

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

RUTH NAZARETH MENDES

**O ATENDIMENTO À EDUCAÇÃO INFANTIL NA PREFEITURA DE
BELO HORIZONTE: UM CASO DE GESTÃO EM REDE**

Belo Horizonte
2019

RUTH NAZARETH MENDES

**O ATENDIMENTO À EDUCAÇÃO INFANTIL NA PREFEITURA DE
BELO HORIZONTE: UM CASO DE GESTÃO EM REDE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Públicas Orientador: prof. Dr. Antônio Artur de Souza

Belo Horizonte
2019



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) **Ruth Nazareth Mendes**, REGISTRO Nº **2017760409**. No dia 11/05/2019 às 09:20 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 "**O ATENDIMENTO DA EDUCAÇÃO INFANTIL NA PREFEITURA DE BELO HORIZONTE: UM CASO DE GESTÃO EM REDE**", 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

75 pontos (setenta e cinco) 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, 11/05/2019.

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

Prof(a). Simone Evangelista Fonseca

Simone E. Fonseca

Prof(a). Jane Kelly Dantas Barbosa

Jane Kelly Dantas Barbosa



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

MODIFICAÇÃO EM TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Modificações exigidas no TCC do(a) aluno(a) **Ruth Nazareth Mendes**, número de matrícula **2017760409**.

Modificações solicitadas:

no resumo colocar a metodologia na introdução contextualizar sobre a educação infantil.
Ajustar a linguagem para o tempo verbal correto.
Adesquar na metodologia a técnica estudo de caso e entrevista semiestruturada. Nas considerações retomar o objeto de pesquisa

O prazo para entrega do TCC contemplando as alterações determinadas pela comissão é de no máximo 7 dias, sendo o(a) orientador(a) responsável pela correção final.

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

Assinatura do(a) aluno(a):) **Ruth Nazareth Mendes**

Atesto que as alterações exigidas Foram Cumpridas
() Não foram cumpridas

Belo Horizonte, 18 de maio de 2019

Professor Orientador

Assinatura

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	REVISÃO DA LITERATURA	8
2.1	O tema gestão em redes	8
2.2	Os desafios do modelo em rede	11
3	METODOLOGIA	13
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	15
4.1	Características do modelo em rede e o contexto do atendimento da E.I.	18
5	CONCLUSÃO	23
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	25

RESUMO

Esse artigo analisa a adoção de um modelo de gestão em redes no oferecimento da Educação Infantil no âmbito da Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte (SMED). A Prefeitura Municipal de Belo Horizonte (PBH), por meio da sua Secretaria de Educação, oferece os serviços educacionais para crianças na faixa etária de 0 a 5 anos, o ciclo da infância denominado Educação Infantil. Com a promulgação da Constituição de 1988 e a publicação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional em 1996, ficou claramente definida a responsabilidade dos municípios no oferecimento desse nível de ensino. A Lei Orgânica do Município, publicada em 1989, acompanhou as definições estabelecidas no plano federal. Nesse contexto a PBH / SMED construiu as estruturas necessárias para atender a demanda por vagas. Um dos caminhos seguidos foi o fortalecimento das relações de parcerias. Existentes desde a década de 1970, eram estabelecidas com setores da sociedade civil, entidades privadas sem fins lucrativos, para potencializar a oferta do serviço. A gestão dessas parcerias pode ser caracterizada como Gestão em Redes. Algumas características desse modelo, tais como gestão interorganizacional, fluxo de recursos, serviços e informações, estão presentes na forma como a oferta de educação infantil está estruturada. A abordagem qualitativa foi a metodologia escolhida.

Palavras-chave: Gestão em Redes. Parcerias. Educação Infantil.

ABSTRACT

This article analyzes the adoption of a network management model in the provision of Early Childhood Education (Kindergarten) within the scope of the Municipal Department of Education of Belo Horizonte (SMED, in Portuguese). The Belo Horizonte City Hall (PBH, in Portuguese), through its Secretary of Education, offers educational services for children aged 0 to 5 years, the cycle of childhood called Early Childhood Education. With the promulgation of the 1988 Constitution, and the publication of the National Education Guidelines and Bases Law in 1996, the municipalities' responsibility to offer this level of education was clearly defined. The Organic Law of the Municipality published in 1989 followed the definitions established at the federal level. In this context PBH/SMED have built the necessary structures to meet the demand for vacancies. One of the paths followed was the strengthening of partnerships. Existing since the 1970s, they were established with sectors of the civil society, non-profit private entities, to enhance the service offer. The management of these partnerships can be characterized as Network Management. Some characteristics of this model, such as interorganizational management, flow of resources, services and information are present in the way which the offer of Early Childhood Education (Kindergarten) is structured. The qualitative approach was the chosen methodology.

Keywords: Network Management. Partnerships. Early Childhood Education. Kindergarten.

1 INTRODUÇÃO

O país está diante de novos formatos de gestão pública? O governo em rede é uma realidade no Brasil? Qual o envolvimento e o compromisso dos gestores municipais com esses novos formatos de gestão? Ante a tantos questionamentos, o objetivo deste estudo é realizar uma análise de ações, estratégias e instrumentos de gestão em rede, presentes no âmbito da oferta de Educação Infantil da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte.

A Prefeitura Municipal de Belo Horizonte (PBH) organiza o atendimento à Educação Infantil em dois sistemas distintos: vagas ofertadas na Rede Própria e vagas ofertadas na Rede Parceira. Rede Própria deve ser entendida como o conjunto de escolas municipais que oferecem Educação Infantil em prédios próprios da PBH, contando com um quadro de pessoal composto por servidores municipais e com recursos financeiros do tesouro municipal ou oriundos da esfera estadual ou federal. A Rede Parceira é composta pelas creches da rede privada comunitária e filantrópica que, por meio de parcerias estabelecidas com a Secretaria Municipal de Educação, oferecem atendimento à creche – crianças de 0 a 3 anos e atendimento à pré-escola – crianças de 4 a 5 anos. Essa modalidade de atendimento apresenta características que a aproximam de um modelo de gestão em redes. Esse artigo analisa a adoção de um modelo de gestão em rede no oferecimento da Educação Infantil no âmbito da Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte.-

A gestão em redes é caracterizada como o estabelecimento de parcerias entre os setores públicos e privados ou setores privados sem fins lucrativos para a realização de atividades típicas das administrações municipais. Malmegrin (2014), Goldsmith e Eggers (2011), Rhodes (1996), e demais autores, afirmam que essa nova forma de gestão é uma forte tendência no cenário atual, sendo caracterizada pelo estabelecimento de parcerias entre os setores público e privado e de forma interna aos setores. Esse novo formato de gestão atende melhor às características da sociedade contemporânea envolvida com problemas complexos, escassez de recursos, aumento de demanda por serviços públicos de qualidade e revolução digital.

Este estudo foi realizado por meio de uma metodologia qualitativa. As técnicas de coletas de dados escolhidas foram as entrevistas semiestruturadas e a análise documental. Do ponto de vista dos seus objetivos, pode-se caracterizar essa pesquisa como descritiva, pois pretende descrever e analisar o fenômeno da gestão em rede em uma das modalidades de oferta de vagas na Educação Infantil na Prefeitura Municipal de Belo Horizonte.

A pertinência do tema justifica-se pela constatação de que o contexto histórico e social impõe a adoção de novas formas de gestão pública e o modelo da rede apresenta grandes vantagens quando comparada a uma gestão tradicional, conforme observa Fleury (2005, p. 79): “apenas por meio das redes de políticas pode-se garantir a mobilização dos recursos dispersos e dar uma resposta aos problemas de políticas públicas”. Além disso, a produção de trabalhos empíricos sobre redes na administração pública municipal de Belo Horizonte é escassa e a pesquisa aqui proposta pretende ampliar o conhecimento sobre a dinâmica e o funcionamento das relações intergovernamentais no contexto de uma secretaria de educação.

Além dessa introdução, este trabalho está organizado em outras quatro seções. A seguir tem-se uma revisão da literatura apresentando a variedade de concepções assumidas pela ideia de uma gestão em rede. Na terceira seção, será abordada a metodologia de pesquisa utilizada. Na quarta seção, serão apresentadas a análise e a interpretação dos resultados. Na quinta, por fim, apresentamos a conclusão.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 O tema gestão em redes

Para analisar ações, estratégias e instrumentos de gestão em rede no âmbito do atendimento da Educação Infantil na Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte, buscou-se a fundamentação teórica nos conceitos congêneres de Redes Públicas de Cooperação Local, de acordo com Malmegrin (2014), Governança em Rede, tal como proposto por Rhodes (1996), e Governo em Rede, conforme Goldsmith e Eggers (2011).

O uso do termo “redes”, da expressão Redes Públicas de Cooperação Local, não diz respeito a redes sociais no sentido de redes de interação social, mas redes de cunho interorganizacionais. Malmegrin (2014) esclarece que o uso do termo “públicas” é o mais aderente por abarcar de forma implícita a noção de serviço público, pois todo serviço que é disponibilizado ao cidadão é um serviço público. O termo Redes de Cooperação está amparado na ideia de que o objetivo dos atores e das organizações nas redes é a busca contínua da ampliação do número de parceiros, a fim de viabilizar interesses e projetos comuns (Malmegrin, 2014, p.14). E, por fim, escolhe usar o termo “local” por considerá-lo mais fidedigno, pois envolve redes municipais e comunitárias, entidades locais, portanto.

Conforme Malmegrin (2014), as Redes Públicas de Cooperação Local podem ser distribuídas em três grandes grupos conforme seu campo de atuação: Redes de Cooperação do Campo Movimentos Sociais, do Campo Produção e Circulação ou do Campo Estado e Políticas Públicas.

As Redes do Campo Movimentos Sociais atendem, de forma mais efetiva, a demandas e serviços socioambientais. Os atores envolvidos nesse tipo de rede são Organizações Não Governamentais (ONGs), organizações populares, associações de profissionais e sindicatos. Nas palavras de Malmegrin (2014), graças a sua capilaridade e ao seu poder de mobilização social, essas redes contribuem de forma substantiva para a efetividade dos atendimentos às necessidades da sociedade no que se refere aos serviços sociais.

Já as Redes do Campo Produção e Circulação, também chamadas de Redes de Mercado, resolvem de forma eficiente problemas relacionados à tecnologia e à economia. Os atores envolvidos são os agentes econômicos, produtores e fornecedores. E, conforme Malmegrin (2014), suas características, seus objetivos e seu funcionamento são bastantes alinhados aos das organizações do setor produtivo privado.

As Redes do Campo Estado e Políticas Públicas são aquelas resultantes da associação de órgãos da estrutura do Estado com organizações não estatais. São, portanto, a face mais proeminente da chamada gestão em rede. Os atores que atuam nesse tipo de rede são os agentes governamentais, governos locais e outros. A associação é orientada pelos princípios da Administração Pública e, portanto, as parcerias estabelecidas são devidamente autorizadas nas formas da lei e geralmente direcionadas para a prestação de um serviço público. Segundo Malmegrin (2014), essas redes podem ser puras ou híbridas. As redes puras são diretamente vinculadas à administração pública. Um exemplo deste tipo de rede é o Sistema Único de Saúde (SUS). As redes híbridas são associações com agentes não governamentais, como por exemplo: terceiro setor, comunidades e iniciativa privada. Um exemplo de rede híbrida é a rede de hospitais Sarah Kubitschek.

Borzel (1997) apresenta uma definição de redes com os seguintes elementos: conjunto de relações relativamente estáveis, de natureza não hierárquica, que vinculam uma variedade de atores que compartilham interesses, realizam intercâmbio de recursos e consideram que a cooperação é a melhor maneira de alcançar as metas comuns.

O termo governança é um conceito que ressurge no contexto atual associado ao tema gestão em redes e, se anteriormente era usado como sinônimo de governo, adquire nos tempos atuais

um novo sentido. Governar exige uma série de requisitos tais como a oferta de bens e serviços de qualidade, maior responsabilidade sobre a alocação de recursos financeiros públicos, mais transparência e acesso a informações.

Rhodes (1996) identificou seis usos correntes do termo governança, como o Estado Mínimo, Governo Corporativo, a Nova Gestão Pública, a Boa Governança, um sistema sociocibernético e as Redes Auto-Organizadas. O termo governança é popular e ao mesmo tempo impreciso. As seis definições citadas acima são usadas de forma corrente, mas Rhodes (1996) aponta, por um lado, os limites e as fraquezas dessas definições e sua capacidade de explicar o complexo fenômeno da governança e estipula que governança se refere a auto-organização, redes interorganizacionais que complementam mercados e administrações públicas hierarquizadas. A vinculação automática feita por alguns do termo governança com estado mínimo é, para Rhodes (1996), mais uma estratégia de retórica política do que qualquer outra coisa. Afinal de contas, o gasto público não parou de crescer, nem o número de servidores quando se pensa no governo britânico, por exemplo.

Governança como governança corporativa é um uso do termo que remete às influências que o estilo privado de gestão pode ter sobre o setor público. Determinados valores, como transparência, integridade e responsabilização, são requeridos pela sociedade atual e são objetivos perseguidos igualmente por organizações dos setores públicos e privados (Rhodes, 1996).

Na década de 1980, na Grã-Bretanha, como em boa parte da sociedade ocidental, conforme Rhodes (1996), novas formas de gerenciamento foram propostas para superar a ineficiência, vista por muitos como o principal problema do setor público. A ideia de um governo empresarial fundamentado em metas e resultados eram os pilares da “Nova Gestão Pública”.

Segundo Rhodes (1996), a boa governança é, na nova gestão pública, uma aliada da democracia liberal. A junção desses dois elementos produz a boa governança: eficiência no setor público, sistema judiciário independente, cumprimento dos contratos, respeito às leis e aos direitos humanos, imprensa livre, dentre outros.

Governança como um sistema sociocibernético, conforme comenta Rhodes (1996), focaliza o fato de que não há mais um único governante, mas sim uma multiplicidade de atores envolvidos. Governar se torna uma atividade complexa, que exige a confluência de vários saberes e experiências.

Por fim, governança como redes auto-organizadas apresenta o governo local como envolvido por conjuntos complexos de organizações. Para Rhodes (1996), ligações interorganizacionais definem a dinâmica das redes: atores interdependentes trocando recursos para alcançar objetivos.

A partir dessas definições, Rhodes (1996) estabelece a sua definição, que, segundo ele mesmo, incorpora todos esses usos. O que caracteriza a governança é: I – interdependência entre organizações. A governança é mais ampla que o governo, pois envolve outros atores não governamentais; II – interações constantes entre os membros. A negociação, a troca de recursos e o compartilhamento são elementos intrínsecos ao sistema de redes; III – interações estabelecidas por meio da confiança e/ou regulamentadas. Os participantes definem por meio de acordos formais e informais seus limites de atuação; IV – grau significativo de autonomia do estado. O estado não ocupa posição privilegiada e soberana, mas orienta de forma indireta.

Governo em Rede é um conceito apresentado por Goldsmith e Eggers (2011). Os autores defendem a tese de que o governo em rede é um formato em ascensão no setor público norte-americano. Para iniciar a apresentação das características desse novo formato e fundamentar a tese, os autores mencionam um caso de sucesso na administração de uma área que foi anexada a um parque, nos Estados Unidos. O que era para ser um benefício acabou se tornando um problema, porque a área doada era um “pesadelo ambiental”. A solução encontrada pelo gestor do Serviço Nacional de Parques foi a captação de recursos da iniciativa privada e a colaboração de parceiros do Terceiro Setor para o enfrentamento dos problemas da área.

A burocracia no século XX foi o modelo de gestão predominante e os servidores públicos eram os atores principais dessa engrenagem. Mas, no século XXI, o que faz a engrenagem funcionar são as parcerias estabelecidas com setores externos. Para Goldsmith e Eggers (2011), governos que trabalham nesse novo modelo dependem menos de servidores públicos em papéis tradicionais e mais de uma teia de parcerias, contratos e alianças para realizar o trabalho público.

2.2 Os desafios do modelo em rede

Ainda segundo os autores Goldsmith e Eggers (2011), a gestão de redes produz tanto oportunidades para melhorias significativas nos serviços públicos quanto também grandes desafios gerenciais. A dificuldade em estabelecer metas precisas, negligência em relação à supervisão das ações, colapso das comunicações, falta de habilidades dos gestores para

administrar a rede, incerteza quanto à manutenção dos contratos, dentre outros, são os principais desafios relacionados por eles.

O’Toole (2010) constata que, quando uma política pública é implementada por ações que envolvem mais de uma organização, o trabalho de implementação é mais complicado. Gestores que atuam em padrões interorganizacionais não podem contar com o apoio automático de seus parceiros, mas devem se esforçar para obtê-lo. Para atingir o objetivo da cooperação, é preciso também aperfeiçoar os canais de comunicação.

Peci e Costa (2002, p.13) analisam os obstáculos de natureza prática envolvidos na implementação de redes organizacionais e destacam os seguintes problemas:

Várias experiências com agências e programas governamentais aqui relatados apontaram algumas dessas dificuldades como o uso e a disseminação de informações (que muitas vezes não favorecem a comunicação biunívoca); o aumento da incerteza e as maneiras utilizadas para reprimi-la; a falta de experiência com esse tipo de abordagem e uso ingênuo do modelo para enfrentamento de problemas estruturais de escassez; a diluição de responsabilidades e redução das possibilidades de accountability, e ; baixa percepção da necessidade de adoção de novos modelos de gestão, verdadeiramente comprometidos com novas formas de planejamento, tomadas de decisão, operações, controle e avaliação de resultados.

Malmegrin (2014, p.121) considera que as redes de cooperação são complexas e o principal desafio para o gestor público é se capacitar para realizar uma gestão esclarecida e fundamentada no conhecimento, num contexto que envolve cooperação mas também competição por recursos e espaços de poder:

A gestão das redes híbridas, formadas por órgãos estatais, entidades do terceiro setor e da iniciativa privada, coloca questões relativas ao uso de mecanismos e de instrumentos da Administração Pública sustentados pelas definições dos Direitos Público e Administrativo associados a ferramentas dinâmicas dos setores não estatais, orientadas pelo Direito Privado.

Para Rhodes (1996), o desafio enfrentado pelo governo é capacitar as redes e buscar novas formas de cooperação. A ênfase deve ser a busca por novas ferramentas para gerenciar redes e a aquisição de novas habilidades por parte do gestor público. Nas palavras desse autor: “jogo, ação conjunta, ajuste mútuo e trabalho em rede são as novas habilidades do gestor público” (Rhodes, 1996, p. 667).

No contexto de uma gestão em rede, os mecanismos legais criados para estabelecer relações entre os parceiros figuram como elementos centrais. No Brasil, a Lei Federal nº 13.019/2014

estabelece o regime jurídico entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, conforme consta em seu preâmbulo. O termo parceria é definido como:

Um conjunto de direitos, responsabilidades e obrigações decorrentes de relação jurídica estabelecida formalmente entre a administração pública e as organizações da sociedade civil em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco mediante a execução de atividades e/ou projetos (PBH, 2017/2018, p. 10).

As modalidades de parceria estabelecidas pela lei são: termos de colaboração, termos de fomento e acordos de cooperação. A modalidade de parceria firmada por meio de termo de colaboração é o instrumento por meio do qual são formalizadas as parcerias propostas pela administração pública que envolvam a transferência de recursos financeiros. O termo de fomento é o instrumento por meio do qual são formalizadas as parcerias propostas pelas organizações da sociedade civil, que envolvam a transferência de recursos financeiros. Já os acordos de cooperação são os instrumentos de formalização de parcerias que não envolvem transferências de recursos financeiros e que podem ser propostas tanto pela administração pública quanto pela organização da sociedade civil. Nos três instrumentos, a elaboração e a apresentação do Plano de Trabalho são de competência da organização da sociedade civil, parametrizada pela administração pública.

3 METODOLOGIA

A pesquisa qualitativa foi o método adotado e o estudo de caso o caminho escolhido para realizar um levantamento de ações, estratégias e instrumentos de gestão em rede, no âmbito da Educação Infantil, implementados pela Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, por meio da Secretaria Municipal de Educação (SMED). De acordo com Godoy (1995), o estudo de caso é um tipo de pesquisa em que o objeto é uma unidade de análise que é estudado em profundidade. Em uma sondagem inicial, constata-se que a gestão da Educação Infantil na Rede Municipal de Educação tem recorrido de forma intensa ao estabelecimento de parcerias para suprir a demanda sempre crescente pelo serviço de creches e pré-escola para crianças de 0 a 3 anos. Segundo informações divulgadas no Portal PBH, aba Secretaria Municipal da Educação, a Rede Municipal atende 63 mil crianças na Educação Infantil. Desse total, 23 mil crianças são atendidas em creches conveniadas, que são instituições privadas, confessionais ou comunitárias de caráter filantrópico, sem fins lucrativos, credenciadas pela Secretaria Municipal de Educação, e 40 mil são atendidas na Rede Própria.

Dois procedimentos técnicos foram adotados: a pesquisa documental e a entrevista semiestruturada. A pesquisa documental foi um instrumento técnico central para a pesquisa e teve como objetivo analisar documentos relevantes da gestão em rede no contexto da Secretaria, como leis e portarias que regulamentam o tema, conteúdo dos contratos e planos de trabalho e planilhas com dados consolidados dos últimos 4 anos de gestão. A pesquisa documental é apropriada para esse estudo porque o volume e a importância que os mais variados documentos assumem na administração pública é incontestável, pois a própria natureza desse setor requer o registro e a publicação de todos os atos e fatos do processo em questão.

Por fim, o segundo procedimento utilizado, entrevistas semiestruturadas, foi realizado com gestores ocupantes de cargos do setor administrativo financeiro, vinculados à Educação Infantil, com o objetivo de compreender as seguintes questões: reconhecimento ou não do conceito de gestão em rede, justificativas apresentadas para a adoção desse modelo, percepção sobre a eficiência/ineficiência do modelo, oportunidades e desafios da gestão. Foram entrevistados três gestores, ocupantes titulares dos cargos de subsecretaria, gerências vinculadas à gestão das parcerias. A Subsecretaria de Planejamento, Gestão e Finanças da Secretaria Municipal de Educação tem como uma das suas atribuições coordenar a elaboração de convênios, ajustes, acordos e atos similares, no âmbito da SMED, e acompanhar sua execução. A Diretoria de Gestão de Repasses, Convênios e Parcerias tem como competência coordenar as atividades relacionadas à gestão de repasses e parcerias da SMED. Subordinada a essa diretoria, há a Gerência das Parcerias da Educação, que monitora as atividades das organizações da sociedade civil, que mantém parcerias com a Secretaria. Entrevistamos a titular desta pasta. No âmbito da Diretoria da Educação Infantil, cuja competência é coordenar e planejar o processo de formulação da política, entrevistamos a gestora responsável pelo monitoramento da Rede Parceira. E, para complementar o espectro de coleta de informações, foi entrevistado um servidor municipal que atua na área do cadastro escolar.

As entrevistas foram do tipo semiestruturadas e procuraram sondar as percepções e os conhecimentos sobre o conceito de modelo de gestão de redes. Vantagens e dificuldades foram objeto de questionamentos, bem como a opinião sobre o futuro do modelo de gestão atual. O período de realização das entrevistas foi de março a abril do ano corrente.

A entrevista é de suma importância, segundo Duarte (2004, p. 215), “quando o objetivo é mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios” no universo de uma pesquisa qualitativa. Dentre as muitas vantagens, a possibilidade de ter acesso a informações

elaboradas por quem vivencia de forma sistemática o universo no qual seu objeto de pesquisa está inserido é uma oportunidade única para o aprofundamento do conhecimento sobre o tema.

A pesquisa documental foi fundamentada na análise de documentos jurídicos, termos de cooperação e planos de trabalho. Os instrumentos de formalização da parceria cumprem o papel de controle do desempenho dos atores e colaboram para o alcance dos resultados estabelecidos na prestação dos serviços públicos.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A oferta de Educação Infantil na Prefeitura de Belo Horizonte (PBH) está estruturada em atendimento por meio da Rede Própria e atendimento via Rede Parceira, conforme já mencionado. A Rede Própria na PBH é constituída por Escolas Municipais de Educação Infantil (EMEIIs) e Escolas Municipais de Ensino Fundamental (EMEFs). A Rede Parceira é composta por creches que estabeleceram termos de parceria com a Secretaria Municipal de Educação.

Rede Própria deve ser entendida como o conjunto de escolas municipais que oferecem Educação Infantil em prédios próprios da PBH, contando com um quadro de pessoal composto por servidores municipais e com recursos financeiros do tesouro municipal ou oriundos da esfera estadual ou federal.

A Rede Parceira é composta pelas creches da rede privada comunitárias e filantrópicas que, por meio de termos de colaboração estabelecidos com a Secretaria Municipal de Educação, oferecem atendimento à creche – crianças de 0 a 3 anos – e atendimento à pré-escola – crianças de 4 a 5 anos.

A maneira como está organizado o atendimento da Educação Infantil no município de Belo Horizonte tem raízes históricas que marcaram profundamente o processo de implementação desse nível de ensino da educação básica. Conforme Terra (2008), a pressão dos movimentos sociais na década de 1980, notadamente o Movimento de Luta Pró-Creches (MLPC), teve um papel de protagonistas na luta pelo direito das crianças à Educação Infantil. O principal resultado desse movimento foram os convênios firmados entre as creches comunitárias e a Secretaria Municipal de Saúde e a Secretaria de Ação Comunitária. Somente em 2003 a Secretaria Municipal de Educação se tornou responsável pelo gerenciamento desses

convênios. Os números relacionados à Educação Infantil de 2003 a 2008, conforme dados de Terra (2008), são apresentados na tabela 1.

Tabela 1 – Atendimento da Educação Infantil em Belo Horizonte:
Rede Municipal e Rede Conveniada – de 2003 a 2008 (Nº DE CRIANÇAS)

ANO	REDE MUNICIPAL	REDE PARCEIRA
2003	7.391	18.648
2004	10.438	18.648
2005	11.071	20.018
2006	12.409	20.018
2007	14.117	21.218
2008	14.292	21.639

FONTE: Secretaria Municipal de Educação (SMED)

As mudanças ocorridas no plano legal, com a Constituição de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 (LDBEN/96), indicaram a responsabilidade do município com esse nível de ensino. O artigo 30 da Constituição Federal de 1988 estabelece que é competência dos municípios, com a cooperação técnica e financeira da União e do Estado, manter programas de educação pré-escolar e de ensino fundamental. Oito anos depois, a LDBEN/96 define que é obrigação do município “oferecer a educação infantil em creches e pré-escolas, e, com prioridade, o ensino fundamental, permitida a atuação em outros níveis de ensino somente quando estiverem atendidas plenamente as necessidades de sua área de competência” (1996, p.14). Na tabela abaixo apresentamos a situação da oferta de Educação Infantil e Ensino Médio na Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte no período compreendido entre 1999, três anos após a publicação da LDBEN/96, e 2014, último ano em que foi ofertado o Ensino Médio na RME-BH.

Tabela 2 - Número de alunos matriculados na educação infantil e ensino médio – RME-BH

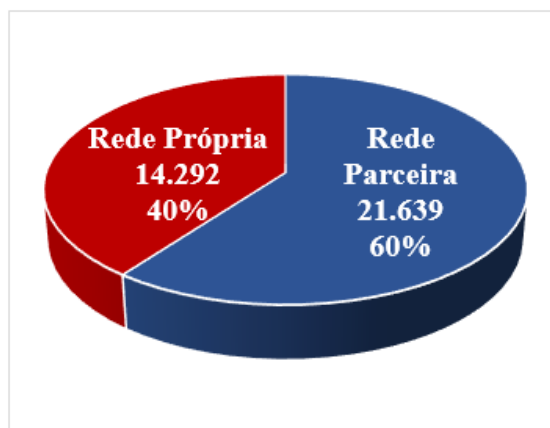
ANO	0 A 3 ANOS	PRÉ-ESCOLA	ENSINO MÉDIO
1999	0	5.310	18.449
2000	0	4.818	18.724
2001	0	5.493	17.631
2002	0	6.167	16.810
2003	0	7.413	17.298
2004	0	7.749	17.099
2005	900	10.874	16.486
2006	1.045	11.351	15.059
2007	1.371	12.113	13.832
2008	1.623	13.190	10.475
2009	1.724	15.009	8.018
2010	1.850	15.818	5.686
2011	2.140	17.098	3.893
2012	6.061	14.587	2.341
2013	6.821	15.746	1.013
2014	9.912	15.713	278

Fonte: Sistema de Consulta à matrícula do Censo Escolar – INEP

Em um período de 16 anos, a realidade do atendimento muda substancialmente. Enquanto a oferta na Educação Infantil expande de forma significativa, a oferta do Ensino Médio decresce ano após ano.

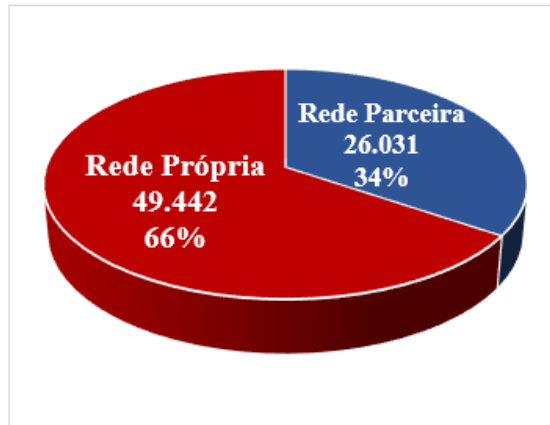
Considerando a oferta da Educação Infantil no que diz respeito às Redes Parceiras e à Rede Própria, a mudança aconteceu conforme apresentado nos gráficos abaixo:

Gráfico 1 - Crianças atendidas na Educação Infantil da PBH – Ano de 2008



Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 2 - Crianças atendidas na Educação Infantil da PBH – Ano de 2019



Fonte: Elaborado pela autora.

4.1 Características do modelo em rede e o contexto do atendimento da E.I.

A Administração Pública está alicerçada na prestação de serviços à coletividade. Essa é a razão da sua existência. E os serviços públicos, por sua vez, existem em função das necessidades da coletividade. A identificação das necessidades essenciais e secundárias é a primeira questão a ser trabalhada, segundo Malmegrin (2014); a outra questão é o caráter dinâmico dessas necessidades: face às características da atualidade, na qual a oferta de bens e de serviços acaba por fazer com que os indivíduos e as organizações sintam necessidades até então não percebidas e explicitadas como necessárias. Um exemplo concreto do dinamismo das necessidades é, sem dúvida, a demanda por educação infantil em Belo Horizonte, que não fazia parte do universo de reivindicações há 50 anos, mas que, a partir da década de 1970, assume uma posição de destaque na luta pela garantia dos direitos. Conforme Terra (2008, p. 85):

Se, no que concerne à concepção de atendimento, a década de 1970 foi marcada pela educação compensatória, no campo político-social a marca foi a intensa mobilização e a organização dos movimentos sociais [...] foi um momento de fortalecimento da luta por creches, sob forte influência dos movimentos feministas.

O fato é que, diante das demandas, antigas ou novas, o setor público organiza-se para atendê-las. Uma das formas de prestar o serviço público é por via direta. Os serviços básicos de saúde, educação e de segurança, por exemplo, são quase todos oferecidos por via direta e de acordo com as características e, para atender o princípio da eficiência, muitos são oferecidos via parcerias com instituições do mercado e da sociedade.

O atendimento da Educação Infantil no âmbito da Rede Municipal de Educação é realizado de uma forma híbrida, em um sistema estruturado em duas sub-redes: Rede Própria e Rede Parceira. A Rede Própria na PBH é constituída atualmente por 145 EMEIs e 49 EMEFs, que também oferecem Educação Infantil. A Rede Parceira reúne 198 creches.

Identificamos que a Rede Parceira é um elemento característico de gestão em rede presente na gestão da Educação Infantil da Rede Municipal de Educação. Não é o único, visto que há na Prefeitura de Belo Horizonte outros programas, tais como parcerias público-privadas que poderiam ser caracterizados como gestão em rede, mas, no âmbito dessa pesquisa, foi realizado um recorte da realidade para analisar especificamente as relações estabelecidas pela Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, por meio da Secretaria Municipal de Educação, com as creches e escolas de Educação Infantil filantrópicas e comunitárias. O reconhecimento do formato da gestão em rede na oferta da Educação Infantil pela SMED aparece no depoimento:

Identificamos, sim, com esse modelo uma vez que transferimos recursos financeiros, formação continuada, implantação de nosso Projeto Político-Pedagógico nas Instituições, para atendimento às crianças da educação infantil (E1 - Gerência das Parcerias da Educação. Entrevista concedida à autora em 23 de abril 2019).

No plano municipal, o decreto nº 16.746, de 10 de outubro de 2017, dispõe sobre as regras e os procedimentos do regime jurídico das parcerias celebradas entre a administração pública municipal e as organizações da sociedade civil. No âmbito da Secretaria Municipal de Educação, a portaria SMED nº 316/2017 estabelece um padrão de atendimento educacional a crianças de 0 a 3 anos em um sistema de mútua cooperação com organizações da sociedade civil, por meio de parcerias firmadas para execução de atividades e projetos definidos previamente em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, termos de fomento ou acordos de cooperação. A portaria SMED nº 316/2017 é um documento minucioso e detalhado de todos os requisitos, para que entidades da sociedade civil, denominadas OSCs, possam realizar credenciamento junto à SMED para atendimento educacional de crianças de 0 a 3 anos. É importante esclarecer que o credenciamento substitui o chamamento público, conforme artigo 30 da Lei 13.019/2014, somente nos casos de atividades voltadas ou vinculadas a serviços de educação. Passar pelo credenciamento vai exigir, por parte da instituição interessada, uma série de requisitos que vão desde a apresentação de regularidade jurídica, fiscal e trabalhista, passando por comprovação de capacidade técnica, à comprovação da existência de estrutura física adequada à atividade que se propõem realizar.

Uma vez superada a etapa do credenciamento e a apresentação de toda a documentação exigida, é publicado no Diário Oficial do Município (DOM) o deferimento ou indeferimento da parceria. As etapas seguintes do processo são: a execução financeira, o monitoramento e a avaliação e a prestação de contas. As organizações parceiras são responsáveis pelo gerenciamento financeiro e administrativo dos recursos recebidos. Têm autonomia para se utilizar de métodos usuais de contratação próprios da iniciativa privada e todos os gastos previstos podem ser pagos com os recursos da parceria. O monitoramento e a avaliação são ações que devem ser realizadas em todos os estágios do processo e especialmente no acompanhamento dos resultados. Uma estrutura administrativa deve ser criada para viabilizar esse monitoramento, que pode envolver visitas aos locais de desenvolvimento da parceira e pesquisa de satisfação. A prestação de contas é o instrumento que a administração pública detém para verificação do cumprimento das metas estabelecidas. O registro das despesas e demais comprovantes podem ser solicitados e a organização parceira precisa disponibilizar todos os documentos envolvidos no processo.

Do ponto de vista da autonomia dos parceiros envolvidos nas redes interorganizacionais na esfera pública, Inojosa (1999) observa uma autonomia de tipo tutelada. E conforme Malmegrin (2014, p.73), “... as redes na esfera pública sofrem restrições pelo fato de serem operadas por órgãos estatais ou usarem recursos públicos, estando sujeitas obrigatoriamente a seguir os princípios que norteiam o uso desses recursos”.

Uma reflexão sobre o papel do administrador público nas engrenagens de implementação de políticas públicas sob um modelo interorganizacional é realizada por O’Toole (2010). Do seu ponto de vista, não há como escapar desse modelo que ora se impõe, então os administradores públicos precisam entender como operar nesse cenário. Rotinas diferenciadas, linguagens especializadas e distintas maneiras de ver o mundo são situações consideradas como desafios particularmente intimidadores.

Questionados sobre a vantagem da aplicação desse modelo de gestão na E.I., as respostas foram fundamentadas na necessidade de contar com a colaboração da Rede Parceria para garantir o atendimento da demanda, conforme depoimento:

A grande vantagem para a Prefeitura de Belo Horizonte é a ampliação do atendimento à educação infantil. Nessa rede estamos atendendo 26.180 crianças. Essa parceria nos possibilita atender com a mesma qualidade de atendimento a essas crianças, uma vez que é o mesmo Projeto Político-Pedagógico (E1 - Entrevista concedida à autora em 23/04/19).

Para a gestora da área de parcerias, além de proporcionar a oferta de vagas, a localização das creches é um fator relacionado à oferta do serviço, conforme explica a titular da gerência:

A parceria com as creches tem como objetivo garantir a oferta de vagas na faixa etária de 0 a 5 anos de modo a atender as famílias, próximas do território de moradia, além de garantir o cumprimento das metas do PME. (E2 - Entrevista concedida à autora em 02/05/19).

A atenção ao fator localização da creche é muito relevante, em se tratando de Educação Infantil. Observamos essa centralidade no depoimento descrito abaixo:

A solução é a visão sistêmica e geo-referenciada, contando com todos os possíveis pontos de atendimento mais próximos às famílias, dada a pouca mobilidade de crianças desta faixa etária. Hoje graças a tal visão temos 100% da fila de espera de 3 a 5 anos zerada e já oferecemos uma vaga próxima para mais de 80% das famílias com crianças de 0 a 2 anos (E3 - Entrevista concedida à autora em 30/04/19).

As famílias preferem que a escola para a criança da E.I. seja a mais próxima de casa, mas há também outros fatores que pesam sobre a escolha, como relata o servidor responsável pelo Cadastro Escolar:

A demanda é preferencialmente para as escolas mais próximas da residência da família ou do serviço dos pais. [...]. Um fator que pode pesar em relação à escolha de uma vaga na E.I. é o horário integral. As escolas da Rede Municipal de Ensino atendem em sua grande maioria em horário parcial e a Rede Parceira, em tempo integral. Essa questão do atendimento tem peso na opção das famílias, principalmente para as mães trabalhadoras (E4 - Entrevista concedida à autora em 03/05/19).

Procuramos investigar as dificuldades encontradas na gestão das parcerias na E.I. Os principais problemas apontados, dentre outros, referem-se ao monitoramento do atendimento, à rotatividade de gestores das instituições parceiras e determinados problemas dos espaços físicos onde estão instaladas as creches e pré-escolas das redes parceiras.

Um dos grandes desafios é a gestão das mesmas. Por serem Organizações da Sociedade Civil - OSCs, as diretorias são voluntárias, não havendo, portanto, remuneração. De acordo com o Estatuto das mesmas, o período de mandato é de dois a quatro anos. Sempre capacitamos os gestores, mas como há essa rotatividade a gestão às vezes torna-se frágil, prejudicando algumas parcerias. Outro desafio são as instalações de algumas OSCs, que devem ser adequadas à educação infantil. Atualmente nossa política está repassando recursos financeiros para adequação dos espaços físicos, em conformidade com a exigência da Resolução do Conselho Municipal de Educação 001/2012 (E1- Entrevista concedida à autora em 23/04/19).

Em relação ao monitoramento do atendimento, o principal problema é a dificuldade das creches parceiras em manter atualizado o sistema onde são registradas as vagas remanescentes. No que se refere ao monitoramento das metas do Plano de Trabalho, a maior

dificuldade é realizar visitas *in loco*, tendo em vista a falta de recursos humanos para esse acompanhamento. Compete à PBH a execução de tais visitas, mas é um desafio a realização do monitoramento de forma constante e adequada.

Constatamos que a ação mais significativa estabelecida por meio da parceria é o repasse de recursos financeiros da PBH/SMED para a entidade parceira. Com o objetivo de assegurar o pleno desenvolvimento das crianças nos aspectos cognitivos, socioemocionais e físicos, são transferidos recursos, calculados de forma per capita, conforme faixa etária e horário de atendimento. Na tabela 3, apresentamos os valores vigentes em 2018 e os valores atuais:

Tabela 3 - VALOR PER CAPITA POR FAIXA ETÁRIA E HORÁRIO DE ATENDIMENTO

FAIXA ETÁRIA	2018		2019	
	PARCIAL	INTEGRAL	PARCIAL	INTEGRAL
0 a 1 ano	R\$ 350,00	R\$ 700,00	R\$ 586,00	R\$ 1.172,00
1 a 2 anos	R\$ 325,00	R\$ 650,00	R\$ 341,00	R\$ 683,00
2 a 3 anos	R\$ 240,00	R\$ 480,00	R\$ 246,00	R\$ 492,00
3 a 4 anos	R\$ 195,00	R\$ 390,00	R\$ 195,00	R\$ 390,00
4 a 5 anos	R\$ 115,50	R\$ 231,00	R\$ 115,00	R\$ 231,00
5 a 6 anos	R\$ 115,50	R\$ 231,00	R\$ 115,50	R\$ 231,00

Fonte: GPAED – Gerência das Parcerias da Educação - SMED

Além dos recursos financeiros, é disponibilizada para as creches a materialidade necessária para a rotina diária de cuidados com as crianças, tal como kits de higiene e limpeza, material didático para uso coletivo, kit literário, kit escolar e produtos alimentícios para a preparação das refeições diárias. Custeio de formação profissional, contratação de profissionais especializados para creches com atendimento de até 100 crianças e recursos para a reforma predial e manutenção dos equipamentos também estão incluídos nas transferências.

Com relação aos instrumentos de gestão, identificamos a posição de destaque do Plano de Trabalho, um dos componentes do Termo de Colaboração. Ele é construído na fase posterior ao cadastramento das entidades parceiras, sendo constituído de um plano detalhado de todas as ações, compromissos e responsabilidades dos envolvidos na parceria.

Os campos iniciais são reservados para os dados cadastrais e de identificação jurídica da mantenedora (PBH) e dados do parceiro (creches). Nos campos intermediários, há uma descrição minuciosa do objeto da parceria, o detalhamento do plano de trabalho, os objetivos gerais, específicos e o cronograma de execução. Nos campos finais do Plano de trabalho são informados os valores dos recursos que serão transferidos e a quantidade de crianças que serão atendidas, as despesas com recursos humanos, a descrição de outras despesas, a relação de anexos e, por fim, constam as assinaturas dos representantes legais dos envolvidos.

5 CONCLUSÃO

A expansão da Educação Infantil promovida pela Rede Municipal de Educação, por meio da Secretaria Municipal de Educação, é um dos projetos estratégicos da Prefeitura de Belo Horizonte. As metas estabelecidas para 2019/2020 preveem a oferta de 6.980 novas vagas na Rede Própria e 3.000 novas vagas na Rede Parceira. Está em andamento o processo de autonomia administrativa das Escolas Municipais de Educação Infantil (EMEI) e novos projetos de ampliação e de construção de novas edificações estão planejadas. Essa expansão teve sua origem na década de 1990 com o novo ordenamento jurídico do país, principalmente com a Constituição de 1988, a Lei Orgânica Municipal e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996. Desde então, a SMED/PBH tem construído o modelo de implementação desse nível de ensino em sua Rede de Educação.

Esse artigo apresentou as características do modelo de oferta de E.I., como ela está organizada numa rede híbrida, composta de um lado pela Rede Própria e de outro pela Rede Parceira, e procurou demonstrar que as relações das unidades de gestão da E.I. com a Rede Parceira adotam um modelo de gestão em rede em virtude das características intrínsecas do serviço, bem como da própria história da implementação das creches comunitárias e filantrópicas e da luta por creche no município.

A gestão da Rede Própria é realizada pela Diretoria de Educação Infantil e demais gerências vinculadas a ela e a gestão da Rede Parceira é realizada pela mesma diretoria e demais gerências, com a colaboração das creches, que estabelecem termo de parceria com a PBH. As relações entre estas organizações apresentam boa parte das características de uma gestão em rede porque envolvem a transferência de recursos, a capacitação e formação dos recursos humanos e orientações sobre implantação do Projeto Político-Pedagógico das unidades.

Atualmente, 34% das crianças matriculadas na E.I. da Rede Municipal de Educação são atendidas pela Rede Parceira. Em 2008, 60% das crianças eram atendidas pela mesma rede. No período de 10 anos, houve uma queda significativa no número de vagas ofertadas, mas a posição da Rede Parceira na Rede Municipal de Educação permanece relevante para a oferta desse nível de ensino, conforme reconhecido pelos gestores da área. Desta forma concluímos que o modelo de gestão, que envolve relações entre organizações públicas e a sociedade civil, está consolidado e tem sustentação na história dos movimentos populares por creche e cidadania das mulheres trabalhadoras e na parceria exitosa estabelecida entre os setores.

Os problemas enfrentados na gestão desse modelo na Rede Municipal de Educação, muitos deles já apontados pela literatura, dizem respeito à necessidade de capacitação dos parceiros para uma gestão esclarecida, conforme Malmegrin (2014) ou, de acordo com Rhodes (1996), há uma necessidade de capacitar as redes e buscar novas formas de cooperação.

Reconhecemos os limites desse estudo por não ter incluído na investigação a percepção dos gestores, localizados do outro lado da parceria, sobre vantagens, dificuldades e desafios enfrentados na gestão.

Em análises futuras, o papel de outros membros da rede deve ser considerado para uma melhor compreensão do fenômeno. Tanto a SUSAN (Subsecretaria de Segurança Alimentar e Nutricional), por parte do governo, quanto o MLPC (Movimento de Luta Pró-Creches), representante da sociedade civil da rede, não foram contemplados por esse estudo e, no entanto, são atores relevantes nesse formato de gestão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BELO HORIZONTE. *Manual: parcerias com organizações da Sociedade Civil*. Procuradoria Geral do Município. Edição 2017/2018. 68p.

BÖRZEL, Tanja. *Qué tienen de especial los policy networks?* Explorando el concepto y su utilidad para el estudio de la gobernación europea, 1997. Disponível em: <<http://seneca.uab.es/antropologia/redes/redes.htm>>. Acesso em: 15 mar. 2019.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, Senado Federal, 2006. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br/sf/legislação/const/>>. Acesso em: 13 abr. 2019.

BRASIL. *Lei nº 9394 de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1996. Disponível em <http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/544283/lei_de_diretrizes_e_bases_2ed.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2019.

DUARTE, Rosália. Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar*, Curitiba, n. 24, p. 213-225, Editora UFPR, 2004.

GODOY, Arilda S. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n. 3, p.20-29, maio/jun. 1995.

GOLDSMITH, S.; EGGERS, W.D. *Governar em rede: O novo formato do setor público*. Brasília: ENAP, 2011.

INOJOSA, Rose Marie. Redes de Compromisso social. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro: FGV, v. 33, n. 5, p.115-141, set/out.1999.

_____. A Intersetorialidade e a configuração de um novo paradigma organizacional. *RAP*. Rio de Janeiro 32920: 35-48, mar/abr. 1998.

_____; JUNQUEIRA, Luciano A. P.; KOMATSU, Suely. *Descentralização e Intersetorialidade na Gestão Pública Municipal no Brasil: A experiência de Fortaleza*. São Paulo: FUNDAP, 1997. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/UNPAN003743.pdf>>. Acesso em: 06 dez. 2018.

MALMEGRIN, Maria Leonídia. *Redes públicas de Cooperação Local*. 3.ed. rev. atual – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC: [Brasília]: CAPES: UAB, 2014. 134p.

O'TOOLE, Laurence J. *Relações Interorganizacionais no Processo de Implementação*. In: Peters, B. Guy; Pierre, Jon. (orgs.). *Administração Pública Coletânea*. São Paulo: Editora Unesp; Brasília, DF: ENAP. Cap.10, p. 229-248, 2010.

PECI, Alketa ; COSTA, Frederico José Lustosa da. Redes para Implementação de Políticas Públicas: obstáculos e condições de funcionamento. In: Encontro da Anpad, 23., 2002, Foz do Iguaçu, PR. *Anais [...]*. Foz do Iguaçu: ANPAD, 2002. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2002-pop-1778.pdf> Acesso em: 18 mar. 2019.

TERRA, C.A. *A Implementação do Atendimento Público de Educação Infantil em Belo Horizonte: Processo e Perspectivas*. 2008. Dissertação (Mestrado) – Pós-graduação em Educação da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.

RHODES, R.A.W. *The new governance: governing without government in political studies*. University of Newcastle – upon –Tyne, XLIV, p. 652-667, 1996.

WESTPHAL, Márcia Faria; MENDES, Rosilda. *Cidade Saudável: Uma experiência de Interdisciplinaridade e Intersetorialidade*. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro: FGV, v. 34, n. 6, p. 47-61, nov/dez. 2000. Disponível em: <http://74.125.155.132/sholar?q=cache:kbJz7bg6y0gj:sholar.google.com/&hl=pt-BR&as_sdt=2000>. Acesso em: 06 dez. 2018.