 (sábado). Prevaleceu o sábado, dia 01/07, sábado, entre 16:00 e 22:00 horas, de maneira a oportunizar maior participação da comunidade, inclusive dos pais dos alunos que trabalham durante a semana. Lembramos que o Arraial é uma atividade inserida na semana de prevenção ao uso e abuso de drogas, que ocorre na segunda quinzena do mês de junho." (Síntese da 21ª Reunião).
	"Os jovens presentes propõem uma agenda de apropriação do espaço com o Projeto Sarau da Meia Lua que consiste numa manifestação cultural variada com poesia e música. Algumas providências precisam ser tomadas para a realização do primeiro sarau, previsto inicialmente para 14/09/2017 (quinta-feira). Assim sendo, foi marcada uma visita técnica no Parque do Confisco às 14:30 horas, do dia 17/08/2017. Objetivo: fazer análise do local e das necessidades de "intervenções técnicas" (banheiro, bebedouro, quadra) na perspectiva de assegurar uma boa adaptação dos participantes ao evento Sarau Poético. Também ficou acertada a realização de mutirão para a limpeza em data a ser retirada durante a visita técnica. (Síntese da 24ª Reunião).
<b>ANÁLISE CRÍTICA</b>	Observamos o desenvolvimento de muitas ações: Carnaval, Aulão, Arraial, Sarau da Meia Lua e apresentações do Grupo de Percussão, Juventude e Policia, Paz e Prevenção sem qualquer suporte ou recurso a mais, além daqueles que cada órgão ou organização participante dispõe.

Fonte: Sínteses de Reunião, elaborado pela autora.

Quadro 4 - Flexibilidade

<b>CONCEPÇÃO</b>	Maleabilidade na participação e construção de soluções, abrindo mão da sua posição.
<b>EVIDÊNCIAS</b>	"Graça lembrou a necessidade de verificar com a Regional Pampulha e com a Fundação de Parques as autorizações para a realização de Feiras na Praça do Parque do Confisco." (Síntese da 20ª Reunião).
	"Em relação à autorização para a realização de eventos no Parque do Confisco, a Gerente do Parque do Confisco informa que basta oficializar pelo email, desde que sejam eventos com caráter educativo, social ou cultural, sem fins lucrativos. "A representante do Centro Cultural Pampulha lembrou que está muito burocrático solicitar autorização pela Regional. (Síntese da 22ª Reunião).
	"Graça solicita, mais uma vez, que seja verificada a possibilidade de implantação de uma feira permanente na Praça do Parque do Confisco." (Síntese da 23ª Reunião).
<b>ANÁLISE CRÍTICA</b>	É interessante observar a insistência da líder e representante da comunidade na implantação da feira permanente pelo município, sem perceber que ela já está acontecendo, numa estratégia de guerrilha, conhecida por "comer pelas bordas". Se a Rede continuar promovendo eventos mensais ou quinzenais na Praça do Parque do Confisco, conciliando os vendedores ambulantes de comida e artesanato com uma programação cultural, nos moldes em que já é realizado o Arraial da Rede do Confisco Pela Paz, teremos a feira permanente sem o cerceamento desastroso do poder público municipal, via edital de licitação, que loteia os espaços de feira para pessoas que não pertencem à comunidade do Confisco.

Fonte: Sínteses de Reunião, elaborado pela autora.

Quadro 5 - Existência/Atuação Facilitador(es)

<b>CONCEPÇÃO</b>	Existência e atuação de participantes preparados para ajudar os integrantes a se conectarem em rede.
<b>EVIDÊNCIA</b>	"Após as apresentações, a Direção da EM Anne Frank juntamente com o representante do Projeto Verena fizeram um breve histórico da iniciativa para os recém-chegados ao grupo, em especial, a Gerente de Educação da Regional Pampulha, E os membros do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente." (Síntese da 19ª Reunião).
<b>ANÁLISE CRÍTICA</b>	A leitura das sínteses permite observar que no grupo encontramos três facilitadores que se revezam durante as reuniões, desempenhando o papel de facilitadores, sobretudo perante o levantamento e o encaminhamento das demandas e ações: Direção da EM Anne Frank, Representante do Projeto Verena e representante da Segurança que procede aos registros escritos e fotográficos e os compartilha por correio eletrônico entre os participantes da Rede do Confisco pela Paz. Nota-se uma sobrecarga de trabalho e articulações nestes facilitadores. E não há uma pessoa que tenha dedicação exclusiva ao trabalho da Rede, que possa dar suporte organizacional e de articulação. As atividades demandadas pela Rede são incorporadas à rotina e dinâmica cotidiana de cada participante.

Fonte: Sínteses de Reunião, elaborado pela autora.

Quadro 6 - Ética

CONCEPÇÃO	Habilidade de criar e escolher uma forma capaz de fazer possível a vida digna para todos.
EVIDÊNCIAS	<p>"A representante da SLU ficou de verificar a disponibilidade dos bonecos da e também da limpeza das ruas. Lembrou que o bloco está registrado na BELOTUR e faz parte da Programação Oficial do Carnaval de Belo Horizonte, já sendo assegurada a limpeza e os banheiros químicos na concentração e dispersão do bloco." (Síntese da 19ª Reunião).</p>
	<p>"O representante Programa Juventude e Polícia sugere que adolescentes em cumprimento de medidas socioeducativas sejam incorporados à manutenção do Parque. A representante da EM Profa. Alice Nacif alega que não tiveram experiências positivas com adolescentes cumprindo medidas, inclusive com o descumprimento da medida. As representantes da EM Anne Frank informaram que não tiveram dificuldades com o cumprimento de medidas. A representante do CRAS Casa Amarela, de Contagem, explicou que a medida é determinada conforme as aptidões e agregação de valor e que deve ser negociada com o técnico que acompanha o seu cumprimento, para que haja o ajuste da atividade com o adolescente. A Diretora de Educação da Regional Pampulha indagou sobre quais seriam as aptidões para o adolescente cumprir medida. A representante do CRAS Casa Amarela recomenda que seja verificado com o técnico quais seriam em cada caso." (Síntese da 20ª Reunião).</p>
	<p>"A representante da comunidade entende que a empresa de ônibus deveria contribuir para a manutenção do parque, já que utilizam parte dele para instalações voltadas aos motoristas e trocadores." (Síntese da 20ª Reunião).</p>
	<p>"É necessário reforçar, junto aos comerciantes locais, a não comercialização de bebidas alcoólicas e elaborar a programação junto ao Centro Cultural Pampulha. Aproveitando o Arraial como fechamento a semana de prevenção ao uso e abuso de drogas, as escolas municipais Alice Nacif e Anne Frank promoveram ações para as crianças, juntamente com o Centro de Saúde." (Síntese da 21ª Reunião).</p>
	<p>"A representante da SMSEG entende que se deve evitar a apreensão do aluno e encaminhá-lo para a Justiça Restaurativa e que entrará em contato com o técnico que acompanha a implantação da JR no CIA." (Síntese da 22ª Reunião).</p>
	<p>"Infelizmente, ocorreu a comercialização de quentão com álcool, em que pese o acordo com as barraqueiras de não comercializar bebidas alcoólicas. Vamos esclarecer e conscientizar as barraqueiras com maior ênfase." (Síntese da 23ª Reunião).</p>
ANÁLISE CRÍTICA	<p>A ética voltada para soluções que respeitem as especificidades da comunidade, sobretudo sua vulnerabilidade, fazem a diferença na atuação da Rede do Confisco pela Paz, que preza pela promoção dos direitos e cidadania, as vezes antecipando-se as políticas vindas dos níveis centrais, por exemplo, acesso à Justiça Restaurativa. Por outro lado, nota-se a ausência de representantes de políticos, em especial, vereadores, que aproveitam para se apropriarem de determinadas iniciativas e sobretudo, resultados, para futura utilização eleitoral.</p>

Fonte: Sínteses de Reunião, elaborado pela autora.

### Quadro 7 - Plano de Ação

CONCEPÇÃO	Construção, execução, acompanhamento, avaliação e aperfeiçoamento.
<b>EVIDÊNCIAS</b>	" A diretora da EM Anne Frank sugere que seja feita a agenda de ocupação do Parque do Confisco para 2017." (Síntese da 20ª Reunião).
	“Foi apresentada a seguinte avaliação do evento de carnaval promovido pela Rede do Confisco pela Paz em 25/02/2017, com o Bloco de Percussão Juventude e Polícia - Paz e Prevenção, saindo da porta da EM Profa. Alice Nacif e com dispersão na Praça do Confisco. Impressão geral: a comunidade percebeu como dois eventos. Um ocorrendo na Praça do Confisco que foi o local de dispersão do bloco e outro seria o desfile do bloco de percussão.  Ou seja, durante o desfile do bloco pelas ruas, ocorria movimento da comunidade na Praça, dispersando o público em duas frentes.” (Síntese da 20ª Reunião).
	“Em relação aos jovens, não há, por enquanto, nenhuma ação da saúde específica. Foi sugerida a realização de <b>Flash Mobs</b> pelo oficinairo da EM Alice Nacif com as quadrilhas visando atrair os jovens. Atividades pensadas para o Arraial: pau de sebo, academia da cidade, aulão de zumba, entre outras. Em relação as quadrilhas, fazer convite para o feijão Queimado, Pé quente e outras. (Síntese da 21ª Reunião).
	“Em seguida, os participantes fizeram a avaliação do 6º Arraial do Confisco pela Paz, realizado pela Rede em 01/07/2017. A diretora da EM Anne Frank e a representante da comunidade ressaltaram que não houve uma ocorrência de briga, tumulto, nada. A mudança da sexta para o sábado aumentou a presença da comunidade. O evento foi marcado pela adesão da comunidade e a presença de famílias inteiras. Estimamos que em torno de 1.500 pessoas transitaram pela festa. Segundo o representante do Projeto Verena, três barraqueiras foram agradecer pela oportunidade. Durante o evento, o referido representante acompanhou o movimento das barracas e pode observar que conseguiram comercializar os produtos expostos. Enfim, entre os presentes o consenso é que o Arraial do Confisco de 2017 foi melhor que 2016.” (Síntese da 23ª Reunião).
	“Em seguida, ocorreu a leitura da ata da reunião anterior, com avaliação das atividades desenvolvidas em junho/julho, de forma muito positiva, com a participação dos parceiros.” (Síntese da 24ª Reunião).
	“Em relação ao Parque do Confisco, o levantamento junto á comunidade para identificação dos principais problemas continua.” (Síntese da 24ª Reunião).
	“Em seguida, ocorreu a organização da pauta, iniciando com avaliação do mutirão de limpeza e manutenção do Parque do Confisco, realizado nos dias 29 e 30/08/2017, que contou com a presença maciça dos funcionários e dos equipamentos da Fundação de Parques Municipais. Avaliação do mutirão de limpeza do Parque do Confisco: Pontos positivos: presença da equipe técnica da Fundação de Parques e a segurança com o apoio da PMMG e GMBH. Pontos a serem melhorados: maior presença e participação dos jovens; fornecimento de material adequado para limpeza; reposição dos portões do vestiário.

	<p>Imediato: manutenção dos vestiários, com material de limpeza disponibilizado pela Fundação de Parques Municipais.” (Síntese da 25ª Reunião).</p> <p>“Finalizando o encontro, ocorreu a apresentação do Projeto de Escotismo da Guarda Municipal de Belo Horizonte, feita pelo representante da GMBH, atendendo a uma demanda da comunidade, em que foram pontuadas as necessidades de parcerias com as escolas municipais da região do Confisco e a formação de um grupo de voluntários da comunidade, em torno de 12, para assumir o projeto localmente.” (Síntese da 25ª Reunião).</p>
<b>ANÁLISE CRÍTICA</b>	<p>De fato, a elaboração dos planos de ação, ou seja a adoção de planejamento, é falha no sentido de atender demandas que são de curtíssimo prazo. Percebe-se que o planejamento na Rede do Confisco pela Paz ocorre como se fosse trocar o pneu com o carro em movimento! As ações a serem promovidas são minimamente planejadas durante as reuniões da Rede e cada participante faz o possível para contribuir na sua efetivação.</p>

Fonte: Sínteses de Reunião, elaborado pela autora.

### 4.3 Facilidades, dificuldades e ações

Afinal, o que facilita e o que dificulta a atuação da Rede do Confisco pela Paz?

Conforme o estudo realizado, a competência para articular-se intersetorialmente é o que mais facilita e influencia, de forma determinante, a atuação e os resultados obtidos pela Rede do Confisco pela Paz. Os participantes da Rede do Confisco se articulam com os níveis locais, municipais, estaduais e até federais, se for preciso para atingir o propósito da Rede, de enfrentamento e superação das vulnerabilidades territoriais locais, de forma intersetorial, intergovernamental e intermunicipal.

Outro elemento que facilita, significativamente, a atuação da Rede do Confisco pela Paz é a ética, entendida como a habilidade de criar e escolher uma forma capaz de fazer possível a vida digna para todos. Infelizmente, duas situações desafiam eticamente o trabalho da Rede: o uso do espaço do Parque do Confisco pela Empresa de Transporte Urbano, que instalou uma cabine com área de descanso e banheiro próximos às nascentes e a comercialização de bebida alcoólica pelos vendedores autônomos durante o Arraial da Rede, contrariando acordo realizado anteriormente.

A fragilidade do planejamento ou elaboração do plano de ação, de certa maneira, é compensada pelo forte poder de mobilização para a ação, conforme apontam os registros analisados. Além disso, os resultados advindos das mobilizações de prontidão e de ação tornam ideia-força ou propósito da Rede do Confisco pela Paz, cada vez mais robusta.

Algumas ações poderiam ser adotadas visando otimizar a atuação da Rede do Confisco pela Paz, entre elas: implementação de um sistema de secretariado executivo, por revezamento a cada seis meses, redistribuindo melhor o trabalho entre os participantes e agilizando os encaminhamentos. Complementando, a cada participante que assumir como secretário, poderia ser construído, coletivamente, um plano de ação para aquele período.

Algumas mobilizações por ação são recorrentes, por exemplo, carnaval, festa junina, ações voluntárias dos jovens e a feira de comida e artesanato e poderiam ser melhor implementadas a partir da construção de um fluxograma a ser seguido durante a organização destas ações. Trocar pneu com o carro em movimento exige muita habilidade é extremamente desgastante.

## **5) CONSIDERAÇÕES FINAIS**

De acordo com os objetivos propostos, buscamos analisar e entender os elementos que facilitam e dificultam a atuação da Rede do Confisco pela Paz em sua busca pela efetivação de políticas públicas que favoreçam, ao máximo, a população situada num território que acumula tantas vulnerabilidades.

Identificamos a intersetorialidade, a mobilização social e a ética como os elementos facilitadores e o planejamento, a flexibilidade e a identificação/formação de facilitadores como os fatores dificultadores da atuação da Rede do Confisco pela Paz .

Em pesquisas futuras, sugere-se a realização de entrevistas em profundidade com os participantes da Rede do Confisco pela Paz, sobretudo os representantes das políticas públicas setoriais, visando identificar as bases de um modelo de efetivação das políticas públicas em rede.

## REFERÊNCIAS

- AKERMAN, Marco et al . Intersetorialidade? Intersetorialidades!. Ciênc. saúde coletiva, Rio de Janeiro , v. 19, n. 11, p. 4291-4300, Nov. 2014 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-81232014001104291&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232014001104291&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 04 Mar. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/1413-812320141911.10692014>.
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. 4. ed. Lisboa: Edições70, 2010. Disponível em: < <https://www.ets.ufpb.br/pdf/2013/2%20Metodos%20quantitativ%20e%20qualitativ%20-%20IFES/Livros%20de%20Metodologia/10%20-%20Bardin,%20Laurence%20-%20An%C3%A1lise%20de%20Conte%C3%BAdo.pdf>>. Acesso em: 3 Mar. 2019.
- BENELLI, SJ. A construção de redes sociais: entre a conexão e a captura na gestão dos riscos sociais. In: O atendimento socioassistencial para crianças e adolescentes: perspectivas contemporâneas. São Paulo: Editora UNESP, 2016, pp. 263-315. Disponível em: <<http://books.scielo.org/id/yzs9w/epub/benelli-9788568334751.epub>>. Acesso em 29 out. 2018.
- BOGDAN, R. C. e BIKLEN, S.K. Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos. Portugal, Porto Editora, 1991. Disponível em: < <https://docente.ifrn.edu.br/albinonunes/disciplinas/pesquisa-em-ensino/investigacao-qualitativa>>. Acesso em 04 Abr. 2019.
- BORZEL, Tanja. ¿Qué tienen de especial los policy networks?. Explorando el concepto y su utilidad para el estudio de la gobernación europea. Disponível em: <http://revista-redes.rediris.es/webredes/textos/policynet.pdf>. Acesso em: 28 abr.2019.
- BRESSER-PEREIRA LC. Burocracia pública e reforma gerencial. ENAP 1996. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/papers/2007/BurocraciaPublicaeReformaGerencial.pdf>. Acesso em: 03 mar.2019.
- BRESSER-PEREIRA LC. Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo-Brasília: Ed. 34- Enap; 1998. Disponível em: <https://estadoadministracaofcap.files.wordpress.com/2012/10/bresser-pereira-1998.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2019.

CALMON;P.; COSTA, A.T.M. Redes e governança das políticas públicas. Revista de Pesquisa em Políticas Públicas. Nº01. Julho/2013. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/291220780\\_REDES\\_E\\_GOVERNANCA\\_DAS\\_POLITICAS\\_PUBLICAS](https://www.researchgate.net/publication/291220780_REDES_E_GOVERNANCA_DAS_POLITICAS_PUBLICAS)>. Acesso em: 03 mar. 2019.

CÂMARA, R.H. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas as organizações. In: Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia, 6 (2), jul - dez, 2013,179-191. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/gerais/v6n2/v6n2a03.pdf>>. Acesso em : 28 Abr. 2019.

CAPRA, Fritjof. A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. São Paulo, Cultrix, 1998. Disponível em: <<http://www.comunita.com.br/assets/teiadavidafritjofcapra.pdf>>. Acesso em: 04 abr. 2019.

CARDOSO, Ruth Correa Leite. A construção de um novo diálogo. In: Gestão de projetos sociais / Célia M. de Ávila coordenação. – 3ª ed. rev. – São Paulo : AAPCS – Associação de Apoio ao Programa Capacitação Solidária, 2001. Disponível em: <[http://pratein.com.br/home/images/stories/Gestao\\_publica/GestaoProjetosSociais-AACS.pdf](http://pratein.com.br/home/images/stories/Gestao_publica/GestaoProjetosSociais-AACS.pdf)>. Acesso em: 10 abr. 2019.

CKAGNAZAROFF, I. B. e MOTA, N. R. Considerações sobre a relação entre descentralização e intersetorialidade como estratégias de modernização de prefeituras municipais. E & G, Economia e gestão, Belo Horizonte, v.3, n.6, p.23- 41, dez. 2003. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/94/87>>. Acesso em: 05 abr. 2019.

CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. A relação entre gestão de política pública e governança. GIGAPP Estudios Working Papers ISSN 2174-9515. Año (2017), Núm. 72, págs. 345-359. Disponível em: <<http://www.gigapp.org/ewp/index.php/GIGAPP-EWP/article/view/79>>. Acesso em: 05 abr. 2019.

COMERLATTO, Dunia et al . Gestão de políticas públicas e intersetorialidade: diálogo e construções essenciais para os conselhos municipais. Rev. katálysis, Florianópolis , v. 10, n. 2, p. 265-271, Dec. 2007 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-49802007000200015&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-49802007000200015&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 20 mar. 2019.

CURY, Thereza Christina Holl. Elaboração de projetos sociais. In: ÁVILA, C. M. de. (Coord.). Gestão de projetos sociais. Textos de apoio. São Paulo: AAPCS, 1999, p. 33-56. Disponível em:

<<http://impactosocialconsultoria.blogspot.com/2012/09/elaboracao-de-projetos-sociais-thereza.html>>. Acesso em: 27 Fev. 2019.

DE ANDRADE, Jackeline Amantino. Redes de Atores : Uma Nova Forma de Gestão das Políticas Públicas no Brasil?. *Gestão & Regionalidade*, [S.l.], v. 22, n. 64, abr. 2009. Disponível em: <[http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao/article/view/56](http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/56)>. Acesso em: 30 abr. 2019.

DELGADO, A. B.; TRIANA, D. R; SAYAGO, D. V. A perspectiva relacional das redes sociais no contexto das políticas públicas participativas. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, Junio 2013. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/Andres\\_Burgos/publication/261710493\\_A\\_perspectiva\\_relacional\\_das\\_redes\\_sociais\\_no\\_contexto\\_das\\_politicas\\_publicas\\_participativas/links/004635352e5af355b6000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Andres_Burgos/publication/261710493_A_perspectiva_relacional_das_redes_sociais_no_contexto_das_politicas_publicas_participativas/links/004635352e5af355b6000000.pdf)>. Acesso em: 14 abr. 2019.

DEMO, P. Pesquisa qualitativa. Busca de equilíbrio entre forma e conteúdo. *Rev.latino-am.enfermagem*, Ribeiro Preto, v. 6, n. 2, p. 89-104, abril 1998. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rlae/v6n2/13912.pdf>>. Acesso em: 10 abr.2019.

FERNANDES, K. R. Constituição de redes organizacionais como nova forma de gestão das organizações do terceiro setor. 2004. Disponível em: <[http://www.inca.gov.br/rede/documentos/const\\_redes\\_org\\_terceiro\\_setor.pdf](http://www.inca.gov.br/rede/documentos/const_redes_org_terceiro_setor.pdf)>. Acesso em: 2 abr. 2019.

FLEURY, Sonia, Redes de políticas: novos desafios para a gestão pública. *Revista Administração em Diálogo* , 2005. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=534654434006>> . Acesso em: 14 Abr. 2019

FONSECA, Francisco. A trama conflituosa das políticas públicas: Lógicas e projetos em disputa. *Cad. EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 14,n. spe,p. 406-417, July 2016 . Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512016000700406&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512016000700406&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 17 Mar. 2019.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999. Disponível em:< <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>>. Acesso em: 4 Mar.2019.

GODOY, A. S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v. 3, n. 2, p. 81-89, mai./ago. 2005. Disponível em:<

<http://www.spell.org.br/documentos/ver/11383/refletindo-sobre-criterios-de-qualidade-da-pesq--->>. Acesso em: 3 Mar.2019.

GONCALVES, Betânia Diniz; SAADALLAH, Marcia Mansur; QUEIROZ, Isabela Saraiva de. Articulando redes, fortalecendo comunidades: intervenção psicossocial e articulação entre universidade, comunidades e políticas públicas. *Pesqui. prá. psicossociais*, São João del-Rei , v. 10, n. 1, p. 88-100, jun. 2015 Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1809-89082015000100008&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-89082015000100008&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 15 abr. 2019.

GONDIM G, MONKEN M, ROJAS LI, BARCELLOS C, Peiter PC, NAVARRO MBMA, et al. O território da saúde: a organização dos sistema de saúde e a territorialização. In: Miranda AC, Barcellos C, Moreira JC, Monken M. *Território, Ambiente e Saúde*. Rio de Janeiro: Fiocruz; 2008. p. 237- 55.

GUARÁ, Isa: GONÇALVES, Antônio Sérgio. Redes de proteção social na Comunidade. In: *Redes de proteção social*. [coordenação da publicação Isa Maria F. R. Guará] . -- 1. ed. -- São Paulo : Associação Fazendo História : NECA - Associação dos Pesquisadores de Núcleos de Estudos e Pesquisas sobre a Criança e o Adolescente, 2010. Disponível em: <https://www.neca.org.br/wp-content/uploads/Livro4.pdf>. Acesso em: 24 Out. 2018.

INOJOSA, R.M. (1999). Redes de Compromisso Social. *RAP Rio de Janeiro* 33 (5) 115.41, SET/OUT. 1999. Disponível em:< <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7628>>. Acesso em: 03 Fev. 2019.

INOJOSA, R. M. (2001). Sinergia em políticas e serviços públicos: desenvolvimento social com intersetorialidade. *Cadernos Fundap*, 22(1), 102-110. Disponível em: <[https://www.pucsp.br/prosaude/downloads/bibliografia/sinergia\\_politicas\\_servicos\\_publicos.pdf](https://www.pucsp.br/prosaude/downloads/bibliografia/sinergia_politicas_servicos_publicos.pdf)>. Acesso em: 03 Fev. 2019.

JUNQUEIRA, Luciano A. P. Descentralização e intersetorialidade: a construção de um modelo de gestão municipal. *RAP Rio de Janeiro* 2(2);11-22. MAR./AbR. 1998. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/7696/6269>>. Acesso em: 03 Abr. 2019

KÖCHE, José Carlos. *Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa*. 14. ed. rev. amp. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997. Disponível em:< <https://pt.scribd.com/doc/192008010/Fundamentos-de-Metodologia-Cien- Jose-Carlos-Koche-pdf>>. Acesso em: 02 Abr. 2019.

LOBATO, Lenaura. Algumas considerações sobre a representação de interesses no processo de formulação de políticas públicas. RAP. Rio de Janeiro 31 (I):30-48. JAN.1FEV. 1997. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7971>>. Acesso em : 02 Abr.2019.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E.D.A. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986. Disponível em: <[https://moodle.ufsc.br/pluginfile.php/2431625/mod\\_resource/content/1/Pesquisa%20em%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20Abordagens%20Qualitativas%20vf.pdf](https://moodle.ufsc.br/pluginfile.php/2431625/mod_resource/content/1/Pesquisa%20em%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20Abordagens%20Qualitativas%20vf.pdf)>. Acesso em 22 Mar. 2019.

NASCIMENTO, Sueli do. Reflexões sobre a intersectorialidade entre as políticas públicas. Serv. Soc. Soc., São Paulo , n. 101, p. 95-120, Mar. 2010 . Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-66282010000100006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-66282010000100006&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 22 Mar. 2019.

OLIVIERI, Laura. A importância histórico-social das Redes. Rede de Informações para o Terceiro Setor, jan/2003. Disponível em: <<http://formacaoredefale.pbworks.com/f/A%20Import%C3%A2ncia%20Hist%C3%B3rico-social%20das%20Redes.rtf>>. Acesso em: 3 Mar.2019.

PIMENTA, Carlos César. Novos modelos de gestão descentralizada e de parcerias para as administrações estaduais. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 29, n. 3, p. 171-187, jul./set., 1995. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/download/8194/6994>>. Acesso em: 3 mai.2019.

RIBEIRO, Raphael. Histórias de bairros [de] Belo Horizonte: Regional Pampulha. Belo Horizonte, Arquivo Público da Cidade de Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <[www.pbh.gov.br/cultura/arquivo](http://www.pbh.gov.br/cultura/arquivo)>. Acesso em: 03 mar. 2014.

RUA, Maria das Graças. Políticas públicas. – 3. ed. rev. atua. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2014.130p. Disponível em:<<https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/145407/1/PNAP%20-%20Modulo%20Basico%20-%20GPM%20-%20Politicass%20Publicas.pdf>>. Acesso em 10 Out. 2019.

SANTOS, Milton. O retorno do território. En: OSAL : Observatorio Social de América Latina. Año 6 no. 16 (jun.2005- ). Buenos Aires : CLACSO, 2005 Disponível em: <<http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/osal/osal16/D16Santos.pdf>>. Acesso em: 04 Abr.2019.

SCHLITHLER, Célia. Redes de Desenvolvimento Comunitário: Iniciativas para a transformação social. São Paulo, IDIS, 2004.

SCHLITHLER, Célia. Redes Intersetoriais de Desenvolvimento Comunitário. 2006. Disponível em: <<http://projeccia.com.br/images/download/comunidade/Redes-intersetoriais.pdf>> . Acesso em: 04 Fev. 2019.

SCHLITHLER, Célia. Gestão de Redes Sociais. 2008. Disponível em: <[https://idis.org.br/wpcontent/uploads/2014/04/Gestao\\_de\\_Redex\\_Celia\\_Schlit\\_hler.pdf](https://idis.org.br/wpcontent/uploads/2014/04/Gestao_de_Redex_Celia_Schlit_hler.pdf)>. Acesso em: 04 Fev. 2019.

SCHNEIDER, V. Redes de políticas públicas e a condução de sociedades complexas. Civitas, v.5. n.1, 29-58. 2005. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/civitas/article/download/33/1605>> Acesso em: 10 Fev. 2019.

SIMAN, Ângela Maria. Políticas Públicas: a implementação como objeto de reflexão teórica e como desafio prático. Tese de Doutorado em Ciência Política. Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas. Belo Horizonte, 2005. Capítulo 1, p. 28-38. Disponível em: <<http://livros01.livrosgratis.com.br/cp009595.pdf>> . Acesso em: 03 Mar. 2019.

SOUZA, Celina. Políticas Públicas: uma revisão da literatura Sociologias, Porto Alegre, ano 8, nº 16, jul/dez 2006, p. 20-45. Disponível em:

SPOSATI, Aldaíza. Território e gestão de políticas sociais. Serviço Social em Revista, v. 16, n. 1, p. 05-18, 2013. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/ssrevista/article/view/18423>> . Acesso em: 14 Abr. 2019.

TELLES, Vera da Silva; Cabanes, Robert (Org.). Nas Tramas da Cidade - trajetórias urbanas e seus territórios. São Paulo: Associação Editorial Humanitas, 2006. Disponível em: <[http://www.veratelles.net/wp-content/uploads/2013/04/2006-Nas-tramas-da-cidade\\_Telles-Cabanes1.pdf](http://www.veratelles.net/wp-content/uploads/2013/04/2006-Nas-tramas-da-cidade_Telles-Cabanes1.pdf)> . Acesso em: 04 Mar. 2019.

TOMAÉL MI, ALCARÁ AR, CHIARA IGD. Das redes sociais à inovação. Ciênc Inf. 2005;34(2): 93-104. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010019652005000200010&script=sci\\_abstr act&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010019652005000200010&script=sci_abstr act&tlng=pt)>. Acesso em: 04 Mai. 2019.

TORO, Bernardo e RODRÍGUEZ, Martha . Mobilização social: uma teoria para a universalização da cidadania. In: Montoro, Tânia S. (coord.). Comunicação e mobilização social. Brasília, UnB, 1996. (Série Mobilização Social, 1.) Disponível em:<  
<https://www.skoob.com.br/livro/pdf/mobilizacao-social/livro:531274/edicao:539792>>. Acesso em: 3 Fev. 2019.

UDE MARQUES, W. Enfrentamento à violência sexual infanto-juvenil e construção de redes sociais – produção de indicadores e possibilidades de intervenção. In: Cunha EP, Silva EM, Giovanetti MAGC. Enfrentamento à violência sexual infanto-juvenil: expansão do PAIR em Minas Gerais. Belo Horizonte: UFMG; 2008. p.30 -60. Disponível em: < <http://pair.ledes.net/gestor/titan.php?target=openFile&fileId=211>>. Acesso em: 3 Mar. 2019.

UDE MARQUES, Walter Ernesto. JUVENTUDE, REDES SOCIAIS E POLÍTICAS PÚBLICAS. Veredas do Direito: Direito Ambiental e Desenvolvimento Sustentável, Belo Horizonte, v. 2, n. 3, Fev. 2011. ISSN 21798699. Disponível em: <<http://www.domhelder.edu.br/revista/index.php/veredas/article/view/117/98>>. Acesso em: 18 Mar. 2019.

VEIGA, Laura da; BRONZO, Carla. Estratégias intersetoriais de gestão municipal de serviços de proteção social: a experiência de Belo Horizonte. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro , v. 48,n. 3, p. 595-620, Junho 2014 . Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122014000300004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122014000300004&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 03 abr. 2019.

VILLANUEVA, Luis F. Aguiar. El Estudio de las Políticas Públicas. México, 1992. Disponível em:<  
[http://www.cedet.edu.ar/archivos/bibliotecas\\_archivos/63torgerson.pdf](http://www.cedet.edu.ar/archivos/bibliotecas_archivos/63torgerson.pdf)>. Acesso em 3 Mar. 2019.

WHITAKER, Francisco. Rede – uma estrutura alternativa de organização. Revista Mutações Sociais, CEDAC, Rio de Janeiro, Ano 2/nº 3/ março/abril/maio de 1993. Disponível em: < <http://www.apoema.com.br/REDEU11.pdf>>. Acesso em 4 Abr. 2019.