

**UNIVERSIDADE PAULISTA  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**GOVERNANÇA COLABORATIVA COMO EIXO  
ORGANIZADOR DAS REDES:** exemplos de redes  
do programa nacional de alimentação escolar  
na região da Baixada Santista

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP, para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**JORGE LUIZ DIAS AGIA**

**SÃO PAULO  
2019**

**UNIVERSIDADE PAULISTA  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**GOVERNANÇA COLABORATIVA COMO EIXO  
ORGANIZADOR DAS REDES:** exemplos de redes  
do programa nacional de alimentação escolar  
na região da Baixada Santista

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP, para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Redes Organizacionais.

Linha de Pesquisa: Abordagens Sociais nas Redes.

Orientador: Prof. Dr. Ernesto Michelangelo Giglio.

**JORGE LUIZ DIAS AGIA**

**SÃO PAULO  
2019**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Agia, Jorge Luiz Dias.

Governança colaborativa com eixo organizador das redes:  
exemplos de redes do programa nacional de alimentação escolar na  
região da Baixada Santista / Jorge Luiz Dias Agia. - 2019.

117 f. : il. color. + CD-ROM.

Dissertação de Mestrado Apresentada ao Programa de Pós-  
Graduação Administração da Universidade Paulista, São Paulo,  
2019.

Área de Concentração: Redes Organizacionais.

Orientador: Prof. Dr. Ernesto Michelangelo Giglio.

- 1. Redes. 2. Governança Colaborativa. 3. Estrutura.
- 4. Funcionalidade. 5. Programa Nacional de Alimentação Escolar.
- I. Giglio, Ernesto Michelangelo (orientador). II. Título.

**JORGE LUIZ DIAS AGIA**

**GOVERNANÇA COLABORATIVA COMO EIXO  
ORGANIZADOR DAS REDES:** exemplos de redes  
do programa nacional de alimentação escolar  
na região da Baixada Santista

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP, para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em:

**BANCA EXAMINADORA**

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
**Prof. Dr. Ernesto Michelangelo Giglio**  
Universidade Paulista - UNIP

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
**Prof. Dr. Roberto Bazanini**  
Universidade Paulista - UNIP

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
**Prof. Dr. Marco Antônio Pinheiro da Silveira**  
Universidade Municipal de São Caetano do Sul

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, que me deu sabedoria, saúde e fé para poder superar as adversidades e conseguir chegar onde estou.

À minha família, em especial, minha filha, que mesmo tão pequena possa ter sentido a minha ausência durante os estudos e pesquisas, à minha mãe, que sempre foi a principal incentivadora dos meus estudos e às minhas irmãs, encarnada e desencarnadas, tenho certeza que torcem e zelam por mim.

Ao meu orientador, Dr. Ernesto Michelangelo Giglio, pelos ensinamentos, pelas palavras e ajudas nos momentos de dúvidas e pela dedicação imensurável. Um dos melhores seres humanos que tive a honra de conhecer e conviver, gratidão.

À UNIP, ao Departamento de Pós-Graduação em Administração, à Coordenação do Curso, a todo seu corpo docente, aos seus funcionários, por todo o suporte que me prestaram durante o processo de aprendizagem.

À Capes, pelo apoio financeiro, sem o qual seria impossível este trabalho.

A todos, muito obrigado.

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa consiste em investigar como ocorre a moderação entre a governança colaborativa e a organização das redes do Programa Nacional de Alimentação Escolar nos municípios de Cubatão-SP e Itanhaém-SP. Compreende-se por governança colaborativa as regras, as práticas, as rotinas e normas criadas e ou modificadas pelos próprios atores envolvidos, tais como regras de manipulação e oferta dos alimentos e regras de papéis e funções dos atores. Compreende-se como organização da rede a sua estrutura, a existência e a solução de assimetrias, a eficiência na alocação de recursos, a existência (ou não) de comportamento oportunista, a aprendizagem coletiva e o foco na tarefa. Para investigar a proposição foi realizada uma pesquisa qualitativa, descritiva e explanativa. Foram coletados dados de fontes secundárias, bem como de entrevistas com roteiro estruturado, construído a partir dos indicadores das categorias governança colaborativa e organização da rede. O Programa Nacional de Alimentação Escolar é uma rede complexa, com tarefas de especialidades entre vários atores, o que justifica o presente trabalho. A análise dos dados indicou sustentação da proposição nos dois casos. Os indicadores mais relevantes de governança colaborativa foram Criação ou ajustes nos mecanismos de processos e dos modos de realização das tarefas; que moderaram principalmente os indicadores foco na tarefa e resolução de conflito de organização da rede. Um benefício teórico importante do trabalho é o avanço no conhecimento sobre governança colaborativa e sua moderação sobre os fenômenos das redes. O benefício metodológico mais importante é a oferta de uma matriz de indicadores operacionais e confiáveis sobre governança colaborativa e organização de redes. Para continuidade de pesquisas sugere-se um trabalho com ênfase nos produtores rurais, quando os municípios em que atuam atendem ou não a legislação do PNAE, ou um trabalho tenha um espectro mais amplo de atores, por exemplo, incluindo associações de pais, comissões locais da secretaria de educação, representantes dos agricultores e os conselhos de alimentação escolar locais.

**Palavras-chave:** Redes, Governança Colaborativa, Estrutura, Funcionalidade, Programa Nacional de Alimentação Escolar.

## ABSTRACT

The objective of this research is to investigate how moderation occurs between collaborative governance and the organization of the National School Feeding Program networks in the municipalities of Cubatão-SP and Itanhaém-SP. Collaborative governance means the rules, practices, routines and norms created and / or modified by the actors themselves, such as food handling and supply rules and rules of roles and functions of the actors. It is understood as network organization its structure, the existence and the solution of asymmetries, the efficiency in the allocation of resources, the existence (or not) of opportunistic behavior, the collective learning and the focus on the task. To investigate the proposition, a qualitative, descriptive and explanatory research was performed. Data were collected from secondary sources, as well as from interviews with structured script, built from the indicators of the category's collaborative governance and network organization. The National School Feeding Program is a complex network, with specialized tasks among various actors, which justifies the present work. Data analysis indicated support of the proposition in both cases. The most relevant indicators of collaborative governance were Creation, or adjustments to process mechanisms and tasks; which mainly moderate indicators focus on task and network organization conflict resolution. An important theoretical benefit of the work is the advance in the knowledge about collaborative governance and its moderation about the network phenomena. The most important methodological benefit is the provision of a matrix of reliable and operational indicators on collaborative governance and networking. For further research, work with emphasis on farmers is suggested when the municipalities in which they operate do or do not comply with PNAE legislation, or a work has a broader spectrum of actors, for example, including parent associations, local commissions, education secretariat, farmers' representatives and local school feeding councils.

**Keywords:** Networks, Collaborative Governance, Structure, Functionality, National School Feeding Program.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Ambiente organizacional no qual a governança e a organização das redes estão inseridas .....	34
Figura 2. O desenho da pesquisa .....	34
Figura 3: Fluxo dos recursos para financiamento da alimentação escolar .....	44
Figura 4: Formas de execução do PNAE .....	45
Figura 5. Desenho da rede do PNAE de Cubatão .....	48
Figura 6. Desenho da rede do PNAE de Itanhaém .....	69
Figura 7. Desenho da hipótese H1 .....	89
Quadro 1. Resumo dos pontos de partida da abordagem social de redes .....	22
Quadro 2. Linhas conceituais de governança colaborativa .....	27
Quadro 3. Variáveis de governança colaborativa e organização das redes, encontradas na revisão bibliográfica .....	31
Quadro 4. Indicadores de governança colaborativa e organização de redes ...	36
Quadro 5. Histórico do PNAE/Legislações .....	41
Quadro 6. Correspondências entre G.C. e O.R. encontradas na entrevista (Sujeito 1) .....	53
Quadro 7. Correspondências entre G.C. e O.R. encontradas na entrevista (Sujeito 2) .....	58
Quadro 8. Correspondências entre G.C. e O.R. encontradas na entrevista (Sujeito 3) .....	63
Quadro 9. Correspondências entre G.C. e O.R. encontradas na totalidade das entrevistas .....	64
Quadro 10. Correspondências entre G.C. e O.R. encontradas na entrevista (Sujeito 4) .....	74
Quadro 11. Correspondências entre G.C. e O.R. encontradas na entrevista (Sujeito 5) .....	79
Quadro 12. Correspondências entre G.C. e O.R. encontradas na entrevista (Sujeito 6) .....	84
Quadro 13. Correspondências entre G.C. e O.R. encontradas na totalidade das entrevistas .....	86
Quadro 14. Correspondências entre G.C. e O.R. encontradas na totalidade das entrevistas .....	88

## **Sumário**

1. INTRODUÇÃO .....	11
1.1 Objetivo Geral .....	17
1.2 Objetivos Específicos .....	17
2. BASE TEÓRICA.....	19
2.1 Paradigmas e Conceitos de Rede.....	19
2.2 Governança.....	23
2.3. Governança Colaborativa.....	25
2.4. Organização da Rede .....	28
2.5. A Correspondência entre Governança Colaborativa e Organização da Rede ...	30
3. METODOLOGIA .....	32
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	41
4.1 A Rede do PNAE em Cubatão-SP .....	46
4.1.1 Dados das Entrevistas .....	48
4.1.2 Conclusão das Entrevistas.....	64
4.2 A Rede do PNAE em Itanhaém-SP.....	67
4.2.1 Dados das Entrevistas .....	69
4.2.2 Conclusão das Entrevistas.....	86
4.3 Análise das Redes .....	87
5. COMENTÁRIOS FINAIS .....	90
5.1 Resposta ao Problema de Pesquisa.....	90

5.2 Sobre a Teoria de Base .....	92
5.3 Sobre a Metodologia .....	94
5.4 Limites.....	95
5.5 Desdobramentos.....	95
5.6 Considerações Finais.....	96
REFERÊNCIAS.....	98
Apêndice A. Revisão Bibliográfica .....	106
Apêndice B – Roteiros de entrevista .....	110
I. Questões estruturadas simples.....	110
II. Questões estruturadas compostas.....	112
Apêndice C. Questionário .....	115

## 1. INTRODUÇÃO

O tema de redes está cada vez mais presente no mundo acadêmico como tentativa de explicar alguns fenômenos interorganizacionais, como a interdependência de recursos, os objetivos convergentes, as cooperações aliadas às concorrências, a confiança e o comprometimento e a governança. Diante deste cenário as organizações começaram a formar elos cooperativos, através das redes, para obterem vantagens na competitividade (BALESTRIN, VARGAS, 2004), ou eficiência nas suas tarefas (KLIJN, 2008; CROPPER *et al.*, 2008).

Esse novo modelo de atuação e competição entre empresas fez com que aumentasse o interesse sobre as redes, sejam de negócios, de cooperação, de ações sociais ou de políticas públicas (NOHRIA, ECCLES, 1992).

Para Castells (1999, 2005) uma nova sociedade está surgindo baseada em redes globais de capital, bens, serviços, comunicação, informação, ciência e tecnologia e na expansão da globalização. De acordo com Nohria e Eccles (1992) todas as organizações estão inseridas nas redes, quer seus atores façam uso ou não das suas possíveis conexões.

Neste cenário de formato em rede surge a necessidade de interação constante entre os atores envolvidos, quer seja por possuírem objetivos convergentes, quer seja para solucionar problemas em comum. Cada organização possui interesses próprios e através da influência, recursos e conhecimento, buscam espaço para alcançá-los (MILAGRES, SILVA, REZENDE, 2016).

Nessa linha de ação conjunta, onde os objetivos coletivos são colocados como prioridades, por vezes discordantes dos objetivos particulares, podendo surgir comportamentos oportunistas, sendo necessária uma governança, um sistema de orientação para ações coletivas (OLSON, 1965). A governança dita regras de controle e de incentivos para ações coletivas.

Revisão bibliográfica prévia indica que a palavra governança tem sido conceituada em três vertentes: 1. Controle do oportunismo; 2. Coesão de grupo; 3. Gestão.

A governança como controle está associada com um conjunto de mecanismos explícitos, geralmente encontrada em contratos formais, com viés controlador do oportunismo e organizador das tarefas coletivas (WILLIAMSON, 1981; GRANDORI, 2006). A governança como coesão de grupo está relacionada aos incentivos para as ações coletivas, sejam de natureza social, ou material (GRANOVETTER, 1985). Já a governança como gestão refere-se ao uso dos recursos do grupo e formas de solução de conflitos visando resultados. Para alguns autores, a gestão é a operacionalização da governança (KLIJN, 2008; WEGNER, PÁDULA, 2011). Para autores de políticas públicas a governança é definida como o poder de captação que o governo possui sobre os atores locais. (DE AZEVEDO, 2000; CALMON E COSTA, 2013).

Neste trabalho utilizam-se princípios e afirmativas das três vertentes já que, conforme detalhado adiante, o ponto central é a construção e ajuste dos mecanismos que caracterizam a governança, o que não necessita do uso da divisão.

Ademais, estudos sobre governança apresentam também algumas tipologias, tais como:

- (a) governança formal, sendo mecanismos de controle, geralmente sob contratos formais, visando controlar o comportamento oportunista (WILLIAMSON, 1981; GRANDORI, 2006);
- (b) governança estrutural, ou seja, hierárquica, no sentido de papéis e posições na rede (WILLIAMSON, 1985, BURT, 1976);
- (c) governança relacional, oriunda das relações sociais entre os atores envolvidos, criando e transformando regras e normas para os mecanismos de ações coletivas (JONES, HESTERLY, BORGATTI, 1997). Comentam-se as tipologias, para construir o escopo do projeto.

A governança formal, como estrutura de coordenação, é um conjunto de mecanismos regulatórios que auxiliam os atores das redes nas tomadas de decisões, priorizando os objetivos coletivos sobre os individuais. Com a dominância dos objetivos coletivos, a rede se torna mais competitiva (WEGNER, PÁDULA, 2010).

Lyra e Macedo-Soares (2011) corroboram no mesmo sentido, expressando que a governança formal é baseada em contratos não personalizados, quer dizer, independentemente de surgirem problemas, ou necessidades de ajustes, os contratos possuem regras genéricas previamente estabelecidas.

Provan e Kenis, (2008) afirmam que a governança formal assegura aos atores das redes trabalharem de forma coletiva, tanto na forma de resolução dos conflitos como na eficiência da alocação dos recursos, coordenando e controlando a ação conjunta na rede como um todo.

A governança formal, portanto, é uma espécie de estatuto que orienta e regula as ações dos atores, constituindo fator importante de organização da rede.

A governança estrutural, ou hierárquica, refere-se à posição de cada ator na rede, bem como ao seu papel, o que discrimina, ou aponta os atores centrais e periféricos, a liderança e a força dos laços (WILLIAMSON, 1985, BURT, 1976). Estudos sobre análise estrutural de redes (BORGATTI, 2005, SACOMANO NETO, 2016) mostram que a posição na rede e o papel exercido parecem ter relação com poder, liderança e representatividade. Essas posições e a força dos laços têm ligação com a organização dos processos e das decisões no grupo, o que importa ao atual projeto.

Já a governança relacional se distingue das outras definições por afirmar que o sucesso de uma rede, seja na funcionalidade, ou nos resultados obtidos, depende do fato dos próprios atores da rede construírem e ajustarem os mecanismos de ações coletivas. Através de relações sociais, ou pode-se chamar de extracontratuais dos atores de uma rede, emerge a governança relacional, que busca resolver as incertezas, os problemas comuns e adaptar-se às características do negócio, ou da tarefa (ZAHEER, VENKATRAMAN, 1995; JONES, HESTERLY, BORGATTI, 1997; GRANDORI, 2006).

Uma das derivações de campo de estudos da governança relacional está ligada às políticas públicas, neste caso sendo mais rotineiro o uso da expressão governança colaborativa, como a capacidade dos agentes do governo de agrupar os demais atores da rede (KLIJN, 2008).

Por vezes, as expressões governança relacional e governança colaborativa são utilizadas no mesmo sentido original de processo social no qual os atores criam, ou ajustam seus mecanismos de ações coletivas. Alguns autores (POPPO, ZENGER, 2002; PROVAN, KENIS, 2008) expressam a governança relacional valorizando as relações sociais, que criam um campo de confiança e comprometimento onde os mecanismos de ações coletivas podem ser decididos. Outros autores (JONES, HESTERLY, BORGATTI, 1997) consideram que a governança colaborativa engloba a relacional, pois considera tanto o ambiente relacional, quanto o processo de ajuste e criação dos mecanismos.

A mesma categorização de governança colaborativa englobando a relacional encontra-se em Milagres, Silva e Rezende (2016). Aqui os autores organizaram e dividiram a governança colaborativa em três partes: processual, contratual e relacional. Na processual são estabelecidos os processos e os instrumentos que norteiam a rede no seu cotidiano de produção. A contratual são as regras, normas, direitos e deveres formalmente estabelecidos. A relacional contempla os elementos intangíveis, como a identidade da rede, os contratos psicológicos, o sentimento de pertencimento por parte dos atores e a criação de um ambiente relacional seguro.

A governança relacional, no sentido de criação e ajustes de mecanismos feitos pelo próprio grupo é afirmada por vários autores (JONES, HESTERLY, BORGATTI, 1997; PROVAN, KENIS, 2008; RING, VAN de VEN, 1994; THOMSON, PERRY, 2006; EMERSON, NABATCHI, BALOGH, 2012), sustentando que o processo de construção do mecanismo é o objeto de investigação.

Embora existam discussões sobre o tema e diferentes nomenclaturas, há consenso dos autores quando apontam que a expressão governança colaborativa indica um processo que norteia as redes, independentemente de os mecanismos serem explícitos, formalizados, advindos de agentes externos; ou serem informais, implícitos, criados pelo próprio grupo, pautados pelo compromisso de ação coletiva. A governança colaborativa organiza a rede, sendo esta a afirmativa orientadora do trabalho.

Conforme se conclui das afirmativas, a governança colaborativa é o eixo de construção social dos mecanismos, dos quais derivam as outras governanças (a formal, por exemplo) e que organiza a rede, no sentido de sua estrutura, com papéis e funções definidas; e no sentido de sua dinâmica dos processos de produção.

Considerando essa centralidade da governança colaborativa, que surge da revisão bibliográfica prévia, justifica-se realizar um trabalho sobre sua presença e sua influência em outros fatos da rede.

Dessa forma, neste trabalho utiliza-se o conceito de governança colaborativa, pois ele abarca, além dos elementos da governança relacional citada por Milagres, Silva e Rezende (2016), as relações sociais entre os atores, que criam e transformam as regras, independentemente da sua natureza, conteúdo e origem, seja legal, advinda do mercado, seja um contrato ou um instrumento de regras processuais.

O conceito de governança colaborativa é recente, pois veio depois do estabelecimento e legitimação do campo de redes, que ocorreu basicamente na década de 1990 e depois de discussões sobre a governança, quando aplicada ao fenômeno de redes. Junto com o conceito vieram questionamentos e afirmativas, tais como sua importância no desenvolvimento da rede; sua oposição, ou complementariedade com a chamada governança formal; sua presença como absoluta, ou apenas em alguns casos e natureza de redes (de políticas públicas, por exemplo). Parte dessas discussões são encontradas em Zaheer e Venkatraman (1995); Jones, Hesterly e Borgatti (1997); Grandori (2006).

Entre os questionamentos e afirmativas, a que chama a atenção é sobre a relação entre governança colaborativa e a organização da rede, quando se entende como organização a estrutura e a funcionalidade da rede. A definição de papéis, funções e poderes dos atores, são algumas variáveis pertencentes ao que se chama estrutura da rede. O fluxo de informação, a solução de conflitos e a aprendizagem coletiva são algumas variáveis pertencentes ao que se chama de funcionalidade da rede. Os dois conjuntos estariam sendo moderados pela governança relacional.

Esta afirmativa e sua versão na forma de pergunta constituem o questionamento orientador deste projeto. É válido, logicamente e teoricamente,

estabelecer uma moderação entre governança colaborativa e organização da rede? Dados iniciais de entrevistas realizadas com sujeitos envolvidos no PNAE apontam para uma resposta positiva. É possível avançar no conhecimento e afirmar a moderação de indicadores específicos da governança colaborativa sobre a organização da rede?

Para investigar a proposição selecionam-se redes de organizações envolvidas na tarefa do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). Buscas prévias do pesquisador indicaram que esse programa se mostra apropriado porque é constituído por atores com objetivos diversos (comerciais, de políticas públicas, de cooperação e de programas de inclusão social) (ZAPATA, 2011) e sua operação envolve reuniões, conversas, ajustes formais (licitações) e informais, o que, supõe-se, devem apresentar exemplos de governança colaborativa.

Diante de tarefas de especialidades entre vários atores, o PNAE se torna complexo e amplo, por exemplo, para conseguir subsidiar no ano de 2018 a quantia de 40.544.183 refeições em todo o território nacional. Pesquisas prévias, realizadas para a coleta de dados, indicaram que em uma escola o almoço é servido às 9h pois, se fosse servido às 12h, coincidiria com o horário de término das aulas e os alunos iriam embora ao invés de se alimentar.

Outro problema que os gestores e operacionais do PNAE tem que enfrentar são "...as situações de privação, quando o aluno prefere ficar sem comer nada a ser identificado como pobre e necessitado se consumir a alimentação escolar" (SILVA, AMPARO-SANTOS, SOARES, 2018, p.6).

Estes dados iniciais mostram que o PNAE é uma política pública que exibe características de redes, tais como complexidade de tarefas, como a logística de alimentar alunos urbanos e rurais; objetivos comuns, visto que as organizações envolvidas tenham foco na tarefa, e a interdependência de recursos e tarefas. Assim, o campo do PNAE apresenta-se como importante pela sua função social e inserção nos itens da agenda 2030 (item 2- fome zero e agricultura sustentável; item 3- saúde e bem-estar), é válido para investigação da governança colaborativa.

## 1.1 Objetivo Geral

A partir das discussões anteriores e questionamentos levantados, coloca-se que o objetivo geral é investigar como se manifesta a moderação entre a governança colaborativa e a organização das redes, tomando como campo de investigação as redes do PNAE na região da Baixada Santista

Do objetivo geral decorrem os objetivos específicos.

## 1.2 Objetivos Específicos

- Identificar a tendência de publicações sobre as categorias governança colaborativa e organização da rede;
- Descrever as características das redes do PNAE selecionadas na região da baixada santista;
- Coletar, adaptar e criar indicadores sobre governança colaborativa e organização da rede;
- Organizar e analisar as evidências de sustentação (ou não) da moderação da governança colaborativa e a organização da rede.

Ao final do trabalho pretende-se atingir os seguintes resultados:

- a) teórico: contribuição para o aperfeiçoamento da teoria sobre governança colaborativa e sua moderação sobre os fenômenos das redes;
- b) metodológico: oferta de uma matriz de indicadores operacionais e confiáveis sobre governança colaborativa e organização de redes, que pode ser utilizada em pesquisas futuras;
- c) gerencial: oferta de uma matriz de indicadores sobre o que caracteriza a situação de organização de uma rede para uso em programas de desenvolvimento realizados por atores implicados nas tarefas do Programa Nacional de Alimentação Escolar.

Para realizar a investigação, o trabalho está organizado da seguinte forma: inicia com esta introdução, apresenta a base teórica, a metodologia de pesquisa, apresenta e analisa os dados obtidos e finaliza com os comentários.

No próximo item apresentam-se os fundamentos teóricos que orientam o planejamento e a discussão da pesquisa.

## 2. BASE TEÓRICA

Neste item são apresentados os conceitos que dão base teórica para a pesquisa e para as análises, considerando as afirmativas de autores clássicos, repetidamente referenciados na literatura, sustentados por autores contemporâneos, selecionados a partir da revisão bibliográfica. O caminho detalhado dessa revisão encontra-se no Apêndice A.

Tratando-se de uma temática que versa sobre os constructos de governança e organização da rede, são apresentados os argumentos que conduzem à seleção dos conceitos e às variáveis. Ao final é apresentado um resumo das afirmativas que guiam o trabalho.

### 2.1 Paradigmas e Conceitos de Rede

O tema de redes obteve importância e legitimidade na década de 1990, especialmente devido a obras que repercutiram no mundo acadêmico e gerencial (GRANOVETTER, 1985; NOHRIA, ECCLES, 1992; GRANDORI, SODA, 1995; UZZI, 1997; GULATI, 1998; CASTELLS, 1999). O termo redes passou a ser definido de muitas formas, conforme distintos princípios sobre natureza humana e modos de ações coletivas.

A investigação e construção de afirmativas sobre esses modos de ações coletivas são antigas. A teoria de ação coletiva (COMMONS, 1931 e 1950) apontava que a convergência de interesses individuais era uma condição para surgirem as práticas das ações coletivas e que essas estavam no controle, na liberação e na expansão da ação individual.

Sobre a ação individual, Commons (1931) e Olson (1965) corroboraram que indivíduos racionais e com interesses próprios dificilmente agirão para alcançar interesses comuns de um grupo, exceto quando este grupo for bem restrito ou aconteça algo fora do comum, como uma coerção. Olson (1965) apontou que para a efetivação da ação coletiva, ou seja, para que os indivíduos agissem para alcançarem prioritariamente os interesses dos grupos, era necessário ter regras de controle, hoje conhecidas como governança.

O fenômeno de redes é uma expressão que trata da mudança dos padrões de relacionamento o que se aglutina na expressão *sociedade em rede*. A sociedade em rede é uma nova forma de construção da sociedade, fundada nas redes de conexões, que geram, processam e distribuem informações a partir de conhecimento acumulado nos *nós* dessas redes. As redes são estruturas abertas em movimento contínuo que acrescenta ou remove *nós* de acordo com o necessário (CASTELLS, 2005).

Autores (GRANOVETTER, 1985; CASTELLS, 1999; UZZI, 1997) concordam que toda organização está inserida numa rede, quer seus atores saibam ou não; quer eles açãoem ou não suas conexões. Com essas conexões açãoadas e ativas, aumenta a competitividade de cada organização integrante (BALESTRIN, VERSCHOORE, 2016), pois ocorre o compartilhamento de recursos.

O fenômeno das redes manifesta-se de várias formas, tais como em negócios entre empresas privadas, onde uma necessita de um recurso que a outra detenha, por exemplo, como em uma relação entre comprador e fornecedor. Manifesta-se também em parcerias entre empresas privadas e públicas, em alguns casos entre prefeituras e ONGs, e também há manifestação através de ações sociais, como as redes de cooperação intelectual.

Nohria e Eccles (1992) apontam três razões mais relevantes para o interesse nas pesquisas sobre redes:

- 1- O surgimento da nova competição: cada vez mais predomina a competição entre redes e não entre atores isolados;
- 2- O desenvolvimento da tecnologia: que possibilitou a conexão entre as organizações, que no passado, era inviável;
- 3- A inserção do tema de redes nos congressos, revistas e outras manifestações acadêmicas, atraindo a atenção dos pesquisadores.

Na literatura emergente sobre redes destaca-se a importância da governança. A governança para Grandori (2006), Jones, Hesterly e Borgatti (1997) é o eixo de formação, de desenvolvimento e de resultados das redes. É um conjunto de mecanismos de controles que são criados, ou ajustados pelo próprio grupo.

Esse princípio sobre o comportamento individual que necessita ser controlado nas ações coletivas aparece na literatura contemporânea como governança formal, no sentido de contratos com controles sobre o comportamento das pessoas nas redes (GRANDORI, SODA, 1995; HALL, 2004; LYRA, MACEDO-SOARES, 2011).

Revisões bibliográficas sobre o conceito de redes (GRANOVETTER, 1985; GRANDORI, SODA, 1995; GULATI, 1998; OLIVER, EBERS, 1998; GRANDORI, 2006) apontam que as várias definições podem ser agrupadas em três grandes paradigmas: princípios econômicos de redes; princípios racionais-estratégicos e princípios sociais. Alguns autores colocam outros paradigmas, tais como princípio institucional (DIMAGGIO, POWELL, 1983), estrutural (BURT, 1976) e gerencial (PROVAN, KENIS, 2008).

O paradigma econômico tem ênfase no aspecto financeiro, dos custos e lucros, onde os atores se unem visando primordialmente os processos financeiros e ganhos em termos de obtenção de recursos, além das diminuições dos custos das transações (PFEFFER, SALANCIK, 1978; WILLIAMSON, 1985). O aspecto econômico é o que organiza toda a rede.

O paradigma racional-estratégico tem ênfase nos aspectos competitivos que cada ator busca, obtendo recursos na rede e também na própria estratégia da rede, competindo com outras redes. A questão dos recursos e da competitividade é o que organiza toda a rede (GULATI, GARGIULO, 1999; BALESTRIN, VERSCHOORE, 2016).

O paradigma social afirma que os processos na rede são dirigidos por um pano de fundo social, ou seja, não há relações puramente econômicas e nem tão pouco racionais-estratégicas. Sempre existe um conteúdo social (de confiança, de poder, de cooperação) que influencia a organização da rede, tanto em sua estrutura, quanto em sua funcionalidade. Os princípios deste paradigma são norteadores do trabalho (GRANOVETTER, 1985).

Quadro 1. Resumo dos pontos de partida da abordagem social de redes.

<b>Paradigma →</b>	<b>Abordagem Social das Redes</b>
<b>Categoría ↓</b>	
1. Natureza humana	Social, as ações do sujeito são determinadas pelo ambiente social, isto é, pela natureza e conteúdo de suas relações (que se desdobram no futuro).
2. Afirmativa básica sobre redes	A rede se forma e se desenvolve a partir de relações sociais; cada ator está imerso e comprometido na rede.
3. Teorias e autores mais referenciados	Teoria da ação coletiva (OLSON, 1965) Dinâmica de pequenos grupos (GOLEMBIEWSKI, 1962). Teoria da Comunicação (BITTI; ZANI, 1993). Embeddedness (POLANYI; ARENSBERG; PEARSON, 1957; GRANOVETTER, 1985) Teoria dos laços fortes e fracos (Granovetter, 1985) <i>Social Network Analysis (SNA)</i> – teoria de estrutura das redes (WASSERMAN; FAUST, 1999) Teoria dos Papéis (MORENO, 1972) Modelo de Confiança e Comprometimento (MORGAN; HUNT, 1994) Modelo de Governança (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997) Modelo de Poder (ZAHEER; GÖZÜBÜYÜK; MILANOV, 2010)
4. Objeto de estudo	Os fenômenos característicos de redes, tais como estratégia, inovação, conflitos, governança, estrutura, resultados, aprendizagem, processos decisórios, formação.
5. Objetivos de pesquisa	A investigação da moderação entre os indicadores de categorias sociais com os fenômenos característicos de redes, citados no item 4.
6. Metodologia de Pesquisa dominante	Descritivas, explicativas e comparativas, buscando relações entre categorias sociais e variáveis relevantes em redes.
7. Estratégia de Pesquisa dominante	Predominantemente qualitativa. Em alguns casos existem análises quantitativas de estruturas das redes, ou testes de correlações, ou testes de equações estruturais.
8. Técnicas de pesquisa dominantes	Entrevista com roteiro, questionários, observação e fontes secundárias.
9. Linha geral da discussão nas conclusões	Discutir e defender a importância dos fatores sociais nos processos, decisões, comportamentos dos atores e resultados das redes.
10. Discussões, críticas, temas em aberto	(A) Ponto forte: foco nas relações e não nos indivíduos, ou recursos, caracterizando claramente o relacionamento como objeto de estudo. (B) Status da abordagem social: ainda em construção, recebendo muitas críticas porque é difícil sustentar hipóteses de relação direta entre as relações sociais (por ex. confiança) e variáveis da rede (por ex. resultados). Os resultados podem ocorrer em função de outras variáveis não consideradas no fenômeno de redes.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Giglio et al., 2016.

Nos três paradigmas há convergência sobre a necessidade da governança nas redes de negócios, isto é, de mecanismos de controle e de incentivo sobre as ações

individuais e coletivas, reduzindo as incertezas sobre o comportamento das pessoas, aumentando a competitividade e inibindo o oportunismo dos atores envolvidos. Neste trabalho seguem-se os princípios do paradigma social de redes, uma vez que o conceito de governança colaborativa, detalhado a seguir, implica em relacionamento, em ajustes e combinações sobre regras de ações coletivas, que, segundo essa abordagem social, dirigem, influenciam, direcionam os processos da rede, seja na formação da estrutura, seja na formação do modo coletivo de produzir.

## **2.2 Governança**

Na literatura há divergência sobre quais seriam os aspectos de sustentação das redes, isto é, seus pilares de desenvolvimento. As quatro posições mais encontradas na literatura são: (a) os processos financeiros; ganhos em termos de obtenção de recursos, além das diminuições dos custos das transações (PFEFFER, SALANCIK, 1978; WILLIAMSON, 1985); (b) a vantagem competitiva, obtida por cada organização em redes de cooperação (VERSCHOORE, BALESTRIN, 2008); (c) a estrutura da rede, principalmente sua densidade, isto é, a capacidade de usar possíveis conexões, o que incrementa a competitividade (BURT, 1976); (d) a governança como sustentação da rede, pois coordena os atores, a interdependência dos recursos, os relacionamento e comportamentos dos atores (GRANDORI,SODA 1995; GRANDORI 1997).

Neste trabalho aceita-se que a governança é a base de organização e desenvolvimento de uma rede, gerando continuidade e longevidade. Em especial, valoriza-se o conceito de governança colaborativa conforme aparece na produção acadêmica, referindo-se à construção do próprio grupo sobre os mecanismos de ação coletiva. Nos parágrafos seguintes apresenta-se um breve painel de conceitos de governança, para posicionar a governança colaborativa e indicar as variáveis selecionadas.

A governança como estrutura de coordenação é definida como um conjunto de mecanismos regulatórios que auxiliam na tomada de decisões por parte dos atores, enfatizando a primazia dos objetivos coletivos sobre individuais. Esses mecanismos são em parte formais, legais, advindo do mercado e das leis; e parte de ajustes feitos

entre os atores da rede, para adaptação à realidade daquela rede. Com o alinhamento desses interesses, a rede é favorecida em sua competitividade (WEGNER, PÁDULA, 2010).

Ainda na mesma linha, Provan e Kenis (2008) apontam que a governança garante o envolvimento dos atores nas ações coletivas, na forma de resolução dos conflitos e na eficiência da alocação dos recursos, ou seja, na coordenação e controle da ação conjunta em toda a rede. Esta afirmativa é importante para os propósitos deste trabalho, indicando duas variáveis, sendo a forma de resolução de conflitos e a eficiência de alocação de recursos, como fatores de organização e desenvolvimento da rede.

Outra linha de autores aceita e utiliza a divisão da governança entre formal e informal, onde a formal é oriunda de contratos não personalizados, ou seja, com regras já estabelecidas independentemente de problemas futuros e necessidade de ajustes nos contratos (LYRA, MACEDO-SOARES, 2011), e a informal como originária de regras construídas e transformadas por um grupo de atores (WILLIAMSON, 1979, 1996; POPPO, ZENGER, 2002; PROVAN, KENIS, 2008).

Nessa última vertente, a construção e a transformação das regras ocorrem pela mescla de convívio social e mecanismos formais, pois, como estatutos, normas e regulamentos não conseguem abranger e dirimir todas as situações e problemas, surge a necessidade de ajustes nos contratos e cada grupo desenvolve sua forma de realizar esses processos. São eles, os processos de ajustes e o conteúdo final de cada mecanismo que foi combinado, que constituem a governança colaborativa.

A revisão bibliográfica indicou que a variável *critérios de inclusão na rede* é uma das mais citadas como componente da governança e que necessita de ajuste constante conforme mudanças na rede e no ambiente. É uma variável selecionada para compor a categoria governança colaborativa.

Como se percebe, mesmo partindo de distintas classificações e pontos de partida, há convergência na afirmativa que os mecanismos que compõem a governança são construídos e transformados a partir da necessidade de ajustes e de características do grupo local. O presente trabalho utiliza o conceito de governança

colaborativa definindo-a como essa construção social dos atores, esses ajustes e criação de mecanismos.

### **2.3. Governança Colaborativa**

A governança colaborativa refere-se à construção dos mecanismos de controle e de incentivos criados pelo próprio grupo, mesmo que sejam ajustes de regras formais já existentes no mercado e nas leis. Essa construção ocorre a partir da dominância de um ambiente de relacionamento onde predominam a confiança e o comprometimento. Nessas condições os atores se reúnem, conversam e decidem suas regras de comportamento, de decisão e de processos (ZAHEER, VENKATRAMAN, 1995).

A mesma condição de ambiente de relacionamento para a construção dos mecanismos foi afirmada por Grandori (2006), comparando meios contratuais com os extracontratuais. Este último configura um meio social e relacional entre os atores, que criam uma perspectiva de contrato de maneira informal, adaptando as regras formais, tornando-as funcionais. A autora chega a utilizar a expressão governança contratual para designar esses ajustes informais dos contratos.

Para Milagres, Silva e Rezende (2016) o modelo de governança colaborativa se dá pela junção da governança processual, da governança contratual e da governança relacional, pautadas em diversos elementos e diferentes autores. De acordo com Milagres, Silva e Rezende (2016), a governança relacional é composta por uma gama de elementos intangíveis, sendo eles: (a) identidade da rede, formada por elementos simbólicos e cognitivos (HARDY, PHILLIPS, LAWRENCE 2003); (b) contratos psicológicos, entendidos como expectativas e suposições não escritas (RING, VAN DE VEN, 1994; THOMSON, PERRY, 2006); (c) visão coletiva, objetivos a serem alcançados (THONSON, PERRY, 2006; EMERSON, NABATCHI, BALOGH, 2012); (d) sentimento de justiça, pertencimento e acolhimento; (e) criação de ambiente seguro em recursos, informações e conhecimentos compartilhados (SAZ-CARRANZA, VERNIS, 2006).

Para os propósitos deste trabalho, no modelo de Milagres, Silva e Rezende (2016) destaca-se a conjunção de ajustes de processos, de contratos e de

relacionamento, o que se chamou de governança colaborativa. Conforme se interpreta essa divisão é mais relevante para os propósitos aqui perseguidos, já que valoriza o ajuste e a decisão coletiva independentemente de divisões de natureza formal e informal. As categorias de governança contratual e processual do modelo de Milagres, Silva e Rezende (2016) serão utilizadas.

Na revisão bibliográfica realizada verificou-se que a expressão governança colaborativa aparece frequentemente associada a políticas públicas, no sentido de o poder público ser capaz de atrair a participação de outros setores e atores, criando ajustes nas suas regras formais (EMERSON, NABATCHI, BALOGH, 2012; KLIJN, 2008). É o mesmo princípio de ajuste coletivo colocado por outros autores, adicionando a capacidade de um ator (governo) em obter a participação e comprometimento de outros atores.

Segundo Jones, Hesterly e Borgatti (1997) a governança colaborativa emerge das relações sociais entre os atores. As incertezas, a complexidade de tarefas, as pressões legais e temporais fazem com que os atores se reúnam e decidam de forma coletiva, pautados na confiança e no comprometimento. Neste ambiente criam-se as regras de ação coletiva, e, por conseguinte a governança colaborativa.

Trabalhos contemporâneos adicionaram outras variáveis de governança colaborativa, tais como mecanismos sobre difusão de valores (LIMA, 2017), mecanismos de solução de conflitos gerados por assimetrias e poder (SATYRO, 2014), rotinas, práticas e rituais (DE SOUZA, 2017). Essas variáveis foram incorporadas no conjunto que forma a governança colaborativa, conforme detalhado no Quadro 3, adiante.

Na Sociologia, o tema do poder é recorrente no estudo de grupos (BOLLIG, SCHWIEGER, 2014; ONG, RYAN, MCINTOSH, 2014). No campo de redes, Macke, Vallejos e Sarate (2009) comentam que a análise deve considerar os aspectos de relações de poder, avaliações de processos e resultados obtidos. As relações de poder foram colocadas como uma das bases das redes por Zaheer e Venkatraman (1995) e para Yuba e Barata (2015) o poder é uma variável que influencia nos

resultados das redes. Os ajustes de mecanismos para resolver a existência de conflitos de poder é uma variável selecionada na governança colaborativa.

Sobre o poder, Ford, Wang e Vestal (2012) sugerem estratégias acordadas entre os atores para que organizações com menos poder possam amenizar as assimetrias perante demais organizações, num processo de gerenciando das relações de troca.

O ajuste e a difusão do sistema de valores e ética que orienta o comportamento de um grupo foram estudados por Reynolds (2013), investigando uma rede de agricultores que através da fé (da religião), ajustou e difundiu o senso de justiça e transparência, obtendo melhoria nas relações econômicas entre os membros desta rede. O ajuste e a difusão do sistema de valores e ética que orienta o comportamento de um grupo é uma variável selecionada na governança colaborativa.

O Quadro 2 apresenta um resumo dos conceitos de governança colaborativa incluindo as variáveis antecedentes e consequentes, encontradas na revisão e adotadas neste trabalho. As expressões em negrito são as selecionadas para compor o quadro de variáveis a partir do critério de frequência encontrada na revisão e relevância da variável afirmada por mais de um autor. Algumas se referem ao que a governança colaborativa é – ajustes dos mecanismos de ações coletivas, outras se referem ao que a governança colaborativa causa- como solução de conflitos, e outras ainda se referem às condições e emergência da governança. A parte em negrito ressalta as palavras chave do conceito.

Quadro 2. Linhas conceituais de governança colaborativa

Autores	Conceito dominante
Williamson (1985) - o que ela é e qual o seu objetivo	A governança é a criação e a transformação das normas e regras com o intuito de <b>resolver conflitos</b> e diminuir os custos das transações.
Zaheer e Venkatraman (1995) – como ela se forma e que consequências causa	A governança é construída e transformada pela dinâmica do próprio grupo, onde eles constroem a <b>estrutura da rede</b> , seus processos de realizações de tarefas e seus modos comportamentais.
Jones, Hesterly e Borgatti (1997) – de onde ela vem	A governança <b>emerge das relações sociais</b> entre os atores, onde as incertezas, a complexidade de tarefas, as pressões legais e temporais, fazem com que os atores se reúnam e

Autores	Conceito dominante
	ajam de forma coletiva, pautados na <b>confiança</b> e no <b>comprometimento</b> .
Borzel (1998); Souza e Machado (2018) – governança nas políticas públicas	A estruturação e a gestão de políticas públicas não devem ser limitadas ao Estado, mas envolver a participação de atores interessados em determinada política. A governança colaborativa voltada em <b>políticas públicas</b> visa resolver os <b>conflitos de interesses e baixa motivação</b> por parte dos atores.
Grandori (2006) - sua importância e seu maior objetivo	A governança é o eixo de formação, de desenvolvimento e de resultados das redes, com viés <b>controlador de oportunismo</b> .
Provan e Kenis (2008) - o que ela causa	A governança assegura aos atores das redes trabalharem de forma coletiva, tanto na forma de <b>resolução dos conflitos</b> como na <b>eficiência da alocação dos recursos</b> , coordenando e controlando a ação conjunta na rede.
Milagres (2016)	A governança colaborativa é composta pela governança contratual, processual e relacional, e existem indicadores para cada uma delas.

Fonte: Construído pelo autor, 2019.

Conforme se verifica no Quadro 2 estão selecionadas variáveis de acordo com sua presença e valorização dos autores, independentemente de serem de origem formal, hierárquica, de processos, de contratos, sem a preocupação com a classificação do mecanismo. O que importa é o que o grupo criou ou ajustou sobre as regras.

#### 2.4. Organização da Rede

A revisão bibliográfica sobre a expressão organização da rede (e sinônimos) mostrou convergência nos elementos constitutivos. A organização da rede é composta por elementos como a estrutura (e suas derivadas de medidas de ligações), a existência e solução de assimetrias, a eficiência na alocação de recursos, a existência (ou não) de comportamento oportunista, a aprendizagem coletiva e o foco na tarefa (FLIERVOET, GEERLING, MOSTERT, 2016; CARBONI *et al.*, 2017; PROVAN, KENIS, 2008; WILLIAMSON, 1981; GRANDORI, 2006; BAGGIO, WEGNER, 2016; DA COSTA, PORTO, 2014; PICHON-RIVIÉRE, 1998).

Algumas variáveis como estrutura da rede são conhecidas na produção acadêmica de redes, outras, como aprendizagem coletiva e foco na tarefa, são pouco utilizadas e investigadas. Num trabalho ampliado de busca foi possível rastrear

algumas dessas variáveis além do campo de Redes e mesmo da Administração. Nos próximos parágrafos descrevemos exemplos dessa busca.

Uma rede é um grupo de pessoas interagindo em função de objetivos coletivos. Nas Ciências Humanas de base existem teorias sobre o que constitui um grupo, o que define sua organização. Por exemplo, na Antropologia, Mauss (2003) considera que o sistema de trocas é a base de um grupo. Na Psicologia de Grupos, Moreno (1972) afirma que o que caracteriza um grupo é a definição de papéis. Na Psicologia, Pichon-Riviére (1998) explica que a operacionalidade de um grupo é definida pela forma de agir dos atores, com foco na tarefa a ser executada e não nos interesses individuais, em contínuo processo de aprendizagem social.

A revisão bibliográfica indicou que esses autores e suas afirmativas estão praticamente ausentes nos trabalhos contemporâneos sobre redes, mas existem aproximações. Por exemplo, Vodden, Ommer e Schneider (2005); Conrad (2015); Da Costa e Porto (2014); Baggio e Wegner (2016) afirmam que a aprendizagem coletiva é uma das características de organização de uma rede, importante para a sua sobrevivência, tal como afirmava Pichón-Riviere (1998). Aprendizagem coletiva é uma variável selecionada neste trabalho.

A estrutura de grupos é tema recorrente na Administração. Recentemente a valorização e legitimação da análise social de redes criou um campo fértil de pesquisas. A análise social de redes supõe que a estrutura das relações sociais determina o conteúdo dessas relações (MIZRUCHI, 2006).

Alguns autores mais citados (BURT, 1976; BORGATTI, 2005), secundados por autores contemporâneos (FLIERVOET, GEERLING, MOSTERT, 2016; CARBONI *et al.*, 2017; GOMIDE *et al.*; 2015; BORDIN, GONÇALVES, TODESCO, 2014) afirmam que a estrutura distingue um grupo e que medidas, tais como centralidade e densidade, permitem inferir o modo de funcionamento de uma rede. O que esses autores pouco discutem e que é objeto de investigação deste trabalho é como se desenha, constrói, se determina e se forma essa estrutura. A proposição deste trabalho é que a estrutura se cria a partir dos mecanismos da governança relacional.

A estrutura da rede é uma variável selecionada neste trabalho, especialmente as medidas de centralidade e densidade.

A organização das variáveis de organização da rede consta num quadro resumo e está apresentado no item 2.5, no Quadro 3.

## **2.5. A Correspondência entre Governança Colaborativa e Organização da Rede**

Os parágrafos anteriores destacaram as variáveis selecionadas que compõem as categorias de governança colaborativa e organização da rede. Aqui se coloca o questionamento sobre a possibilidade de associação entre as duas categorias e possível moderação de uma (G.C) sobre a outra (O.R.).

Pichon-Rivière (1998) investigou os grupos e seu funcionamento utilizando a expressão “operatividade” para descrever a condição de funcionamento de um grupo, quando se valorizam os processos e a tarefa e não as pessoas e seus interesses. A efetividade de um grupo depende de foco na tarefa, de transferência e transparência de informações e de atitude de ação coletiva. Embora os estudos de Pichon-Rivière fossem amplos, sobre vários grupos, como família, equipes de esportes, times de vendas, pequenos clubes de associados; as afirmativas sobre como e porque um grupo funciona podem ser aplicadas aos fenômenos de redes. As variáveis foco na tarefa e capacidade de trabalhar em equipe foram incorporadas na categoria de organização da rede.

Na revisão bibliográfica não se encontraram artigos que apontassem a moderação entre a governança colaborativa e a organização da rede, ou que sugerissem indicadores para investigar essa moderação.

Já no cruzamento entre governança colaborativa com políticas públicas e de organização da rede com políticas públicas foram encontrados artigos, com destaque para as políticas públicas de saúde e educação, que estão comentados no Apêndice A. Os artigos tratam sobre ações coletivas inseridas no contexto de políticas públicas.

O Quadro 3, que mostra o conjunto de variáveis selecionadas que compõem as duas categorias, levando em consideração as características da tarefa do PNAE; é uma construção inferida a partir das leituras das duas categorias isoladas.

Quadro 3. Variáveis de governança colaborativa e organização das redes, encontradas na revisão bibliográfica.

Governança Colaborativa	Organização da rede
1. Papéis, funções e comportamento: 1.A. Criação e ajustes nas regras de inclusão e exclusão; 1.B. Criação e ajustes nos papéis e funções; 1.C. Criação e ajuste de penalidades; 1.D. Outros mecanismos de controles do comportamento (CARBONI <i>et al.</i> , 2017)	A. Estrutura: A.1. Centralidade; A.2. Densidade; A.3. Determinação da divisão de papéis e funções; (BORGATTI, 2005; SACOMANO NETO, 2016)
2. Mecanismos para adaptação de regras contratuais (JONES, HESTERLY, BORGATTI, 1997)	B. Relação grupo-sujeito (imersão, participação, comprometimento, identificação com grupo) (WEBER, GRISCI, 2010)
3. Criação, ou ajustes nos mecanismos de processos; dos modos de realização das tarefas (ZAHEER, VENKATRAMAN, 1995)	C. Eficiência na alocação de recursos (PROVAN, KENIS, 2008)
4. Criação e ajuste dos mecanismos para solução das assimetrias de qualquer natureza (FORD, WANG, VESTAL, 2012)	D. Existência (ou não) de comportamento oportunista (GRANOVETTER, 1985)
5. Ajuste e difusão do sistema de valores e ética que orienta o comportamento (REYNOLDS, 2013)	E. Aprendizagem coletiva (BAGGIO e WEGNER, 2016; CONRAD, 2015)
6. Ajustes das rotinas, práticas e rituais (SEGALEN, 2002)	F. Foco na tarefa x foco nas pessoas (PICHON-RIVIÈRE, 1998)
7. Ajuste de regras sobre relações de poder: 7.A Ajuste de regras sobre jogos de poder; 7.B. Ajuste de regras sobre relações de comando e de hierarquia; 7.C. Ajuste de regras de compartilhamento de recursos. (PFEFFER, SALANCIK, 1978; EMERSON, 1962)	G. Capacidade de trabalhar em equipe (PICHON-RIVIÈRE, 1998)
	H. Forma de resolução de conflitos (PROVAN, KENIS, 2008)

Fonte: Construído pelo autor, 2019.

Colocada a teoria de base, as variáveis selecionadas e a justificativa do campo de pesquisa, é possível resumir a proposição orientadora: este trabalho investiga a organização de redes do PNAE na região da Baixada Santista, considerando governança colaborativa como categoria moderadora da estrutura e dos processos da rede.

### 3. METODOLOGIA

Neste item apresenta-se a metodologia do trabalho para a elaboração e execução da pesquisa. São abordados o método da pesquisa, o plano de pesquisa, as técnicas para coleta dos dados, a estratégia analítica geral e a técnica analítica específica.

A metodologia é o caminho a ser percorrido na busca para a ratificação das proposições da pesquisa (DEMO, 2000). O pesquisador deve apontar uma estratégia que permita responder à questão de pesquisa, através de escolhas lógicas e plausíveis. Para Creswell (2010) existem diversos métodos de pesquisa e estes são determinados de acordo com o objetivo e as proposições da pesquisa.

O objetivo da presente pesquisa é investigar a possível moderação da governança colaborativa sobre a organização das redes, tomando como campo de investigação as redes do PNAE na região da baixada santista, especialmente nos municípios de Cubatão e Itanhaém.

Este estudo tem caráter predominantemente qualitativo, pois utiliza textos, usa interpretações para explicar as realidades sociais e o protótipo mais usual é a entrevista em profundidade (BAUER, GASKELL, ALLUM, 2002, p.23). A pesquisa qualitativa “ajuda a compreender e explicar os fenômenos sociais com o menor afastamento possível do ambiente natural” (BAUER e GASKELL, 2002, p. 5), corrobora Bonoma (1985) quando coloca que é o tipo de pesquisa adequada quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele ocorre naturalmente. Além disso, “[...] os dados qualitativos proporcionam entendimento detalhado, enquanto os dados quantitativos proporcionam entendimento mais geral” (CRESWELL, 2014, p. 24).

A abordagem metodológica utilizada é a de estudo de casos múltiplos. Conforme Yin (2015, p.28): “apesar de estudos de caso único poderem render insights inestimáveis, a maioria dos estudos de casos múltiplos tem a probabilidade de ser mais forte do que os projetos de estudo de caso único”. Creswell (2014, p.67) complementa afirmando que “o pesquisador iniciante poderia escolher entre diversas abordagens qualitativas, como a pesquisa narrativa e a fenomenologia, mas eu

deixaria essas abordagens metodológicas mais avançadas para pesquisadores mais experientes". Para Yin (2011) os múltiplos casos ajudam a proteger contra os vieses da pesquisa.

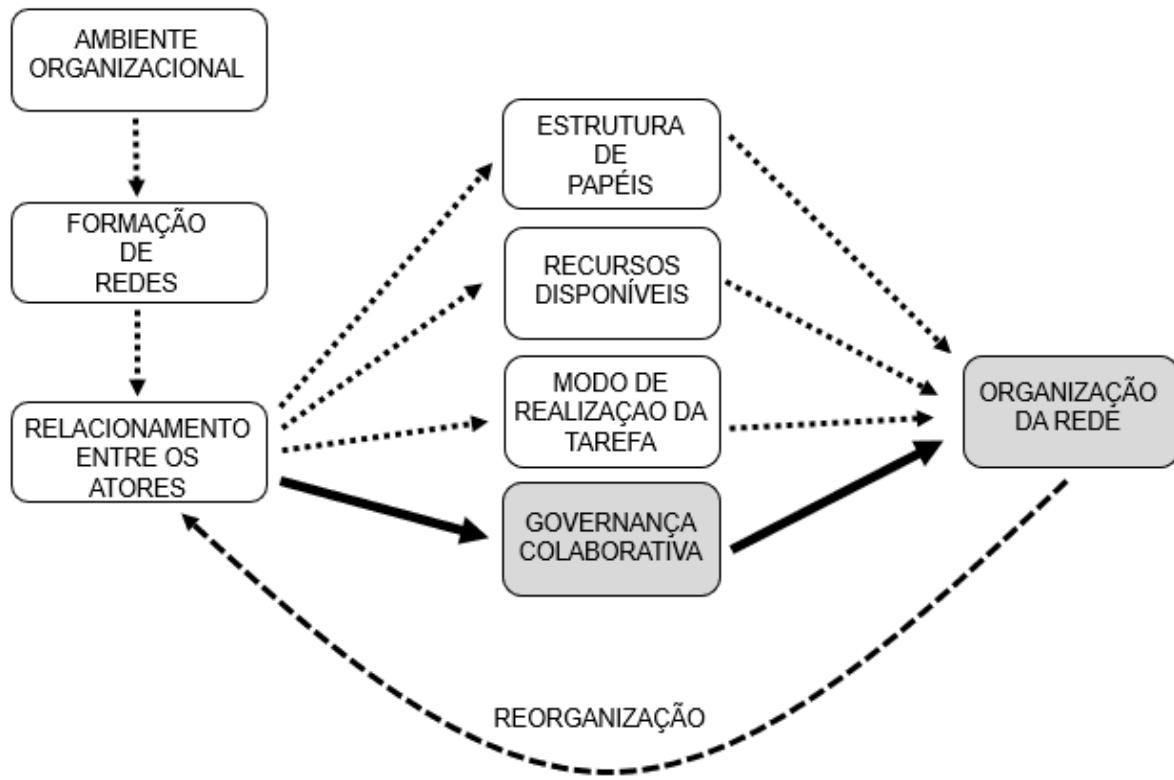
Sobre a questão de pesquisa "A definição [...] é provavelmente o passo mais importante a ser dado no processo de pesquisa. Portanto, você deve ser paciente e dedicar tempo suficiente para esta tarefa. [...] A forma da questão pode proporcionar uma indicação importante relacionada com o método apropriado de pesquisa a ser usado (YIN, 2015, p. 12).

A palavra "como" consta na questão de pesquisa deste trabalho, e "o estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões "como" [...] certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real" (GODOY, 1995, p. 25).

No presente estudo, a questão de pesquisa se refere às manifestações de organização de uma rede, conforme a moderação (facilitação) de indicadores de governança colaborativa. O conjunto de indicadores foi descrito no Quadro 3, na seção 2.5.

A Figura 1 apresenta o desenho do ambiente e da rede, ressaltando-se em cinza os pontos de investigação do presente trabalho.

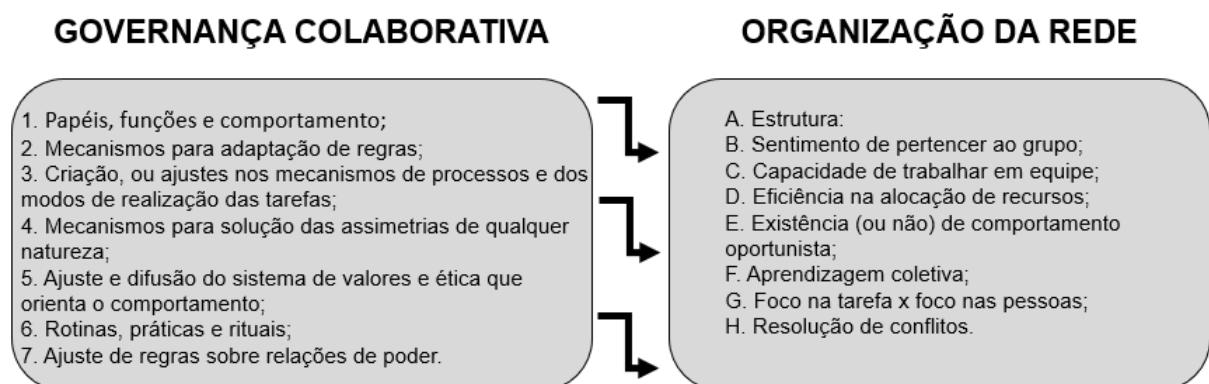
Figura 1. Ambiente organizacional no qual a governança e a organização das redes estão inseridas.



Fonte: Construída pelo autor (2019).

A Figura 2 mostra o desenho da pesquisa com as variáveis que constituem as duas categorias. As múltiplas setas dirigidas de um grupo a outro pretendem indicar as possíveis associações, considerando a governança colaborativa com categoria moderadora, mas sem implicar em relação causal estrita.

Figura 2. O desenho da pesquisa



Fonte: Construída pelo autor (2019).

A pesquisa se caracteriza como descritiva, pois “as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial [...] o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados” (GIL, 2002, p. 42).

As unidades empíricas de análise são as redes do PNAE na região dos municípios de Cubatão-SP e de Itanhaém-SP, onde o foco é analisar cada uma delas na sua teia de relações com as outras, no nível *ego network* de análise (TICHY; TUSHMAN; FOMBRUN, 1979).

As unidades primárias de análise são os atores envolvidos nessas redes do PNAE na região da baixada santista, com foco no caso e não em cada ator, ou seja, as perguntas estão voltadas às redes do PNAE da baixada santista. A qualificação dos sujeitos obedece aos seguintes critérios: a) pessoas que estão envolvidas nas tarefas do PNAE; b) estejam há mais de três anos na tarefa; c) preferencialmente com cargos de direção, gerência ou liderança de grupo; d) tenham formação acadêmica mínima em nível técnico.

Para realizar a pesquisa foram construídos indicadores das variáveis presentes no desenho de pesquisa na Figura 2. Conforme destacado no Quadro 4, alguns indicadores foram retirados dos artigos mais citados, conforme análise da revisão bibliográfica, outros foram retirados de teses e dissertações brasileiras que trataram de governança, ou de organização das redes e outros foram especialmente construídos para os propósitos deste trabalho, tais como os indicadores de ajuste e difusão do sistema de valores e ética que orienta o comportamento e o indicador de eficiência na alocação de recurso.

O plano de coleta de dados e análise seguiu dois passos:

1. Para a coleta de dados de fontes secundárias foram utilizadas as revistas AT Revista, do grupo A Tribuna, os jornais Expresso Popular e o A Tribuna, a lei nº 11.947 de 2009, a Cartilha Nacional de Alimentação Escolar e Atas das reuniões dos CAE's das prefeituras disponibilizados no site das mesmas.

2. Coleta através de entrevistas, incluindo uma entrevista prévia com a representante da Secretaria da Educação de Cubatão e outra realizada com a representante da Secretaria da Educação de Itanhaém, com roteiro construído a partir dos indicadores das categorias governança colaborativa e organização da rede.

Para a construção dos instrumentos de coleta foram utilizados os indicadores levantados na revisão da produção acadêmica, conforme o Quadro 4.

Quadro 4. Indicadores de governança colaborativa e organização de redes.

	VARIÁVEL	INDICADOR(ES)
GOVERNANÇA COLABORATIVA	1.A. Criação e ajustes nas regras de inclusão e exclusão	1.A. Evidências, sinais, documentos, sobre as regras implícitas e explícitas para admitir organizações e pessoas nas atividades do PNAE local.
	1.B. Criação e ajustes nos papéis e funções	1.B. Evidências, sinais, documentos sobre os papéis e funções estabelecidas para as organizações e pessoas atuantes no PNAE local.
	1.C. Criação e ajustes de penalidades	1.C. Regras de limitações de comportamento, sejam implícitas ou explícitas, das pessoas, ou organizações, cuja violação culmina em penalidades
	1.D. Outros mecanismos de controles do comportamento	1.D. Sinais de controle de atividades e de comportamento ético; existência de um organizador e controlador das atividades
	2. Mecanismos para adaptação de regras contratuais	2. Quais as formas, explícitas, ou implícitas, de fazer ajustes nos contratos, acordos, termos de adesão, de participação; sempre que eles existirem (reuniões, contratação de consultores, comissão decide...)
	3. Criação, ou ajustes nos mecanismos de processos; dos modos de realização das tarefas	3. Sinais, evidências, avisos sobre ajustes de regras sobre processos e modos de realização das tarefas
	4. Criação e ajuste dos mecanismos para solução das assimetrias de qualquer natureza	4. regras documentadas ou verbais de orientação para equidade no tratamento das organizações e pessoas envolvidas nas tarefas do PNAE local, com chances iguais de treinamentos, acesso a informações, trocas de conhecimentos e técnicas

	<p>5. Ajuste e difusão do sistema de valores e ética que orienta o comportamento</p> <p>6. Ajustes das rotinas, práticas e rituais</p> <p>7.A Ajuste de regras sobre jogos de poder</p> <p>7.B Ajuste de regras sobre relações de comando e de hierarquia</p> <p>7.C Ajuste de regras de compartilhamento de recursos</p>	<p>5. Documentos, ações, formas de transmissão de valores e ética relativos às tarefas do PNAE local.</p> <p>6. Documentos e práticas institucionalizadas sobre rotinas de encontros, reuniões, debates, seminários, para planos e ações relacionadas ao PNAE local.</p> <p>7.A. Evidências, sinais, documentos e relatos de como é exercido o poder nos grupos de trabalho, ou seja, seus ajustes, quando eles existem.</p> <p>7.B. Sinais, documentos, relatos de como se decide e se elege quem está na liderança de propostas e ações do PNAE local.</p> <p>7.C Sinais, documentos, relatos de como se compartilham recursos, por exemplo, trocas ou repasse de alimentos sobressalentes ou distribuição de força de mão de obra.</p>
ORGANIZAÇÃO DA REDE	<p>A.1. Centralidade</p> <p>A.2. Densidade</p> <p>A.3. Funcionamento da divisão de papéis e funções</p> <p>B. Relação grupo-sujeito</p> <p>C. Capacidade de trabalhar em equipe</p>	<p>A.1. Sinais, evidências, relatos, documentos que apontem um ator comum aos demais quando surgem problemas, ou situações de decisão.</p> <p>A.2. Sinais, evidências, relatos, documentos que apontem que há ligação e comunicação entre a maioria dos atores (organizações e pessoas) atuantes no PNAE local.</p> <p>A.3. Sinais, evidências, relatos, documentos que indiquem que os papéis e funções são executados de acordo com o predefinido e que estão gerando bons resultados.</p> <p>B. Sinais, evidências, relatos, documentos que apontem a integração de cada ator no grupo, a imersão, a participação dele no grupo.</p> <p>C. Sinais, evidências, relatos, documentos que demonstrem que as pessoas e as organizações da região trabalham de forma coletiva, cooperativa, com ajustes coletivos dos processos, com baixa incidência de conflitos relacionados ao modo pessoal de cada um executar as tarefas</p>

	D. Eficiência na alocação de recursos	D. Sinais, evidências, relatos, documentos que explicitem a alocação de recursos do PNAE local, como a distribuição dos alimentos e da mão de obra para preparo dos mesmos, bem como os equipamentos para estocagem e preparação das refeições
	E. Existência de comportamento oportunista	E. Sinais, evidências, relatos, documentos que apontem a obtenção de vantagem pessoal ante a vantagem coletiva, isto é, a pessoa, ou a organização prioriza a vantagem particular, deixando o grupo em segundo plano
	F. Aprendizagem coletiva	F. Sinais, evidências, relatos, documentos que indiquem que os participantes estão adquirindo conhecimentos sobre a tarefa e assuntos correlatos ao PNAE, a partir do compartilhamento entre eles (por exemplo, ao regressar de encontros profissionais, congressos, cursos e similares, o ator dissemina as informações)
	G. Foco na tarefa	G. Sinais, evidências, relatos, documentos que mostrem que as ações das pessoas e das organizações estão orientadas para a tarefa do PNAE local, independentemente de interesses pessoais ou pressões para favores, ou outras formas de priorizar pessoas, em detrimento da tarefa
	H. Formas de resolução de conflitos	H. Sinais, evidências, relatos, documentos que mostrem as formas pelas quais as pessoas e organizações do local estão resolvendo seus conflitos, seja qual for a natureza

Fonte: Construído pelo autor (2019).

O instrumento de coleta na forma de entrevista está descrito no Apêndice B, apresentado em duas formas. Na forma I questiona-se o entrevistado sobre os indicadores de governança e depois sobre os indicadores de organização da rede. O Apêndice B II traz uma construção que questiona o entrevistado sobre os fatos da organização da rede e busca, em cada questão, levantar possíveis mecanismos associados. Os dois instrumentos foram aplicados, alternativamente, e verificou-se

que o instrumento alternativo foi mais competente para obter dados de associações das categorias, enquanto que o instrumento original foi mais competente para obter detalhes da presença de cada variável.

O roteiro de entrevista foi testado com uma representante do PNAE do município de Itanhaém, verificando-se que o Apêndice B II foi um bom norteador de entrevista, servindo como guia para que, através da análise de conteúdo, fosse possível inferir a moderação entre as variáveis de governança colaborativa sobre as variáveis de organização da rede.

O instrumento de coleta de dados na forma de questionário está descrito no Apêndice C. O questionário foi testado com um representante do PNAE do município de Cubatão, verificando-se que os indicadores foram compreendidos (inclusive com comentários analíticos do sujeito), garantindo sua operacionalidade.

Apesar do esforço do pesquisador não foi possível obter autorização de uma amostra representativa de atores para aplicar o questionário. Decidiu-se apresentá-lo no trabalho para que outros pesquisadores possam aproveitar para futuras pesquisas e também para mostrar parte do aprendizado do pesquisador, em sua competência para construir e testar um instrumento.

A análise das entrevistas e dos textos na forma de discurso foi realizada conforme as regras de análise de conteúdo temático (BARDIN, 2009), que consiste em deduzir o conteúdo básico de trechos de discursos dos sujeitos e inferir associações entre os conteúdos.

De acordo com Brady e Collier (2004) inferência é o processo de usar dados obtidos na pesquisa com o intuito de traçar conclusões mais amplas sobre os conceitos que estão no foco da pesquisa. No presente caso trata-se de inferir possíveis associações entre evidências de governança colaborativa e evidências de organização da rede.

No caso de relatos de entrevistados, as inferências foram construídas a partir de três situações: (a) no relato espontâneo, a partir de uma pergunta, o sujeito faz aproximações entre variáveis de governança colaborativa e organização da rede; (b) no relato dirigido, a partir do conteúdo de duas respostas (não necessariamente

próximas no discurso), infere-se que há uma relação entre elas; (c) no relato dirigido, conforme conteúdo de pergunta que questiona diretamente se existe, ou não, associação entre indicadores.

Na análise das entrevistas criaram-se quadros, mapas e desenhos de associações a partir dos trechos de relatos. Terminada a coleta, realizou-se a análise das convergências dos dados, com atenção nas associações encontradas. Fez-se o mesmo caminho na análise dos dados de fontes secundárias. Somando-se as análises das convergências é possível discutir sobre a resposta obtida, sobre sua aderência (ou não) aos princípios teóricos e sobre as possibilidades de desdobramentos em novas pesquisas. Esse é o caminho de apresentação dos dados.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) autarquia federal criada pela Lei nº 5.537, de 21 de novembro de 1968, e alterada pelo Decreto-Lei nº 872, de 15 de setembro de 1969, é responsável pela execução de políticas educacionais do Ministério da Educação (MEC), tem por missão prestar assistência técnica e financeira e executar ações que contribuam para uma educação de qualidade a todos, visando ser referência na implementação de políticas públicas, dentre elas o Programa Nacional de Alimentação Escolar. No Quadro 5 consta o histórico legal do PNAE.

Quadro 5: Histórico do PNAE/Legislações

ANO	LEGISLAÇÃO	ASSUNTO
1955	Decreto n. 37106 de 31 de março de 1955	Institui a companhia da Merenda Escolar.
1956	Decreto n. 39.007 de 11 de abril de 1956	Passou a se denominar Campanha Nacional de Merenda Escolar (CNME)
1965	Decreto n. 56.886 de 20 de setembro de 1965	Altera-se o nome para Campanha Nacional de Alimentação Escolar (CNAE)
1988	Constituição da República Federativa do Brasil de 1988	Promulgação da Constituição Federal
1994	Lei n. 8.913 de 12 de julho de 1994	Administração da alimentação escolar é descentralizada, fortalecendo a autonomia dos Estados, Municípios e Distrito Federal
1998	Lei n. 9649 de 27 de maio de 1998	PNAE passa a ser gerenciado pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
1998	Medida Provisória n. 1.784, de 14 de dezembro de 1998	Início da descentralização dos recursos por meio de transferência automática
2000	Medida Provisória 1979-19 de 02 de junho de 2000	Reformulação da Composição dos Conselhos de Alimentação Escolar.
2001	Medida Provisória nº 2.178-36, de 24 de agosto de 2001	Institui-se a obrigatoriedade de que 70% dos recursos transferidos pelo governo federal fossem aplicados exclusivamente em produtos básicos, fortalecendo o respeito aos hábitos alimentares regionais e à vocação agrícola do município, fomentando o desenvolvimento da economia local.
2005	Resolução CFN n. 358 de 18 de maio de 2005	Publicação da Resolução do Conselho Federal de Nutricionistas que dispõe sobre as atribuições do nutricionista no âmbito do programa de alimentação escolar.
2006	Portaria Interministerial n. 1010 de 8/5/2006	Portaria Interministerial para promoção da Alimentação Saudável nas escolas e institui os Centros Colaboradores em Alimentação e Nutrição do Escolar (CECANEs).

2006	Lei n. 11346 de 15/9/2006	Lei Orgânica de Segurança Alimentar e Nutricional que define como dever do poder público o direito humano à alimentação adequada.
2009	Lei n. 11947 de 16 de junho de 2009	Política Nacional de Alimentação Escolar. No mínimo 30% dos recursos financeiros repassados pelo FNDE devem ser utilizados na compra de gêneros alimentícios da agricultura familiar e de empreendimentos familiares rurais.
2009	Resolução CD/ FNDE n. 38 de 16 de julho de 2009	Incluído o atendimento aos alunos do Ensino Médio, da Educação de Jovens e Adultos, do Programa Mais Educação, do Atendimento Educacional Especializado (AEE) e das escolas filantrópicas, comunitárias e confessionais.
2009	Emenda Constitucional n. 59 de 11 de novembro de 2009	Ampliação do atendimento dos programas suplementares da educação para toda educação básica.
2010	Emenda Constitucional n.64 de 2010	Direito à alimentação presente como direito social na Constituição Federal
2010	Resolução CFN n. 465 de 23 de agosto de 2010	Reformulação da Resolução do Conselho Federal de Nutricionistas dispondo sobre as atribuições desse profissional e os parâmetros numéricos a serem atendidos no âmbito do programa de alimentação escolar.
2010	Portaria Interministerial n. 450 de 29 de outubro de 2010	Instituição do Comitê Gestor do PNAE, formado por representantes de Governo e instituição do Grupo Consultivo formado por representantes da sociedade civil.

Fonte: Adaptada pelo autor a partir da Cartilha Nacional de Alimentação Escolar (2014).

O Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) subsidiou no ano de 2018 a quantia de 40.544.183 refeições em todo o território nacional, o que demonstra a complexidade e o tamanho desta política pública de alimentação escolar, que é referência para implantação de programas de alimentação escolar em outros países (SILVA, AMPARO-SANTOS, SOARES, 2018). Esta política pública atende de forma complementar todos os alunos matriculados na educação básica das escolas públicas, federais, filantrópicas, comunitárias e confessionais do país, segundo os princípios do Direito Humano à Alimentação Adequada (DHAA).

De acordo com a Cartilha Nacional de Alimentação Escolar desenvolvida pelo Ministério da Educação (2014), os participantes do PNAE são:

- Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), através de repasse de recursos financeiros;
- Entidade Executora (EEx): Estado, Município, Distrito Federal e escolas federais, como responsáveis pela execução do PNAE, inclusive pela

utilização e complementação dos recursos financeiros transferidos pelo FNDE, pela prestação de contas do Programa, pela oferta de alimentação nas escolas por, no mínimo 800 horas/aula, distribuídas em, no mínimo, 200 (duzentos) dias de efetivo trabalho escolar, e pelas ações de educação alimentar e nutricional a todos os alunos matriculados.;

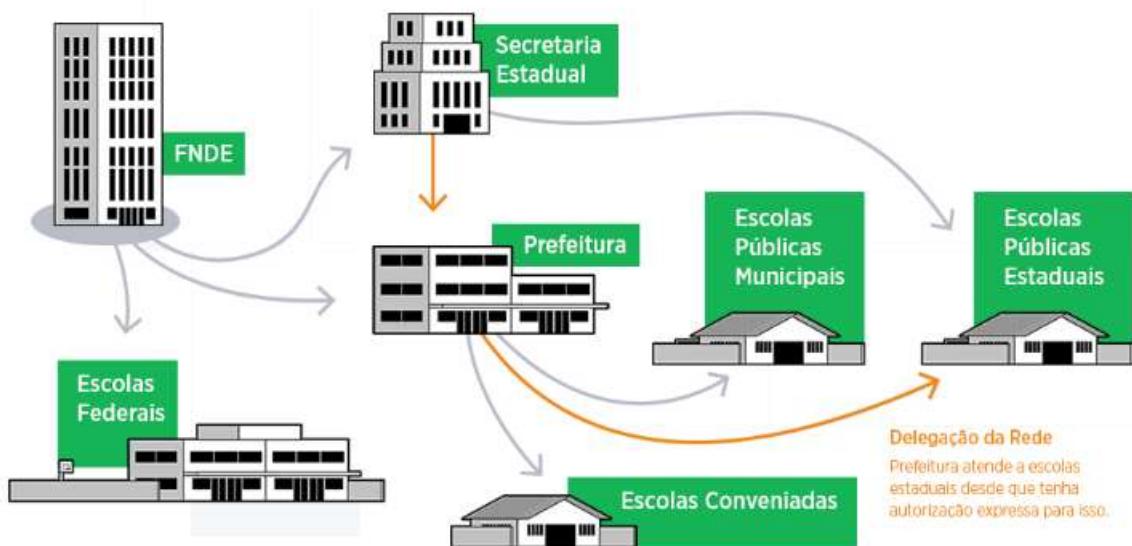
- Unidade Executora (UEx): Entidades privadas sem fins lucrativos (sociedade civil com personalidade jurídica de direto privado, sem fins lucrativos, que pode ser instituída por iniciativa da escola, da comunidade ou de ambas), representativa da comunidade escolar, responsável pelo recebimento dos recursos financeiros transferidos pela EEx em favor da escola que representa, bem como pela prestação de contas do PNAE ao órgão que a delegou. Dependendo da forma de gestão do PNAE por parte do município, pode ocorrer a criação da UEx, com o nome de Conselho de Pais e Mestres, ou Caixa Escolar, ou Círculo de Pais e Mestres;
- Conselho de Alimentação Escolar (CAE): Órgão colegiado de caráter fiscalizador, permanente, deliberativo e de assessoramento, instituído no âmbito dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, composto por, no mínimo, 7 (sete) membros titulares e os respectivos suplentes: representantes do Poder Executivo (1), trabalhadores da educação e discentes (2), pais de alunos (2) e sociedade civil (2).

Nessa perspectiva, existe também a Cartilha para os Conselheiros de Alimentação Escolar (CAE) elaborada pelo Tribunal de Contas da União (2017), que visa conduzir a atuação de todos os conselhos de alimentação escolar instituídos no país.

Em destaque, os CAEs têm como principal atuação zelar pela concretização da Segurança Alimentar e Nutricional dos escolares, por meio da fiscalização dos recursos públicos repassados pelo FNDE, que complementa o recurso dos Estados, Distrito Federal e Municípios, para compra de gêneros alimentícios para o PNAE, e do acompanhamento da execução desta política.

A Figura 3 mostra o fluxo dos recursos para financiamento da alimentação escolar, partindo do Fundo Nacional do Desenvolvimento Educacional (FNDE), passando por órgãos executores, como a secretaria da educação e as prefeituras, por fim chegando até as escolas municipais, estaduais e conveniadas. Exceto as escolas federais que recebem repasse direto.

Figura 3: Fluxo dos recursos para financiamento da alimentação escolar.



Fonte: Adaptado do LabTIME do IFG. (2014)

A Figura 4 aponta as possíveis formas de execução do PNAE por parte das entidades executoras (EE) que são as prefeituras e as secretarias estaduais de educação, demonstrando os fluxos de repasses financeiros, de insumos e da prestação de contas. Cabe apontar que quando a forma de execução do programa é a descentralizada, a unidade executora (a própria escola) fica obrigada a prestar contas com as EE's, que por sua vez também tem que prestar contas com o FNDE, fonte dos recursos, fechando assim o ciclo.

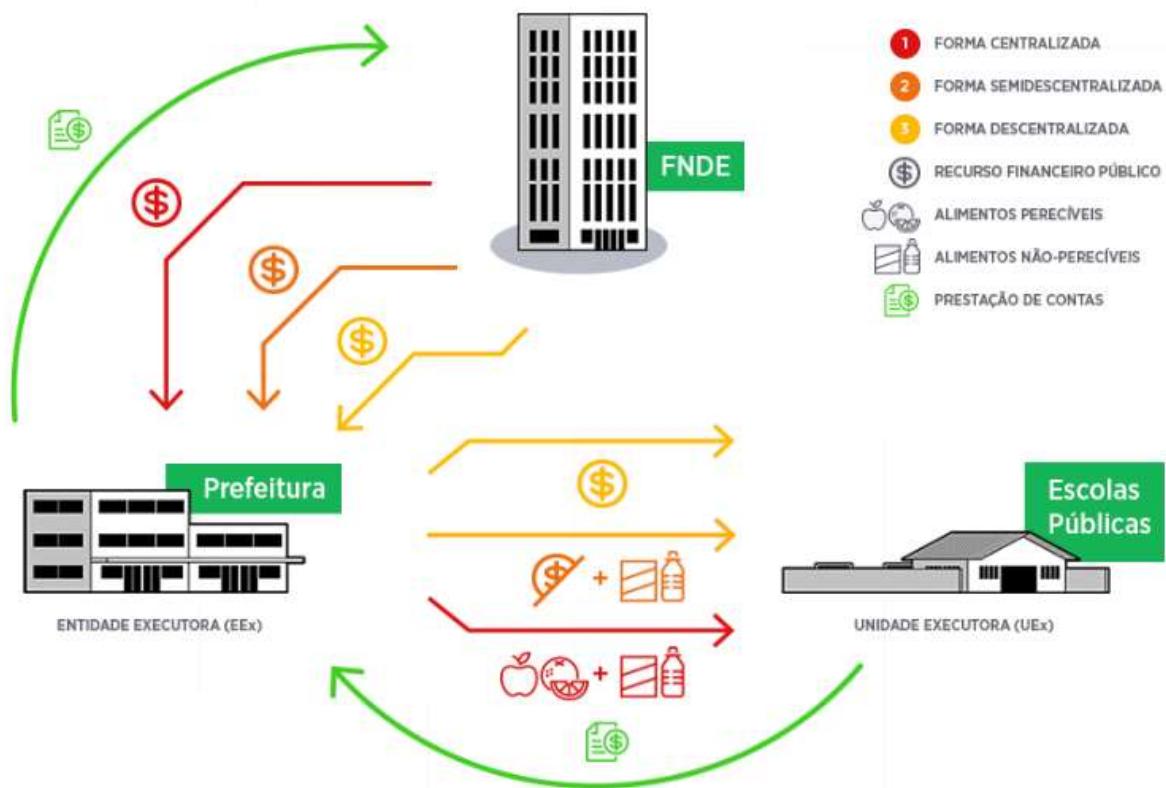
A forma centralizada, indicada pelo fluxo vermelho, aponta o fluxo financeiro, bem como o fluxo de alimentos, que neste caso ocorre da seguinte forma: o recurso financeiro sai do FNDE para as EE's e elas por sua vez suprem as UE's tanto com alimentos perecíveis como os não perecíveis.

A forma semidescentralizada, representada pelo fluxo laranja, indica o fluxo financeiro, bem como o fluxo de alimentos, que neste caso ocorre da seguinte forma:

o recuso financeiro sai do FNDE para as EE's e elas por sua vez suprem as UE's com alimentos não perecíveis e enviam parte dos recursos financeiros para aquisição de alimentos perecíveis.

Já a forma descentralizada, apontada pelo fluxo laranja, indica o fluxo financeiro, bem como o fluxo de alimentos, que neste caso ocorre da seguinte forma: o recurso financeiro sai do FNDE para as EE's e elas por sua vez encaminham todo recurso financeiro para as UE's e estas realizam a aquisição de todos os alimentos, perecíveis ou não.

Figura 4: Formas de execução do PNAE.



Fonte: Adaptado do LabTIME do IFG (2014).

Colocadas as informações básicas sobre o PNAE, os próximos itens apresentam os dados coletados nas entrevistas.

#### 4.1 A Rede do PNAE em Cubatão-SP

Nos parágrafos seguintes são apresentados dados oriundos de fontes secundárias, como do site do FNDE que disponibiliza os repasses financeiros no endereço [https://www.fnde.gov.br/pls/simad/internet\\_fnde.liberacoes\\_01\\_pc](https://www.fnde.gov.br/pls/simad/internet_fnde.liberacoes_01_pc), a lei nº 2.652 de 30 de agosto de 1000 de criação do conselho de alimentação escolar municipal, o portal de transparência do município no endereço <http://sistema.cubatao.sp.gov.br:8080/dadosweb/loginWeb.jsp?execobj=XXPW20200>, o Plano Municipal de Educação disponível para download no endereço <https://leismunicipais.com.br/a/sp/c/cubatao/lei-ordinaria/2015/377/3773/lei-ordinaria-n-3773-2015-aprova-o-plano-municipal-de-educacao-pme-e-da-outras-providencias>, além de dados de uma entrevista prévia realizada com uma responsável do programa de alimentação escolar do município.

No ano de 2018 a PMC recebeu a quantia de R\$1.712.268,00 (um milhão, setecentos e doze mil, duzentos e sessenta e oito reais) como forma de subsídio para a execução do PNAE. Contudo, no período compreendido entre 30/10/2017 até 28/10/2018, gastou a quantia de R\$12.490.037,40 (doze milhões, quatrocentos e noventa mil, trinta e sete reais e quarenta centavos) com o contrato de alimentação escolar, que prevê a contratação de mão de obra e insumos para o fornecimento da alimentação escolar. A diferença de valores recebidos pelo Governo Federal e o valor efetivamente gasto é bancado com recursos da própria prefeitura.

No ano de 2019, o município de Cubatão, por estar com os recursos do FNDE bloqueados devido a não prestação de contas por parte do Conselho de Alimentação Escolar (CAE), terceirizou toda a mão de obra e também os insumos necessários para a execução do PNAE. Dessa forma, o caminho dos recursos financeiros é o seguinte: **PMC ➔ Terceirizada**, ficando então a PMC como a entidade executora do PNAE.

A constituição do CAE no município, segundo os entrevistados, ocorreu na época para poder receber o recurso do Governo Federal e, por essa razão não é um conselho atuante. Esta ligação direta entre PMC e terceirizados, de certa forma, traz mais flexibilidade para os gestores públicos pois podem contratar o que bem entenderem através do seu edital de licitação, bem como ficam isentos da prestação

de contas ao FNDE pelo fato de não utilizarem o recurso federal para a execução do PNAE.

O município atendeu 58 unidades escolares no ano de 2018, sendo servidos entre café da manhã, almoço manhã, almoço tarde, lanche, jantar e kit lanche 4.473.064 unidades. Esses dados apontam a complexidade de operar o programa, que é pautado em características de redes, tais como complexidade de tarefas, como a logística de alimentar alunos urbanos e rurais; objetivos comuns, visto que as organizações envolvidas tenham foco no objetivo que é de alimentar os alunos, e a interdependência de recursos e funções.

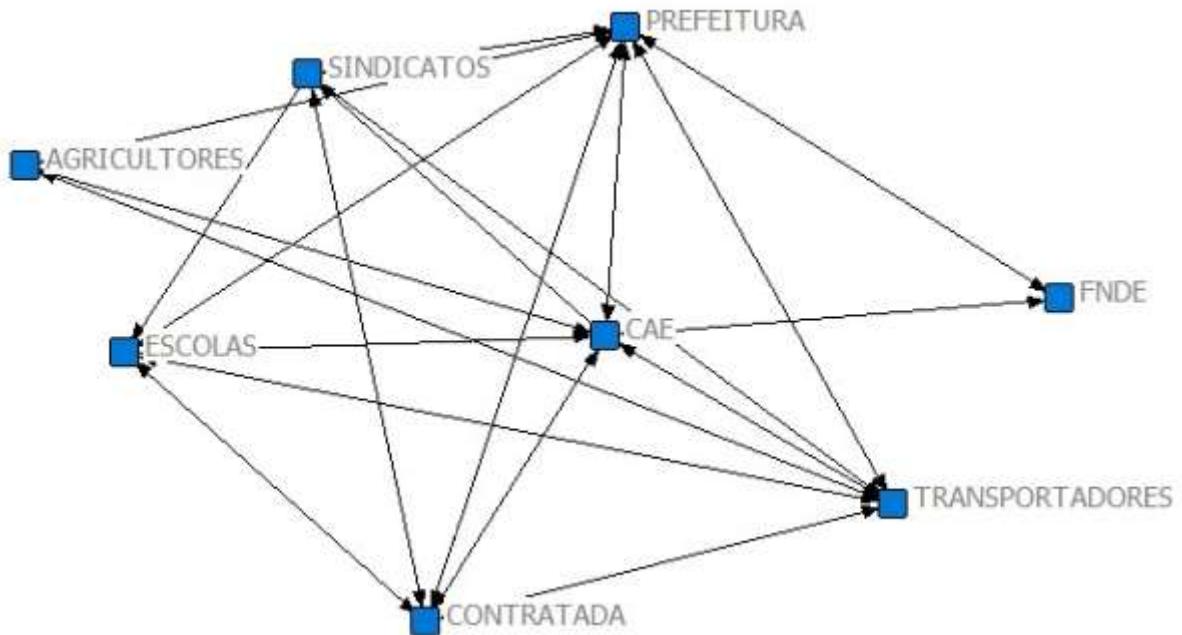
Com a utilização do software Ucinet, desenhou-se a rede de primeiro nível dos atores participantes do PNAE do município de Cubatão, composta pelos sindicatos, a Prefeitura, as escolas, o transportador, os terceirizados, o agricultor e o Conselho de Alimentação Escolar (CAE) do município. A rede de primeiro nível significa as ligações dos atores mais diretamente ligados à tarefa do PNAE e que, por isso, tem relacionamento mais frequente, constituindo os laços fortes. O resultado encontra-se na Figura 5.

Detalhando a rede dos atores envolvidos no PNAE de Cubatão, temos:

- a) CAE – Conselho de Alimentação Escolar do município;
- b) Contratada – Empresa terceirizada que serve tantos os insumos quanto a mão de obra para preparo das refeições nas escolas do município;
- c) Escolas – São 58 unidades escolares em toda a cidade;
- d) FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação;
- e) Prefeitura – Através da Secretaria de Educação e do Serviço de Alimentação Escolar (SAE);
- f) Sindicatos – Dos profissionais de nutrição, dos servidores públicos, bem como da terceirizada;

g) Transportadores – responsáveis pelo transporte tanto dos insumos básicos ofertado pela terceirizada, como os produtos oriundos da agricultura familiar.

Figura 5. Desenho da rede do PNAE de Cubatão.



Fonte: Construída pelo autor (2019).

#### 4.1.1 Dados das Entrevistas

Foram realizadas três entrevistas com atores envolvidos na rede do PNAE do município de Cubatão, até se atingir o ponto de exaustão. Para cada sujeito apresentam-se as informações sobre as correspondências encontradas.

##### **Sujeito 1**

Escolhido por ocupar cargo de direção de escola, ter como atribuição a gestão da alimentação escolar da unidade de ensino integral em que trabalha, gerindo a qualidade dos alimentos, a entrega e preparo, além de realizar suas refeições na escola para poder avaliar os alimentos ofertados aos alunos.

A linha básica do seu discurso é de que o programa funciona muito bem e que a escola oferta alimentos que muitas vezes os alunos não têm na sua própria casa, como no trecho, “*oferecem até Polenguinho que nem eu tenho dinheiro pra comprar*”. Apontou que para que isso ocorra, algumas adaptações são necessárias, por exemplo, no cardápio e no controle do estoque de insumos das escolas. O trecho “*isso que você está comendo, está adaptado, se chama Tabule... chegou farinha de kibe e as merendeiras adaptaram e fizeram o Tabule, tinha que ter outros ingredientes, está adaptado, mas é Tabule*” indica a variável modo de realização das tarefas (3). Outro trecho que marca o controle do estoque está no seguinte: “*iria vencer 100kg de leite em pó aqui, então acionei a nutricionista terceirizada e ela remanejou para outra escola*” evidenciando a variável compartilhamento de recursos (7.C). Estes discursos são evidências da moderação da G.C. sobre a O.R.

De acordo com o sujeito 1, o PNAE tem um objetivo social fundamental, inclusive apontando que tem aluno que frequenta a escola só para se alimentar, no trecho: “*ele ficou doente, foi até o hospital, tomou injeção e voltou pra escola só para não perder a alimentação que muitas vezes ele não tem em casa*”. Outro trecho que corrobora é “*ele pode até chegar atrasado na escola e não parar dentro da sala de aula, mas na hora da alimentação ele está aqui, com certeza*”.

### **Indicadores de Organização da Rede e de Governança Colaborativa**

Considerando o objetivo da investigação decidiu-se apresentar os dados a partir das variáveis de organização da rede e como elas se conectam com as variáveis de governança colaborativa.

- Centralidade (A.1) - o sujeito 1 nem pensou para responder que o ator central da rede é a nutricionista responsável pela região, lotada na diretoria de ensino, que supervisiona as terceirizadas e apoia os gestores das escolas. No trecho “*nós temos a nutricionista da diretoria de ensino, sempre que tem problema a gente fala com ela*”, podemos relacionar com a variável relações de comando e hierarquia (7.B) e ainda no trecho “*eu altero no meu sistema aqui, mas a nutricionista da diretoria de ensino precisa logar e dar o aceite para que a alteração se efetive*”.

- Densidade da rede (A.2) - o sujeito 1 deixou claro que a rede é densa e a maioria dos atores envolvidos conversam entre si, mas que nem sempre foi assim. No trecho “*não existia um controle de estoque, a diretora não queria saber de nada, tanto que o controle de estoque era feito pela secretaria, que nem tem essa atribuição*”, relacionando com a variável de comando e hierarquia (7.B), indica que a rede local não era densa e, após a alteração da gestão da escola o discurso passou para o seguinte “*hoje mesmo em conversa com a merendeira ajustamos o estoque de arroz*”. Outro trecho que corrobora é “*outra escola precisava de dois pacotes de bolo e nós enviamos para eles*”. Nestes trechos há correspondência com as variáveis de governança colaborativa- compartilhamento de recurso (7.C) e ajustes das rotinas, práticas e rituais (6).

- Funcionamento da divisão de papéis e funções (A.3) - o sujeito comentou que no seu entendimento o papel das nutricionistas da diretoria de ensino não está muito bem esclarecido pois no trecho “*tive um problema e ela pediu para que eu me reportasse ao gestor da empresa terceirizada que sequer respondeu meu e-mail, eu acho que por ela ocupar um cargo na direção, ela deveria enviar o e-mail cobrando, afinal teria mais peso e certamente o gestor teria respondido*” e ainda “*acho que ela (a nutricionista) repassa demais o trabalho que ela deveria fazer*”. Nestes trechos existe a correspondência entre as variáveis de governança colaborativa (ausência) de ajuste dos papéis e funções (1.B), outros mecanismos de controle de comportamento (1.D), ajustes de regras sobre jogos de poder (7.A) e ajustes de regras sobre relações de comando e hierarquia (7.B). Neste caso a associação ocorre pela ausência, isto é, quando as variáveis de G.C. ajuste dos papéis e funções (1.B), outros mecanismos de controle de comportamento (1.D), ajustes de regras sobre jogos de poder (7.A) e ajustes de regras sobre relações de comando e hierarquia (7.B) não estão presentes, logo a variável de O.R. divisão de papéis (A.3) não ocorre.

- Relação grupo-sujeito (B) - o sujeito apresenta o discurso de que os atores envolvidos estão integrados e imersos na rede e que isso sem dúvida facilita o decorrer do processo. No trecho “*a própria merendeira pesquisou na internet e adaptou o Tabule*” e ainda “*ela faz o macarrão com atum e separado ela faz o macarrão alho e óleo para os que não gostam de atum e foi um sucesso*” pode-se fazer a correspondência com as variáveis de governança colaborativa criação ou

ajustes nos mecanismos de processos, dos modos de realização das tarefas (3), ajuste e difusão do sistema de valores e ética que orienta o comportamento (5) e ajustes das rotinas, práticas e rituais (6).

- Capacidade de trabalhar em equipe (C) - o sujeito afirmou que sim, que o trabalho ocorre em equipe. No trecho “*nós fizemos a conferência do estoque e não batia o físico com o virtual, então nós (mais um membro da direção) fomos até a cozinha e contamos um a um, para poder ajustar o estoque*” mais adiante “*as merendeiras sempre nos questionam sobre alguma divergência, a gente repassa para as nutricionistas responsáveis e a coisa funciona*” e ainda, o trabalho em equipe ocorre além das paredes da escola, no trecho “*a escola vizinha precisa de dois pacotes de massa de bolo e nós cedemos*” nota-se o compartilhamento de recursos interescolas. Nestes trechos pode-se fazer a correspondência com as variáveis de governança colaborativa criação e ajustes nos papéis e funções (1.B), criação ou ajustes nos mecanismos de processos, dos modos de realização das tarefas (3) e ajuste de regras de compartilhamento de recursos (7.C).

- Eficiência na alocação de recursos (D) - o sujeito afirma que tanto os insumos como os equipamentos e a mão de obra são bem empregados na escola, conforme se verifica no trecho “*veja aqui no sistema, não tenho nenhum insumo para vencer nem nos próximos 15 dias nem nos próximos 30 dias*” e também no trecho “*aqui temos três merendeiras de dia e uma a noite, que atendem perfeitamente os alunos*” e ainda “*aqui eles podem repetir se quiserem, por exemplo, faz tempo que não mandam feijão mas aqui na escola eles (alunos) podem servir com uma boa porção de arroz e repetirem se quiserem*”. Nesses discursos infere-se a correspondência entre as variáveis de governança colaborativa criação e ajustes nos papéis e funções (1.B), mecanismos para adaptação de regras contratuais (2) e ajuste de regras de compartilhamento de recursos (7.C).

- Comportamento oportunista (E) - o sujeito relatou uma ocorrência com um entregador da terceirizada, nos trechos “*ele veio fazer a entrega justamente no horário da merenda e, por isso as merendeiras não conseguiram conferir a quantidade da nota fiscal com a quantidade entregue de almôndegas, ele deixou só quatro caixas ao invés de seis e ele não fez isso só aqui não, em outras escolas também*” continuando

*“agora só aceitamos as entregas fora do horário da merenda”.* Neste trecho a correspondência com a categoria de governança colaborativa está nas variáveis de criação e ajustes nas regras de inclusão e exclusão (1.A), outros mecanismos de controles do comportamento (1.D) e criação, ou ajustes nos mecanismos de processos, dos modos de realização das tarefas (3). O comportamento oportunista foi controlado pela criação de uma regra que permite exame cuidadoso da entrega.

- Aprendizagem coletiva (F) - o sujeito apontou que ocorrem treinamentos com as merendeiras. A nutricionista repassa as informações de uma escola para outra. Nos trechos *“a nutricionista terceirizada fala que sempre que as merendeiras têm alguma dúvida elas recebem cursos e repassam, conversam entre si”* e *“por exemplo o que foi feito no período diurno é feito também no período noturno, quando chega a do período noturno ela pega as informações com as do período diurno para servir a mesma coisa”* há correspondência com as variáveis de governança colaborativa criação, ou ajustes nos mecanismos de processos, dos modos de realização das tarefas (3), criação e ajuste dos mecanismos para solução das assimetrias de qualquer natureza (4) e ajustes das rotinas, práticas e rituais (6).

- Foco na tarefa (G) - o sujeito foi taxativo em dizer que o foco é absolutamente na tarefa (alimentação escolar). Nos trechos *“o foco é na qualidade, os alunos estarem contentes e bem servidos, o foco é na tarefa”* e no trecho *“a gente conversa no sentido de que não pode faltar a comida do cliente e todos os envolvidos no processo entendem isso”* há correspondência com a variável de governança colaborativa ajustes das rotinas, práticas e rituais (6).

- Forma de resolução de conflitos (H) - o sujeito apontou que os conflitos são solucionados pela autoridade competente, no caso, a gestora da escola, conforme ilustrado no trecho *“precisávamos da cozinha e do gás para fazer as comidas da festa junina e as merendeiras disseram que receberam ordem que não podiam cozinar nada além da alimentação escolar. Porém, peguei o telefone e falei com a nutricionista da terceirizada solicitando autorização para utilizar a cozinha e o gás para a festa e assim foi feito”* e ainda no trecho *“a cozinha é da escola e nós vamos usar e isso inclui o gás”*. Noutro conflito, desta vez sobre o controle do estoque o sujeito comentou que tem rigor na atuação e causou desconforto com superiores, no trecho *“eu sou muito*

*chata em relação a isso, controlo o estoque e vai meu nome no sistema, só eu tenho senha para acessar o controle do estoque daqui. A responsabilidade é minha".* Nestes trechos há correspondência com a variável de governança colaborativa outros mecanismos de controles do comportamento (1.D), ajuste de regras sobre jogos de poder (7.A) e ajuste de regras sobre relações de comando e de hierarquia (7.B).

O Quadro 6 mostra as correspondências entre governança colaborativa e organização das redes encontradas na entrevista realizada com o Sujeito 1.

Quadro 6. Correspondências entre G.C. e O.R. encontradas na entrevista (Sujeito 1)

Governança Colaborativa	Organização da Rede
1.A Regras de inclusão e exclusão	E
1.B Criação e ajustes nos papéis e funções	A3; C; D;
1.D Outros mecanismos de controles do comportamento	A3; E; H
2. Mecanismos para adaptação de regras contratuais	D
3. Criação, ou ajustes nos mecanismos de processos; dos modos de realização das tarefas	B; C; E; F
4. Criação e ajuste dos mecanismos para solução das assimetrias de qualquer natureza	F
5. Ajuste e difusão do sistema de valores e ética que orienta o comportamento	B
6. Ajustes das rotinas, práticas e rituais	A2; B; F; G
7.A Ajuste de regras sobre jogos de poder	A3; H
7.B Ajuste de regras sobre relações de comando e de hierarquia	A1; A2; A3; H
7.C Ajuste de regras de compartilhamento de recursos	A2; C; D

Fonte: Construído pelo autor (2019).

Considerando a análise dos dados é possível afirmar que a proposição da moderação da governança colaborativa sobre a organização da rede foi sustentada. Por exemplo, a variável de O.R. comportamento oportunista (E) é moderada por quatro variáveis de G.C., com destaque para as variáveis de regras de inclusão, papéis e funções e processos. Outro exemplo é a variável de O.R. funcionamento da divisão de papéis e funções (A.3) que também é moderada por quatro variáveis de G.C., duas relacionadas aos papéis, funções e controle do comportamento e outras duas relacionadas com ajustes de poder e hierarquia.

Mais um exemplo da sustentação da proposição da moderação da G.C. sobre a O.R. se dá pelo seguinte: a variável de O.R. eficiência na alocação de recurso (D) é moderada por três variáveis de G.C. sendo uma de papéis e funções, uma de adaptação de regras contratuais e outra de ajuste de regras de compartilhamento de recursos, ou seja, o ajuste dos papéis e funções, a adaptação das regras contratuais

e o ajuste das regras de compartilhamento de recursos fazem com que haja a eficiência na alocação de recurso.

Analizando a partir do agrupamento das variáveis de G.C, os indicadores de papéis, funções e comportamento (1); ajuste de regras sobre relações de poder (7) e regras dos modos de realização de tarefas (3) apresentam relevância tanto na valorização dada pelos sujeitos nos discursos, quanto numa contagem simples de frequência. Cada qual está ligada a vários indicadores de organização da rede.

Analizando a partir das variáveis de G.C. nota-se que a variável ajustes das rotinas, práticas e rituais (6) é moderadora de quatro variáveis de O.R. sendo as variáveis densidade (A.2), relação grupo-sujeito (B), aprendizagem coletiva (F) e foco na tarefa (G), então acredita-se que quando ocorrem reuniões e os atores participam do processo, a rede fica mais densa, os participantes se sentem mais imersos e de forma coletiva, focam no produto final. Um exemplo foi dado pelo sujeito 1, apontando que todos os atores envolvidos conversam e concordam que não pode faltar comida para o aluno, ele é o cliente do PNAE.

Outro exemplo nesta perspectiva de análise se dá observando a variável de G.C. criação, ou ajustes nos mecanismos de processos; dos modos de realização das tarefas (3), ela modera também quatro variáveis de O.R. sendo as variáveis relação grupo-sujeito (B), capacidade de trabalhar em equipe (C), comportamento oportunista (E) e aprendizagem coletiva (F). Uma hipótese para este cenário é que, quando ocorrem ajustes nos processos ou nas formas de realizar as tarefas, a rede tende a ficar mais organizada, como exposto na frase anterior. Exemplo desta situação se deu quando o sujeito 1 comentou que inibiu um comportamento oportunista a partir de um ajuste no horário de entrega de mercadorias na escola.

## **Sujeito 2**

Indicado pelo sujeito 1, ocupa o cargo de professor de escola, além de já ter sido diretor de escola, por isso tem a visão ampla da gestão do programa de alimentação escolar, desde a chegada dos insumos na escola, até o preparo e o possível descarte de sobras e perdas por data de validade ou algo similar.

A linha básica do seu discurso é de que o programa funciona muito bem e que tanto a escola na qual atua como professor quanto a escola em que foi diretor, oferecem alimentos de qualidade e ilimitados, como no trecho em que ele se refere aos alunos “*eles comem muito bem e podem repetir quantas vezes quiserem, por vezes sobra alimento pronto para o consumo*”. Comentou também que para que isso ocorra, várias adaptações são necessárias, em especial no cardápio, inclusive dando autonomia para as merendeiras alterarem o cardápio sem precisar contatá-lo, conforme o trecho “*eu falei pra elas (merendeiras) assim: vocês são responsáveis pela merenda, então olhem o cardápio e o adaptem com o que temos em estoque, não quero vocês atrás de mim por causa dessas adaptações*” indica a variável modo de realização das tarefas (3) e ajuste de regras sobre jogos de poder (7.A) onde o diretor decide e as merendeiras acatam sem questionar e ainda com mais ênfase no trecho “*a adaptação era cotidiana, se não, não funcionava*” indica a variável modo de realização das tarefas (3).

### **Indicadores de Organização da Rede e de Governança Colaborativa**

- Centralidade (A.1) - tal como o sujeito anterior, este sujeito também não hesitou em apontar que o ator central da rede é a nutricionista responsável pela região, lotada na diretoria de ensino, que supervisiona as terceirizadas e apoia os gestores das escolas. No trecho “*a nutricionista da diretoria de ensino, ela hoje visita as escolas pra saber como está o andamento do PNAE*” relacionado com a variável relações de comando e hierarquia de G.C. (7.B).

- Densidade da rede (A.2) - o sujeito 2 não expressou firmeza quanto à densidade da rede, inclusive fazendo gesto facial de negatividade, com destaque ao trecho “*lá se faz reunião a cada 6 meses, mas não ajuda muito não*”, embora em outro trecho ele tenha dito que entre os diretores e as merendeiras a rede é bem densa “*a gente liga um para o outro (diretores) e resolve*” e “*eu vivia dentro da cozinha*”. Aqui a moderação não ficou claramente estabelecida, mas pode-se inferir associação com a variável rotinas, práticas e rituais de G.C. (6).

- Funcionamento da divisão de papéis e funções (A.3) - o sujeito 2 aponta que os papéis são bem definidos, mas em alguns casos ele aponta para possíveis

melhorias na divisão das funções e papéis, como no trecho “*são bem divididos, mas em alguns momentos as funções acabam se confundindo, tem momentos que você (diretor) acaba fazendo papel de nutricionista*”, quando comentava sobre possíveis alterações no cardápio, podemos relacionar com a variável criação, ou ajustes nos mecanismos de processos; dos modos de realização das tarefas de G.C. (3).

- Relação grupo-sujeito (B) - o sujeito 2 apontou que esta variável está relacionada ao trato pessoal de cada líder local, por exemplo dentro de cada escola essa relação depende da postura do diretor, no trecho “*depende muito da escola, por exemplo, eu ficava dentro da cozinha agora tem diretor que trata a merendeira como empregada dele*” a moderação não ficou claramente estabelecida, mas está relacionado com as variáveis de G.C. ajuste nos valores e ética (5) e rotinas práticas e rituais (6).

- Capacidade de trabalhar em equipe (C) - o sujeito 2 embora tenha feito apontamentos de que a rede talvez não fosse tão densa, apontou que a rede trabalha sim em equipe e que o PNAE funcionava e que os atores trabalhavam sim em equipe. No trecho “*quando tinha um problema, eu passava a mão no telefone, falava com outro diretor e resolia*” outro trecho que aponta o trabalho em equipe “*quando vencia um item eu já descartava e a nutricionista só assinava embaixo*”, relacionados com a variável de G.C. criação, ou ajustes nos mecanismos de processos; dos modos de realização das tarefas (3).

- Eficiência na alocação de recursos (D) - o sujeito 2 afirmou que a alocação do recurso é bem feita em alguns casos, mas que carece sempre de ajustes cotidianos para que o PNAE funcione bem. Ele apontou que falta material humano, como no trecho “*a nutricionista tem boa vontade, mas não tem poder, não tem uma estrutura bacana*” relacionado com a variável de G.C. estrutura hierárquica (7.B). O sujeito 2 disse também que o compartilhamento de recursos materiais tem que ocorrer quase que diariamente, conforme no trecho “*numa escola pode faltar professor, lápis, cadeiras, mas se faltar merenda, dá polícia*” relacionado com a variável de G.C. compartilhamento de recursos (7.C). Bem como o compartilhamento de recursos humanos também já ocorreu, conforme no trecho “*as merendeiras concursadas que não aderiram à greve tiveram que cozinhar para as outras escolas*” relacionado com

a variável de G.C. compartilhamento de recursos (7.C). Além disso, para que a eficiência de fato ocorresse, por vezes ele apontou ter adaptado as regras contratuais relacionadas à variável de G.C. (2), conforme no trecho “tem muita burocracia e muitas vezes essa burocracia impede de fazer o bem e favorecer o aluno”.

- Aprendizagem coletiva (F) - o sujeito 2 aponta que a aprendizagem ocorria nas situações cotidianas, pautadas nas adaptações quase que diárias, conforme no trecho “*tinha uma reunião a cada 6 meses e nesse intervalo muita coisa acontecia, o que aprendíamos era no dia a dia mesmo, apareciam problemas, a gente corria pra resolver, assim não aparecia pai e nem viatura da polícia na porta da escola*” relacionadas com as variáveis de G.C. criação, ou ajustes nos mecanismos de processos; dos modos de realização das tarefas (3) e rotinas práticas e rituais (6).

- Foco na tarefa (G) - o sujeito 2 deixou bem claro que o prato do aluno tem que estar na mesa, independente do que ocorra, o foco é na tarefa, conforme no trecho “*teve uma época que teve greve das merendeiras, quem teve que cozinar foram as meninas da limpeza*” relacionado com a variável de G.C. criação e ajustes nos papéis e funções (1.B). O foco das adaptações realizadas era a tarefa principal do PNAE, a alimentação do escolar, conforme no trecho “*no cardápio tinha macarrão uma vezes na semana mas, faltava arroz, então eu mandava servir macarrão três vezes na semana, independentemente do valor nutricional*” relacionado com a variável de G.C. criação, ou ajustes nos mecanismos de processos; dos modos de realização das tarefas (3) e ainda no trecho “*vocês têm que cozinar como se fosse na casa de vocês, tem que dar o melhor para os alunos porque eles merecem o melhor*” relacionado com a variável de G.C. ajuste e difusão do sistema de valores e ética que orienta o comportamento (5).

- Forma de resolução de conflitos (H) - o sujeito 2 apontou que em casos de problemas ele fazia valer a relação de poder por ele exercida na época em que era diretor, conforme no trecho “*quando acontecia algum problema simples eu nem passava pra cima, eu resolvia lá mesmo e pronto*” relacionadas com as variáveis de G.C. criação, ou ajustes nos mecanismos de processos; dos modos de realização das tarefas (3) e ajuste de regras sobre relações de comando e de hierarquia (7.B), corrobora o trecho “*a escola é viva, eu tinha que tomar decisões ali e não posso*

*esperar dias para ter um suporte*" relacionado com a variável de G.C. ajuste de regras sobre jogos de poder (7.A).

O Quadro 7 mostra as correspondências entre governança colaborativa e organização das redes encontradas na entrevista realizada com o Sujeito 2.

Quadro 7. Correspondências entre G.C. e O.R. encontradas na entrevista (Sujeito 2)

Governança Colaborativa	Organização da Rede
1.B. Criação e ajustes nos papéis e funções	G
2. Mecanismos para adaptação de regras contratuais	D
3. Criação, ou ajustes nos mecanismos de processos; dos modos de realização das tarefas	A.3; C; F; G; H
5. Ajuste e difusão do sistema de valores e ética que orienta o comportamento	B; G
6. Ajustes das rotinas, práticas e rituais	A.2; B; F
7.A Ajuste de regras sobre jogos de poder	H
7.B Ajuste de regras sobre relações de comando e de hierarquia	A.1; D; H
7.C Ajuste de regras de compartilhamento de recursos	D

Fonte: Construído pelo autor (2019).

Considerando a análise dos dados é possível afirmar que a proposição da moderação da governança colaborativa sobre a organização da rede foi sustentada. Por exemplo, a variável de O.R. foco na tarefa (G) é moderada por três variáveis de G.C., ambos relacionados a funções, processos e comportamento. Outro exemplo é a variável de O.R. relação grupo-sujeito (B) que é moderada por duas variáveis de G.C., as duas relacionadas aos valores, ética, práticas e rotinas do grupo.

Mais um exemplo da sustentação da proposição da moderação da G.C. sobre a O.R. se dá pelo seguinte: a variável de O.R. eficiência na alocação de recurso (D) é moderada por três variáveis de G.C. sendo uma de adaptação de regras contratuais, uma de relação de comando e hierarquia e outra de ajuste de regras de compartilhamento de recursos. Essas três variáveis moderam a eficiência na alocação de recurso.

Analizando a partir da variável de G.C. nota-se que a variável *criação, ou ajustes nos mecanismos de processos; dos modos de realização das tarefas* (3) é moderadora de cinco variáveis de O.R sendo funcionamento da divisão de papéis e funções (A.3), capacidade de trabalhar em equipe (C), aprendizagem coletiva (F), foco na tarefa (G) e resolução de conflitos (H), então temos a hipótese de que, quanto mais

ocorrem criações e/ou ajustes nos processos e nas tarefas, mas a rede tende a ficar organizada. Exemplo se dá na fala do sujeito 2 quando ele diz que ajustava o cardápio do dia de acordo com o que a escola tinha disponível no estoque, se não tinha arroz servia macarrão.

Analizando a partir do agrupamento das variáveis de G.C, tal como ocorreu no discurso do sujeito anterior, os indicadores de papéis, funções e comportamento (1); ajuste de regras sobre relações de poder (7) e regras sobre modos de realização de tarefas foram os mais citados como moderadores da organização da rede.

Unindo-se com as conclusões sobre o sujeito 1, a convergência se dá na percepção sobre o PNAE, onde ambos apontaram que o programa funciona muito bem e realiza uma função social relevante, sendo um programa mais amplo do que o que a sua nomenclatura sugere, um simples programa de alimentação escolar. A ênfase da convergência está na variável de O.R. eficiência na alocação de recurso (D), onde ambos apontam que para que o recurso seja eficientemente alocado, precisa ser moderado por duas variáveis de G.C. sendo uma de adaptação de regras contratuais e outra de ajuste de regras de compartilhamento de recursos.

Por outro lado, o discurso deste sujeito foi menos assertivo que o sujeito 1. Em alguns pontos da entrevista ele questionou sobre problemas existentes e sobre falhas na governança formal (como as reuniões semestrais, que não resolvem nada).

### **Sujeito 3**

Indicado pelo sujeito 2, ocupa o cargo de nutricionista da terceirizada há três anos e atua como nutricionista no ambiente escolar há mais de 8 anos, sempre relacionado com o PNAE. Em seu cotidiano faz visita as escolas sem aviso prévio, analisando a situação real no momento de sua chegada. Mantem conversa diária com as merendeiras, recebendo demandas e resolvendo alguns problemas pontuais pertinentes à sua função. Lida com diretores e gestores das escolas, recebe deles uma avaliação da qualidade dos insumos e do trabalho recebidos, bem como do produto final, a alimentação escolar.

A linha básica do seu discurso é de que o PNAE funciona muito bem, servindo refeições de qualidade e em boa quantidade para os estudantes. Apontou que tem orgulho de participar do programa de alimentação escolar, embora o programa seja extremamente complexo devido à quantidade de refeições servidas, à logística para entrega dos alimentos sempre com frescor e com pontualidade, à cobrança que se tem sobre a alimentação escolar tanto por parte dos alunos, dos pais, dos gestores das escolas, como também pela imprensa.

### **Indicadores de Organização da Rede e de Governança Colaborativa**

- Centralidade (A.1) - o sujeito 3, assim como os anteriores, afirmou que o ator central da rede é a nutricionista responsável pela região, lotada na diretoria de ensino, que além de dar apoio aos gestores das escolas, é responsável por supervisionar o trabalho da entrevistada. Isso fica claro no trecho “*quando acontece algum problema é a ela (a nutricionista responsável pela região) que recorremos*”. Outro trecho que salienta este ponto: “*ela (a nutricionista responsável pela região) que repassa todas as informações vindas de cima*” (hierarquicamente), inferindo-se a associação com a variável de G.C. relações de comando e hierarquia de G.C. (7.B).

- Densidade da rede (A.2) - divergindo do sujeito 2 e convergindo com o sujeito 1, o sujeito 3 afirmou que a rede é densa e que a maioria dos atores envolvidos no PNAE conversam entre si. No trecho “*quando elas (merendeiras) precisam, é só me ligar que chego dentro de alguns minutos, como por exemplo se falta algum insumo ou se precisar transferir estoque de uma escola pra outra, eu mesmo levo no meu carro, inclusive os gestores das escolas sabem disso*”. Em outro trecho “*os gestores conversam bastante com as merendeiras, comigo e entre si, as conversas precisam ser diárias devido à velocidade do processo, é tudo pra ontem aqui*”. Nestes trechos há correspondência com as variáveis de G.C. ajustes das rotinas, práticas e rituais (6) e compartilhamento de recurso (7.C).

- Funcionamento da divisão de papéis e funções (A.3) - o sujeito 3 acredita que os papéis e funções estejam muito bem definidos e que cada ator cumpre a parte que lhe cabe, conforme o trecho: “*elas (merendeiras) sabem que tem que cozinhar e que não podem faltar sem avisar antes pra podermos fazer a reposição da mão de obra,*

*nós (nutricionistas) somos responsáveis por verificar o cardápio, a qualidade do alimento, a gente passa fazendo degustação, já os gestores também sabem do seu papel e o cumprem, nos informando qualquer anormalidade ou dificuldade que tenham*", relacionado com a variável de G.C. ajuste de regras sobre relações de comando e de hierarquia (7.B).

- Relação grupo-sujeito (B) - o sujeito 3 afirmou com ênfase nas palavras que os atores envolvidos no PNAE se sentem pertencentes ao todo, ou seja, estão imersos na tarefa e na relação com o grupo, conforme no trecho: "*tem uma merendeira que trabalha na mesma escola há anos, isso cria laços entre a gente, ela cozinha como se fosse pra família dela*" e no trecho "*inclusive nós temos um grupo no WhatsApp no qual trocamos o passo a passo de alguma receita que tenha ficado boa para que se possa difundir a forma de preparo do alimento. Nós somos muito unidos por aqui*". Os discursos podem relacionar a variável grupo-sujeito (B) com as variáveis de G.C. criação, ou ajustes nos mecanismos de processos; dos modos de realização das tarefas (3), criação e ajuste dos mecanismos para solução das assimetrias de qualquer natureza (4), ajuste e difusão do sistema de valores e ética que orienta o comportamento (5) e ajustes das rotinas, práticas e rituais (6).

- Capacidade de trabalhar em equipe (C) - durante a entrevista o sujeito 3 comentou algumas vezes que os atores envolvidos com a alimentação escolar trabalham de forma coletiva, tal como no trecho: "*eu preciso delas (merendeira) cozinhando direitinho e sem faltar no trabalho e elas (merendeiras) precisam de mim para solucionar alguns entrave, tipo quando alguma delas (merendeira) precisar faltar eu acerto e faço a reposição para não faltar comida pros alunos*" e também no mesmo trecho já citado "*inclusive nós temos um grupo no WhatsApp no qual trocamos o passo a passo de alguma receita que tenha ficado boa para que se possa difundir a forma de preparo do alimento. Nós somos muito unidos por aqui*". Os discursos possibilitam associar com as variáveis de G.C., criação e ajustes nos papéis e funções (1.B), criação ou ajustes nos mecanismos de processos, dos modos de realização das tarefas (3) e ajuste de regras de compartilhamento de recursos (7.C).

- Eficiência na alocação de recursos (D) - o sujeito 3 acredita que os recursos destinados ao PNAE estão sendo alocados com eficiência, conforme no trecho

*“quanto a quantidade de comida, eles repetem quantas vezes quiserem, inclusive muitas vezes sobra comida, isso em todas as escolas que eu visito. Se você for comigo agora no estoque, verá que tem alimento em abundância”* relacionado com a variável de G.C. ajuste de regras de compartilhamento de recursos (7.C). Noutro trecho *“eu sabia que uma escola tinha um fogão sobrando e outra escola precisava de um fogão, na hora já liguei para o diretor e eles de imediato acertaram a transferência do equipamento”* e ainda no trecho *“sempre que uma merendeira falta eu já faço a redistribuição da mão de obra e nunca uma escola fica sem alimento na hora da refeição dos alunos”* relacionado com as variáveis de G.C. mecanismos para adaptação de regras contratuais (2) e ajuste de regras sobre jogos de poder (7.A).

- Aprendizagem coletiva (F) - o sujeito 3 afirmou que a aprendizagem é feita de forma coletiva conforme o trecho *“nós temos um grupo no WhatsApp no qual trocamos o passo a passo de alguma receita que tenha ficado boa para que se possa difundir a forma de preparo do alimento”* e no trecho *“inclusive quando entre uma merendeira nova ela fica aprendendo com alguma mais antiga de casa para só depois ela atuar sozinha”* relacionado com as variáveis de G.C. criação, ou ajustes nos mecanismos de processos; dos modos de realização das tarefas (3), criação e ajuste dos mecanismos para solução das assimetrias de qualquer natureza (4) e ajustes das rotinas, práticas e rituais (6).

- Foco na tarefa (G) - o sujeito não hesitou para responder que o foco é absolutamente na tarefa, conforme o trecho *“aqui não tem frescura não, todos tem problemas pessoais, mas precisamos ser comprometidos com a alimentação do aluno, então esse é o nosso objetivo, o aluno sempre bem servido”* e ainda no trecho *“caso uma merendeira falte demais a gente tenta na conversa uma ou duas vezes, depois disso sinto muito, trocamos de profissional”* relacionado com as variáveis de G.C. ajuste e difusão do sistema de valores e ética que orienta o comportamento (5) e ajuste de regras sobre jogos de poder (7.A).

- Formas de resolução de conflitos (H) - o sujeito 3 corroborou com o sujeito 2 e disse também que, quando necessário, ele faz valer a posição que ocupa conforme o trecho: *“sempre quando elas me ligam relatando um problema eu mesmo soluciono na hora, nem informo os superiores, pois são tantos problemas rotineiros que ficariam*

*malucos*" e ainda no trecho "*todo dia tem algum problema até estranhamos passar um dia inteiro sem nenhum stress, o processo é dinâmico e tem situações que não dá para esperar, tem que ser na hora*". Esses discursos possibilitam associar com as variáveis de G.C. criação, ou ajustes nos mecanismos de processos; dos modos de realização das tarefas (3) e ajuste de regras sobre relações de comando e de hierarquia (7.B).

O Quadro 8 mostra as correspondências entre governança colaborativa e organização das redes encontradas na entrevista realizada com o Sujeito 3.

Quadro 8. Correspondências entre G.C. e O.R. encontradas na entrevista (Sujeito 3)

Governança Colaborativa	Organização da Rede
1.B Criação e ajustes nos papéis e funções	C
2. Mecanismos para adaptação de regras contratuais	D
3. Criação, ou ajustes nos mecanismos de processos; dos modos de realização das tarefas	B; C; F; H
4. Criação e ajuste dos mecanismos para solução das assimetrias de qualquer natureza	B; F
5. Ajuste e difusão do sistema de valores e ética que orienta o comportamento	B; G
6. Ajustes das rotinas, práticas e rituais	A.2; B; F
7.A Ajuste de regras sobre jogos de poder	D; G
7.B Ajuste de regras sobre relações de comando e de hierarquia	A.1; A.3; H
7.C Ajuste de regras de compartilhamento de recursos	A.2; C; D

Fonte: Construído pelo autor (2019).

Considerando a análise dos dados é possível afirmar que a proposição da moderação da governança colaborativa sobre a organização da rede foi sustentada. Por exemplo, a variável de O.R. relação grupo-sujeito (B) é moderada por quatro variáveis de G.C., sendo duas de ajustes nos processos; dos modos de realizar as tarefas e ajustes das assimetrias e outras duas são ligadas ao sistema de valores, ética, rotinas e práticas da rede.

Analizando a partir do agrupamento das variáveis de G.C, novamente encontra-se a convergência dos indicadores sobre papéis, funções e comportamentos (1); ajuste de regras sobre relações de poder (7) e regras sobre os modos de processos (3) foram as mais valorizadas na moderação da organização da rede. Consideradas em conjunto esses três grupos de indicadores se referem a controles do comportamento, papéis e definição do poder.

Por ser ocupante de um cargo (nutricionista) com menos poder de negociação do que os sujeitos 1 e 2 (gestores e diretores de escola), o sujeito 3 não apontou como forma de solução de conflitos (H) a variável de G.C. ajuste de regras sobre jogos de poder (7.A). De forma distinta, o sujeito 3 indicou em seu discurso duas variáveis de G.C. como forma de resolução de conflitos (H), sendo criação, ou ajustes nos mecanismos de processos; dos modos de realização das tarefas (3) e ajuste de regras sobre relações de comando e de hierarquia (7.B), demonstrando que a solução de conflitos se dá por participação e não por autoridade, conforme os sujeitos 1 e 2.

Unindo-se as análises dos discursos, verifica-se a convergência sobre o funcionamento do PNAE, onde os três sujeitos apontaram que o programa funciona de maneira satisfatória, e o destaque da convergência está nas adaptações diárias dos cardápios, sempre substituindo um item quando necessário, bem como no compartilhamento de recursos materiais (insumos), de mão de obra (merendeiras) ou de equipamentos, por exemplo um fogão.

Analizando a partir da variável de G.C. nota-se que a variável *criação, ou ajustes nos mecanismos de processos; dos modos de realização das tarefas (3)* é moderadora de quatro variáveis de O.R sendo relação grupo sujeito (B), capacidade de trabalhar em equipe (C), aprendizagem coletiva (F) e resolução de conflitos (H), então salienta-se a hipótese apresentada na análise da entrevista do sujeito 2, onde diz que quanto mais ocorrem criações e/ou ajustes nos processos e nas tarefas, mais a rede tende a ficar organizada, de tal forma que, essas adaptações e ajustes nos processo e nas tarefas parecem ser fundamentais para o bom andamento do programa. Um exemplo no caso do sujeito 3 foi quando ela comentou ocorrem ajustes nas formas de preparos dos alimentos e, depois, trocam a informação por WhatsApp.

#### 4.1.2 Conclusão das Entrevistas

O Quadro 9 mostra as correspondências entre governança colaborativa e organização das redes encontradas na totalidade das entrevistas deste município.

Quadro 9. Correspondências entre G.C. e O.R. encontradas na totalidade das entrevistas

Governança Colaborativa	Organização da Rede
1.A Regras de inclusão e exclusão	E
1.B Criação e ajustes nos papéis e funções	A3; C (2); D; E; G

1.D Outros mecanismos de controles do comportamento	A3; E; H
2. Mecanismos para adaptação de regras contratuais	D (3)
3. Criação, ou ajustes nos mecanismos de processos; dos modos de realização das tarefas	A3; B (2); C (3); E; F (3); G; H (2)
4. Criação e ajuste dos mecanismos para solução das assimetrias de qualquer natureza	B; F (2)
5. Ajuste e difusão do sistema de valores e ética que orienta o comportamento	B (3); G (2)
6. Ajustes das rotinas, práticas e rituais	A2 (3); B (3); F (3); G
7.A Ajuste de regras sobre jogos de poder	A3; D; G; H (2)
7.B Ajuste de regras sobre relações de comando e de hierarquia	A1 (3); A2; A3 (2); D; H (3)
7.C Ajuste de regras de compartilhamento de recursos	A2 (2); C (2); D (3)

Fonte: Construído pelo autor (2019). Os números entre parênteses referem-se às frequências nos discursos.

Analizando a partir do agrupamento das variáveis de G.C, os indicadores sobre papéis, funções e comportamentos (1), regras dos modos de produção (3) e ajuste de regras sobre relações de poder (7) são os mais relevantes, valorizados e frequentes na moderação da organização da rede.

Retornando à pergunta de pesquisa sobre a possível moderação da G.C. para a O.R. os dados apontados no Quadro 9 sustentam que sim, que ocorre essa associação e moderação, e que os indicadores de O.R. que mais são moderados pelos indicadores de G.C. são o funcionamento da divisão de papéis e funções (A.3) e eficiência na alocação de recursos (D), ambos são moderados por cinco variáveis de G.C.

Analizando na linha contrária, a variável de G.C. que mais modera as variáveis de O.R. é a variável criação, ou ajustes nos mecanismos de processos; dos modos de realização das tarefas (3), corroborando com a hipótese de que quanto mais ocorrem criações e/ou ajustes nos processos e nas tarefas, mais a rede tende a ficar organizada, de tal forma que essas adaptações e ajustes nos processos e nas tarefas parecem ser fundamentais para o bom andamento do programa.

Finalizando a análise deste caso destacam-se as observações apontadas pelos três entrevistados quando dão uma amplitude maior ao PNAE do que a de fato ele denota ter, um programa público de alimentação dos escolares. Ambos comentaram sobre aspectos sociais relacionados ao programa, bem como disseram que o

programa é capaz de servir como uma ferramenta para aumentar a frequência dos alunos, pois diversas vezes eles vão até a escola só para se alimentarem.

Outro ponto que não foi narrado pelos entrevistados, porém foi observado pelo pesquisador, é que o programa tem também um aspecto político, no sentido de captação de votos, pois a maioria dos municíipes têm vínculo direto ou indireto com alunos, o que destaca a relevância do PNAE. Corroborando esse ponto o sujeito 2 disse que quando atuava como diretor de escola e faltava alimentos para os alunos, a polícia aparecia na porta da escola. Vale ressaltar que o sentido contrário também é válido e ocorre, como é o caso da rede do PNAE em Itanhaém-SP, onde a execução do programa se tornou referência nacional.

#### 4.2 A Rede do PNAE em Itanhaém-SP

Nos parágrafos seguintes são apresentados dados oriundos de fontes secundárias, como do site do FNDE que disponibiliza os repasses financeiros no endereço [https://www.fnde.gov.br/pls/simad/internet\\_fnde.liberacoes\\_01\\_pc](https://www.fnde.gov.br/pls/simad/internet_fnde.liberacoes_01_pc), o decreto municipal nº 1.995 de 27 de outubro de 2000 de criação do Conselho de Alimentação Escolar, o portal da transparência do município no endereço [http://www2.itanhaem.sp.gov.br/portal\\_transparencia/contratos/](http://www2.itanhaem.sp.gov.br/portal_transparencia/contratos/) e a lei 4.027 de 2 de julho de 2015 que aprova o Plano Municipal de Educação, disponível no endereço <http://www2.itanhaem.sp.gov.br/educacao/plano-municipal-educacao/plano-municipal-educacao.pdf>, além de dados de entrevista prévia realizada com uma responsável do programa de alimentação escolar do município.

No ano de 2018 a PMI recebeu a quantia de R\$741.816 (setecentos e quarenta e um mil e oitocentos e dezesseis reais) como forma de subsídio para a execução do PNAE. Contudo, no período compreendido entre 01/01/2018 até 31/12/2018, gastou a quantia de R\$12.153.947 (doze milhões, cento e cinquenta e três mil, novecentos e quarenta e sete reais) com o contrato de alimentação escolar, que prevê a contratação de mão de obra e insumos para o fornecimento da alimentação escolar. A diferença de valores recebidos pelo Governo Federal e o valor efetivamente gasto é bancado com recursos da própria prefeitura.

No ano de 2019, o município de Itanhaém terceirizou apenas a mão de obra necessária para a execução do PNAE. Dessa forma, o caminho dos recursos financeiros para a contratação da mão de obra é o seguinte: FNDE → PMI → Terceirizada e, para a compra de gêneros alimentícios o caminha financeiro é o seguinte: FNDE → PMI → Empresas fornecedoras de alimentos e associação de produtores rurais local, ficando então a PMI como a entidade executora. Há também um Conselho de Alimentação Escolar no município que, segundo os entrevistados, faz com que o programa funcione com maior eficiência e eficácia.

O município atendeu 72 unidades escolares no ano de 2018, sendo servidos entre desjejum, almoço, lanche da tarde, hidratação e jantar a quantidade de 5.049.403 de unidades. Esses dados apontam a complexidade de operar o programa,

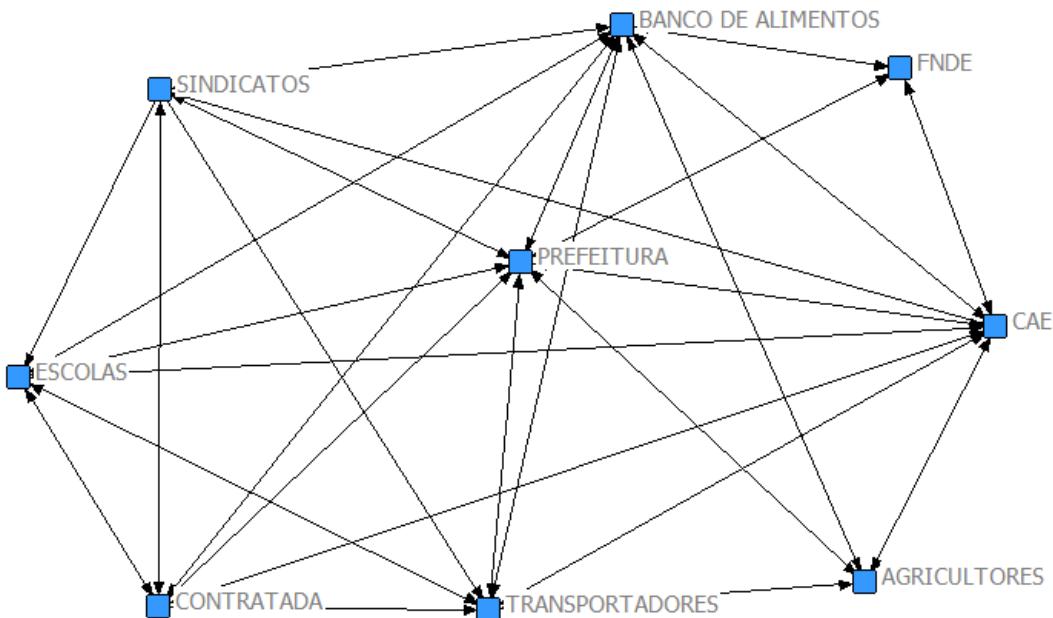
que é pautado em características de redes, tais como complexidade de tarefas, como a logística de alimentar alunos urbanos e rurais; objetivos comuns, visto que as organizações envolvidas tenham foco no objetivo que é de alimentar os alunos, e a interdependência de recursos e funções.

Com a utilização do software Ucinet desenhou-se a rede de primeiro nível dos atores participantes do PNAE do município de Itanhaém, composta pelos sindicatos, a Prefeitura, as escolas, o transportador, os terceirizados, o agricultor, o Conselho de Alimentação Escolar (CAE) do município e o banco de alimentos. A rede de primeiro nível significa as ligações dos atores mais diretamente ligados à tarefa do PNAE e que, por isso, tem relacionamento mais frequente, constituindo os laços fortes. O resultado encontra-se na Figura 6.

Detalhando a rede dos atores envolvidos no PNAE de Itanhaém, temos:

- a) CAE – Conselho de Alimentação Escolar do município;
- b) Contratada – Empresa terceirizada que serve tantos os insumos quanto a mão de obra para preparo das refeições nas escolas do município;
- c) Escolas – São 72 unidades escolares em toda a cidade;
- d) FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação;
- e) Prefeitura – Através da Secretaria de Educação e do Serviço de Alimentação Escolar (SAE);
- f) Sindicatos – Dos profissionais de nutrição, dos servidores públicos, bem como da terceirizada;
- g) Transportadores – responsáveis pelo transporte tanto dos insumos básicos ofertado pela terceirizada, como os produtos oriundos da agricultura familiar;
- h) Banco de Alimentos – estrutura física que serve como ponto de distribuição da alimentação local, inclusive da alimentação escolar.

Figura 6. Desenho da rede do PNAE de Itanhaém.



Fonte: Construída pelo autor (2019).

Dados de entrevista prévia realizada com uma representante do PNAE do município indicaram que a rede do programa é densa e que todos os atores têm o conhecimento de que estão numa rede e atuam de forma coerente. Ou seja, todos os atores envolvidos têm em mente que o objetivo comum é a alimentação dos escolares no tempo certo e com qualidade.

#### 4.2.1 Dados das Entrevistas

Foram realizadas três entrevistas com atores envolvidos na rede do PNAE do município de Itanhaém. Para cada sujeito apresentam-se as informações principais sobre as correspondências encontradas.

#### **Sujeito 4**

Sujeito 4, com formação em Odontologia e hoje mestrandona em nutrição, iniciou seus projetos na política do município na década de 1990. Com o desempenho que obteve, foi convidado a gerir alguns programas de alimentação do município, dentre eles o PNAE e o banco de alimentos do município, que é um equipamento público de alimentação e nutrição. Atua diariamente com os fornecedores dos insumos utilizados na preparação da alimentação escolar, em especial, faz tratativas com a associação

dos fornecedores da agricultura familiar local, com as aldeias indígenas da região e com um grupo de mulheres produtoras rurais, que também fornecem insumos para a alimentação escolar.

A linha básica do seu discurso é de que o PNAE funciona de forma satisfatória, pois além de cumprir o seu objetivo básico que é a alimentação do escolar, o programa ajudou a resgatar a cultura indígena, pois no município de Itanhaém os índios comem o próprio alimento que produzem, como no trecho “*eu fui na escola indígena e vi que tinham alimentos jogados no chão, daí perguntei qual a razão e eles disseram que não comiam determinados alimentos devido à religião, então fizemos uma lista do que eles comiam e, conseguimos inserir inclusive o milho guarani, que além de alimentar os alunos da escola indígena, também resgatou a cultura indígena, pois há todo um ritual relacionado ao batismo deles com o milho guarani*”. Além da alimentação do escolar e do resgate da cultura indígena, o programa ajudou a empoderar as mulheres produtoras rurais, conforme no trecho “*não só os indígenas, mas conseguimos também através do PNAE, empoderar as mulheres produtoras rurais locais, que inclusive ganharam alguns prêmios com seus alimentos orgânicos*”.

Conforme o sujeito, depois de um longo e cansativo trabalho em parceria com as secretarias de cultura, de meio ambiente, de agropecuária e escolar do município, conseguiram fazer com que os produtores da agricultura familiar local passassem a participar das chamadas públicas para o fornecimento de alimentos para o PNAE. Antes, os agricultores tinham receio de vender para o governo, ou eram impedidos devido à falta de documentação, como por exemplo o Documento de Aptidão (DAP), ou não possuíam condições sanitárias para tal. Devido a este trabalho realizado por mais de cinco anos, os produtores começaram a não só fornecer para o governo, como também resgataram uma associação antiga que eles tinham. O sujeito 4 inclusive comentou que os filhos dos agricultores que tinham ido para as grandes cidades em busca de emprego, retornaram para seus lares e inclusive hoje estão à frente da associação.

## **Indicadores de Organização da Rede e de Governança Colaborativa**

- Centralidade (A.1) - o sujeito 4 repetiu durante a entrevista que o ator central é ele mesmo, por meio do banco de alimentos, conforme nos trechos “os problemas que vinham da *inexperiência do processo licitatório, da falta de produção de determinados produtos agrícolas devido ao clima, da falta conhecimento de logística para efetuarem as entregas da produção, a qualidade do alimento, tudo que havia de problema era encaminhado para o banco de alimentos*” e “se o departamento de alimentação escolar ligar para a associação, certamente a associação ligará para o banco de alimentos”, relacionados com as variáveis de G.C outros mecanismos de controles do comportamento (1.D) e relações de comando e hierarquia (7.B).

- Densidade da rede (A.2) - o sujeito 4 afirma que a rede é densa e que a comunicação ocorre naturalmente e cotidianamente entre os diversos atores envolvidos, nos trechos “*existe essa rede consolidada, entre banco de alimentos, agricultura familiar local, associação dos agricultores e departamento de alimentação escolar*” e “*a couve chegava murcha lá na última entrega e a merendeira nos informou, fomos até os agricultores e vimos que o problema estava no tempo da colheita, daí fizemos a alteração no processo de colheita*”, relacionados com as variáveis de G.C criação, ou ajustes nos mecanismos de processos; dos modos de realização das tarefas (3), ajuste e difusão do sistema de valores e ética que orienta o comportamento (5) e ajustes das rotinas, práticas e rituais (6).

- Funcionamento da divisão de papéis e funções (A.3) - o sujeito 4 comentou que num passado recente os papéis e funções quase que se fundiam, como no trecho “*o banco de alimentos e a diretoria de alimentação escolar faziam parte da mesma secretaria, a pasta da educação*”. Com a inauguração do banco de alimentos, os papéis começaram a ficar mais bem divididos, como no trecho “*as reuniões da associação dos agricultores, a demanda da secretaria de alimentação escolar e do departamento de agricultura, eram feitas e direcionados para o banco de alimentos*”. O sujeito 4 crê que hoje os papéis estão bem divididos e todos cumprem suas funções, como nos trechos “*antes trabalhávamos imbricados, hoje cada um está fazendo a sua parte sim*” e também no trecho “*o agricultor também está bem consciente do seu papel no PNAE, sabe de sua responsabilidade de entregar o alimento para os escolares*,

*inclusive muitos deles tem orgulho de dizer que o que eles produzem está na mesa das crianças nas escolas*", relacionados com as variáveis de G.C. criação e ajustes nos papéis e funções (1.B), outros mecanismos de controles do comportamento (1.D), ajuste e difusão do sistema de valores e ética que orienta o comportamento (5), ajustes das rotinas, práticas e rituais (6), ajuste de regras sobre jogos de poder (7.A) e relações de comando e hierarquia (7.B).

- Relação grupo-sujeito (B) - o sujeito 4 afirmou que as pessoas são imbricadas nas tarefas e que todo ator inserido num determinado grupo é atuante, como no trecho "*os filhos dos agricultores que tinham partido para a cidade grande em busca de trabalho, retornaram para suas casas e estão trabalhando imersos na associação dos produtores rurais locais*", e ainda no trecho "*qualquer indígena que você conversar hoje, sabe a importância da alimentação escolar tanto na produção e desenvolvimento da agricultura indígena, como para a cultura espiritual deles*", relacionados com as variáveis de G.C. outros mecanismos de controles do comportamento (1.D), criação, ou ajustes nos mecanismos de processos; dos modos de realização das tarefas (3) e ajuste e difusão do sistema de valores e ética que orienta o comportamento (5).

- Capacidade de trabalhar em equipe (C) - o sujeito 4 afirma que os atores envolvidos no PNAE trabalham em equipe sem medir esforços para que o programa funcione, conforme nos trechos "*eu enquanto gestora estava junto com eles às 6h identificando caixa de alimentos, ajudando nos roteiros de entrega, conferindo pedido*" e "*o banco de alimentos estava numa secretaria e o departamento de agricultura em outra, mas num dado momento o diretor da agricultura trabalhava dentro da minha sala, nossa vontade de fazer a coisa acontecer era tanta que, embora em secretarias diferentes, a gente precisou se aglutinar*", relacionados com as variáveis de G.C. criação e ajustes nos papéis e funções (1.B), ajustes nos mecanismos de processos; dos modos de realização das tarefas (3) e ajuste de regras de compartilhamento de recursos (7.C).

- Eficiência na alocação de recursos (D) - o sujeito 4 apontou uma constante busca pela eficácia na alocação dos recursos do PNAE, como no trecho "*antes o alimento vinha da agricultura familiar para o banco de alimentos e depois distribuía para as escolas, hoje já vai direto dos agricultores para a escola, garantindo assim o*

*fresco"* e incentivando o produtor local para baratear o custo com os insumos, bem como incentivar a economia local, de acordo com os trechos “*incentivamos o agricultor local, assim o alimento não vinha do Paraná para cá, quando muito o alimento transitava no máximo 6 km da associação dos agricultores até as escolas*” e “*nossa angustia era em comprar alimentos de outro município, afinal o recurso financeiro iria para outro local*” relacionados com as variáveis de G.C. criação e ajustes nos papéis e funções (1.B), mecanismos para adaptação de regras contratuais (2), ajustes nos mecanismos de processos; dos modos de realização das tarefas (3) e ajuste de regras sobre jogos de poder (7.A). Apontou também o compartilhamento de equipamentos, conforme no trecho “*o compartilhamento acontece e muito, os caminhões que realizam as entregas da associação dos agricultores são da Prefeitura, há uma parceria bem bacana entre eles*” relacionado com a variável de G.C. ajuste de regras de compartilhamento de recursos (7.C).

- Aprendizagem coletiva (F) - o sujeito 4 alegou que a aprendizagem coletiva ocorreu e ainda ocorre no município, conforme no trecho “*as reuniões no banco de alimentos aconteciam uma vez por mês e ajudavam muito, pois era o momento onde batíamos nos agricultores e ao mesmo tempo assoprávamos para que se pudesse chegar num bom resultado final*”, relacionado com as variáveis de G.C ajustes nos mecanismos de processos; dos modos de realização das tarefas (3), criação e ajuste dos mecanismos para solução das assimetrias de qualquer natureza (4) e ajuste e difusão do sistema de valores e ética que orienta o comportamento (5). Ainda sobre aprendizagem coletiva, o sujeito enfatizou o trecho “*cada um pegou no braço do outro e falou, vamos pra frente, através de diálogo e busca de conhecimento*”, relacionado a variável de G.C. ajuste e difusão do sistema de valores e ética que orienta o comportamento (5).

- Foco na tarefa (G) - o sujeito 4 deixou claro que o foco é absolutamente na alimentação dos escolares, conforme no trecho “*sempre houve uma tratativa entre todos os envolvidos no PNAE, de que não pode faltar alimentos nos pratos dos alunos, nem que para isso aconteça, tenha que tirar insumo de outro programa para colocar lá e depois repor, o foco aqui é a alimentação do escolar*” relacionado com as variáveis de G.C. criação, ou ajustes nos mecanismos de processos; dos modos de realização das tarefas (3) e ajuste de regras de compartilhamento de recursos (7.C). Além disso,

ocorreram adaptações nos processos para que a alimentação fosse aceita pelos atores da rede, conforme no trecho “*a gente sofreu um pouco com a aceitação da mandioca, devido à recusa por parte das merendeiras, pois elas vinham cheias de terra, então foi decidido coletivamente que a mandioca seria entregue nas escolas minimamente processadas, ou seja, limpas*”, relacionado com as variáveis de G.C. criação, ou ajustes nos mecanismos de processos; dos modos de realização das tarefas (3) e relações de comando e hierarquia (7.B).

- Formas de resolução de conflitos (H) o sujeito 4 foi taxativo no que os problemas são resolvidos entre os atores envolvidos, conforme o trecho “*99% dos problemas se resolvem nas pontas entre eles mesmos (produtor, departamento de alimentação escolar, entregadores, merendeiras), raríssimas exceções chegam até nos enquanto equipe técnica*” relacionado com a variável de G.C. criação e ajuste dos mecanismos para solução das assimetrias de qualquer natureza (4). Além disso, o sujeito afirma que “*a zona rural do município estava destruída à mercê de atravessadores*” e que após os jovens tomarem as rédeas da associação o cenário mudou, inclusive facilitando a comunicação entre associação e banco de alimentos, conforme no trecho “*com o retorno dos jovens ao comando a coisa ficou mais informatizada, agora temos até grupo no Whatsapp e antes, quando ocorria algum problema, tínhamos que ir até a zona rural*”, relacionados com as variáveis de G.C. criação e ajustes nos papéis e funções (1.B), outros mecanismos de controles do comportamento (1.D), criação e ajuste dos mecanismos para solução das assimetrias de qualquer natureza (4) e relações de comando e hierarquia (7.B).

O Quadro 10 mostra as correspondências entre governança colaborativa e organização das redes encontradas na entrevista realizada com o Sujeito 4.

Quadro 10. Correspondências entre G.C. e O.R. encontradas na entrevista (Sujeito 4)

Governança Colaborativa	Organização da Rede
1.B Criação e ajustes nos papéis e funções	A.3; C; D; H
1.D Outros mecanismos de controles do comportamento	A.1; A.3; B; H
2. Mecanismos para adaptação de regras contratuais	D;
3. Criação, ou ajustes nos mecanismos de processos; dos modos de realização das tarefas	A.2; B; C; D; F; G
4. Criação e ajuste dos mecanismos para solução das assimetrias de qualquer natureza	F; H
5. Ajuste e difusão do sistema de valores e ética que orienta o comportamento	A.2; A.3; B; F

6. Ajustes das rotinas, práticas e rituais	A.2; A.3
7.A Ajuste de regras sobre jogos de poder	A.3; D
7.B Ajuste de regras sobre relações de comando e de hierarquia	A1; A3; G; H;
7.C Ajuste de regras de compartilhamento de recursos	C; D; G

Fonte: Construído pelo autor (2019).

Considerando a análise dos dados é possível afirmar que a proposição da moderação da governança colaborativa sobre a organização da rede foi sustentada. Por exemplo, a variável de O.R. funcionamento da divisão de papéis e funções (A.3) é moderada por seis variáveis de G.C., quatro ligadas aos papéis, rotinas, práticas e comportamentos e outras duas ligadas a relações de poder e hierarquia. Outro exemplo é a variável de O.R. alocação de recurso (D) que é moderada por cinco variáveis de G.C., sendo três ligadas aos papéis, comportamentos e funções e outras duas ligadas ao poder e ao compartilhamento de recursos.

Analizando a partir da somatória das variáveis de G.C., as que possuem maior relevância e moderam a O.R., são as de papéis, funções e comportamentos (1), ajuste de regras sobre relações de poder (7) e regras sobre os modos de processos (3), as três voltadas ao controle do comportamento, aos papéis e ao poder e ambas moderam a variável de alocação de recurso (D) de tal forma que os ajustes na alocação de recurso se demonstram como fundamental no cotidiano da rede para que a rede fique organizada e cumpra seu objetivo.

Analizando a partir da variável de G.C. com maior número de indicadores de moderação sobre as variáveis de O.R. temos novamente o destaque na variável criação, ou ajustes nos mecanismos de processos; dos modos de realização das tarefas (3). Neste caso ela modera seis variáveis de O.R. que são densidade (A.2), relação grupo-sujeito (B), capacidade de trabalhar em equipe (C), compartilhamento de recursos (D), aprendizagem coletiva (F) e foco na tarefa (G). Portanto a hipótese de que quanto mais ocorrem criações e/ou ajustes nos processos e nas tarefas, mais a rede tende a ficar organizada, de tal forma que essas adaptações e ajustes nos processos e nas tarefas parecem ser fundamentais para o bom andamento do programa, passa a ter mais notoriedade. Um exemplo neste caso foi dado quando o sujeito 4 apontou que num dado momento o diretor de agricultura e ele trabalhavam na mesma sala, embora fossem de setores diferentes.

## Sujeito 5

O sujeito 5 é ocupante de cargo comissionado e atua na área da alimentação escolar desde 2004. No seu dia a dia lida com os fornecedores fazendo a verificação das mercadorias entregues e degustando-as antes de ofertar aos alunos. Atende semanalmente pais de alunos, alunos, diretores e professores de forma itinerante nas escolas do município, sempre tratando sobre o PNAE.

A linha básica do discurso do sujeito é de que o PNAE funciona de forma exemplar no município, e da mesma forma que o sujeito 4, acredita que o programa tem uma amplitude muito maior do que somente alimentar escolares, como no trecho “*ah aqui eu faço questão de todo ano ter ovo de páscoa para os alunos, muitas vezes eles só tem esse para abrir*”, o qual indica o caráter social no PNAE e ainda no trecho “*muitos deles (alunos) aparecem na escola só para se alimentar, e aqui no município eles podem repetir quantas vezes quiserem e a gente sabe que na segunda-feira é o dia que eles mais comem*”. Ela concorda com o sujeito 4 quando o assunto é o resgate da cultura local, em especial dos agricultores familiares da região como no trecho “*eles (produtores) hoje tem orgulho por servirem os alimentos aos alunos e nós temos orgulho em dizer que o PNAE trouxe de volta filhos de agricultores que tinham ido pra cidade grande atrás de emprego*”.

### **Indicadores de Organização da Rede e de Governança Colaborativa**

- Centralidade (A.1) - o sujeito 5 não hesitou para responder, abriu um sorriso e comentou: “*sou eu mesmo, não existe uma secretaria ou um setor que tenha a nomenclatura de alimentação escolar, mas quando falam em merenda, todos pensam no meu nome aqui no município, afinal sou eu quem fiscalizo o contrato e faço as tratativas com a terceirizada, sou quem aprova ou não a entrada de determinada marca de produto, sou eu quem trato com as nutricionistas próprias e terceirizadas, é pra mim que os diretores ligam quando precisam, enfim, estou no meio de tudo que se refere à merenda*” relacionado com a variável de G.C. ajuste de regras sobre relações de comando e de hierarquia (7.B).

- Densidade da rede (A.2) - o sujeito 5 demonstrou nas suas falas que a rede é densa, conforme nos trechos “*aqui todo mundo conversa entre si, desde terceirizada*

*até o próprio conselho de alimentação escolar, inclusive foram eles que fizeram um questionário nas escolas para ver a demanda dos alunos e trouxeram para nós darmos andamento” e “às vezes os diretores me ligam pedindo um lanche para os alunos quando regressarem de um determinado evento, por exemplo um jogo de futebol, então eu ligo na empresa terceirizada e peço para eles atenderem, desta forma todos se comunicam entre si” relacionados com a variável de G.C. ajustes das rotinas, práticas e rituais (6).*

- Funcionamento da divisão de papéis e funções (A.3) - o sujeito 5 disse que os papéis estão bem divididos de tal forma que a coisa funciona da melhor maneira possível, conforme no trecho “*eu acho que está bom do jeito que está, tem nutricionista da própria prefeitura, tem nutricionista da terceirizada, tenho ajudante para fazer os cálculos para mim, está bom assim*” e também no trecho “*às vezes os problemas nem chegam pra mim, muitas vezes eles resolvem entre eles lá, tomam conhecimento e resolvem primeiro do que eu, até porque se chegar em mim eu notifico a empresa*” relacionados com as variáveis de G.C. criação e ajustes nos papéis e funções (1.B), outros mecanismos de controles do comportamento (1.D), ajuste de regras sobre jogos de poder (7.A) e relações de comando e hierarquia (7.B).

- Capacidade de trabalhar em equipe (C) - o sujeito 5 informou que os atores trabalham de forma coletiva, assim como no trecho “*como não podemos servir nada com açúcar eu liguei para o presidente da associação de agricultores e pedi para ele dar um jeito, então criamos um doce de banana sem açúcar, colocaremos na próxima chamada pública*” e também no trecho “*vocês (agricultores) corram atrás de um suco natural que eu não tenha que adicionar açúcar, que chegue na escola e só precise adicionar água, isso foi pedido pelos alunos*” e ainda no trecho “*o que é legal aqui é que todo mundo está junto, até a terceirizada está envolvida, aqui todo mundo participa diretamente*”, relacionados com as variáveis de G.C. criação e ajustes nos papéis e funções (1.B), criação, ou ajustes nos mecanismos de processos; dos modos de realização das tarefas (3), criação e ajuste dos mecanismos para solução das assimetrias de qualquer natureza (4) e ajuste de regras de compartilhamento de recursos (7.C).

- Eficiência na alocação de recursos (D) - o sujeito 5 narrou uma situação onde o governo federal proíbe que um determinado produto, no caso a banana, seja servido pela empresa terceirizada no mesmo dia em que a banana oriunda da agricultura familiar for servida, ou seja, não pode no mesmo dia servir um mesmo produto oriundo de duas fontes diferentes, então eles adaptaram da seguinte forma, conforme no trecho: “*se no cardápio da terceirizada está com banana na segunda feira eu sirvo a banana da agricultura na terça feira*” também no trecho “*o alface tem três vezes por semana (segundas, quartas e sextas feiras) no cardápio da terceirizada então eu vou colocar o alface da agricultura familiar nas terças e quintas feiras, assim eu tenho salada a semana toda sem precisar devolver recurso*” relacionado com as variáveis de G.C. mecanismos para adaptação de regras contratuais (2) e ajuste de regras sobre jogos de poder (7.A).

- Oportunismo (E) - o sujeito 5 disse que já ocorreram problemas, porém ele acredita que por ser terceirizado tanto o insumo quanto a mão de obra, quem está com a responsabilidade e o possível prejuízo é a terceirizada, conforme no trecho “*a merendeira levou comida pra casa, isso acontece sim, tem que tomar cuidado, até por isso tem a planilha*” e ainda no trecho “*mas o problema é da terceirizada, afinal o município paga por prato servido, se utilizou um ou dois sacos para preparar o alimento, o problema é da merendeira e da terceirizada, o município está isento desse prejuízo*” relacionados com a variável de G.C. outros mecanismos de controles do comportamento (1.D).

- Aprendizagem coletiva (F) - o sujeito 5 informou que a aprendizagem ocorre de forma coletiva, inclusive nas adaptações das receitas, conforme no trecho “*sentamos todas e pensamos em como adaptar o estrogonofe. Fomos todas pra cozinha e tentamos, substituímos o cogumelo por milho, tiramos o catchup e no final, deu certo, inclusive o prefeito foi degustar e aprovou, vai ser servido em toda a rede*” relacionado com as variáveis de G.C. criação, ou ajustes nos mecanismos de processos; dos modos de realização das tarefas (3), criação e ajuste dos mecanismos para solução das assimetrias de qualquer natureza (4) e ajustes das rotinas, práticas e rituais (6).

- Foco na tarefa (G) - o sujeito 5 apontou que o foco de todos os processos e pessoas envolvidas é na tarefa, conforme nos trechos “*tem aluno que tem intolerância, tem aluno alérgico, enfim são várias patologias e aqui nós atendemos todos por igual, inclusive no berçário temos algumas fórmulas que são bem caras, mas temos lá em estoque, não falta*” e “*eu já devolvi caminhão de carne da terceirizada, independente da ótima relação que tenho com a nutricionista dele, mas o que mais importa aqui é o alimento de qualidade para os alunos*” relacionados com as variáveis de G.C. criação e ajustes nos papéis e funções (1.B), criação, ou ajustes nos mecanismos de processos; dos modos de realização das tarefas (3) e ajuste e difusão do sistema de valores e ética que orienta o comportamento (5).

- Formas de resolução de conflitos (H) - o sujeito 5 acredita que os envolvidos consigam resolver os problemas através de tratativas entre os mesmos, conforme o trecho: “*faltou uma merendeira eles (terceirizada) dão um jeito e colocam outra no lugar, as vezes eles só me comunicam, quando tomo ciência o problema já está resolvido*” relacionado com as variáveis de G.C. relações de comando e hierarquia (7.B) e ajuste de regras de compartilhamento de recursos (7.C). Além disso, o sujeito 5 apontou uma das formas de controle do processo e do comportamento, conforme o trecho: “*aqui é tudo amarrado, temos um cardápio no site e oficial que tem que ter exatamente aqueles alimentos nos pratos das crianças e, se isso não ocorre, tem que ter a justificativa da merendeira e bem explicadinho, claro que a gente entende a substituição de alguns alimentos mas está sempre bem explicado*” relacionado com as variáveis de G.C. outros mecanismos de controles do comportamento (1.D) e relações de comando e hierarquia (7.B).

O Quadro 11 mostra as correspondências entre governança colaborativa e organização das redes encontradas na entrevista realizada com o sujeito 5.

Quadro 11. Correspondências entre G.C. e O.R. encontradas na entrevista (Sujeito 5)

<b>Governança Colaborativa</b>	<b>Organização da Rede</b>
1.B Criação e ajustes nos papéis e funções	A.3; C; G;
1.D Outros mecanismos de controles do comportamento	E; H;
2. Mecanismos para adaptação de regras contratuais	D;
3. Criação, ou ajustes nos mecanismos de processos; dos modos de realização das tarefas	A.2; C; F; G;
4. Criação e ajuste dos mecanismos para solução das assimetrias de qualquer natureza	C; F;

5. Ajuste e difusão do sistema de valores e ética que orienta o comportamento	G;
6. Ajustes das rotinas, práticas e rituais	A.2; F;
7.A Ajuste de regras sobre jogos de poder	A.3; D;
7.B Ajuste de regras sobre relações de comando e de hierarquia	A1; A3; H;
7.C Ajuste de regras de compartilhamento de recursos	C; H;

Fonte: Construído pelo autor (2019).

Considerando a análise dos dados é possível afirmar que a proposição da moderação da governança colaborativa sobre a organização da rede foi sustentada. Por exemplo, a variável de O.R. trabalhar em equipe (C) é moderada por quatro variáveis de G.C., sendo três delas ligadas aos processos e formas de adaptação dos mesmos e uma relacionada ao ajuste nos recursos disponíveis.

Analizando a partir da somatória das variáveis de G.C., a variável com maior número de repetições foi a de ajuste de regras sobre relações de poder (7), seguida pela variável de papéis, funções e comportamentos (1) e regras e ajustes sobre os modos de realização dos processos (3), ambas moderam a variável de O.R. capacidade de trabalhar em equipe (C), ou seja, uma possibilidade para esse resultado é de que a rede se mostrou densa e pautada em conversas e acertos cotidianos.

Uma das principais convergências de visão e pensamento entre o sujeito 5 e o sujeito 4 é de que ambos percebem as funções do PNAE além do que ele aparenta ser, isto é, um programa de alimentação escolar. Eles vislumbram melhorias para o município como um todo, por exemplo fazendo a economia circular dentro dos limites do município, através da compra dos produtos da agricultura familiar dos próprios municípios, esses por sua vez comprarião dentro do próprio município. Além disso, ambos pactuam da ideia de que o PNAE pode também resgatar culturas, como foi o caso dos indígenas, ou ainda o caso das mulheres empreendedoras rurais. São as consequências de um programa de alimentação chegando nas consequências sociais e culturais.

Analizando a partir da variável de G.C. com maior número de indicadores de moderação sobre as variáveis de O.R., temos, mais uma vez, a ênfase na variável criação, ou ajustes nos mecanismos de processos; dos modos de realização das tarefas (3), neste caso ela modera quatro variáveis de O.R. que são densidade (A.2),

capacidade de trabalhar em equipe (C), aprendizagem coletiva (F) e foco na tarefa (G), sustentando novamente a hipótese de que quanto mais ocorrem criações e/ou ajustes nos processos e nas tarefas, mais a rede tende a ficar organizada. O sujeito 5 apontou um exemplo quando narrou o caso em que ele ligou para o presidente da associação de agricultores pedindo que ele desse um jeito de servir um doce sem açúcar para as crianças, e assim foi feito.

### **Sujeito 6**

O sujeito 6 atua como nutricionista na empresa terceirizada, é formado há mais de dez anos, atua na área da alimentação escolar desde 2012. O seu cotidiano é fazer visitação e supervisão nas 13 escolas que lhes competem, de acordo com as regras da empresa. No seu dia a dia lida com as merendeiras, resolvendo problemas rotineiros, tais como a reposição ou a realocação de mão de obra em caso de faltas não avisadas previamente, trata também com os diretores das escolas atendendo aos seus chamados sempre que acionada e ainda mantém contato constante com a PMI, passando diariamente um relatório de atividades e possíveis ocorrências no período.

A linha básica do discurso do sujeito é de que o PNAE no município de Itanhaém funciona de forma ordenada e correta, servindo refeições de boa qualidade e em abundância para os estudantes. Por ser município e possuir filhos que usufruem do PNAE, tem legitimidade em afirmar que o programa funciona de forma exemplar no município. Apontou que o programa gera bastante emprego no município, pois, são 154 merendeiras contratadas pela terceirizada e a maior parte residentes e domiciliadas em Itanhaém.

### **Indicadores de Organização da Rede e de Governança Colaborativa**

- Centralidade (A.1) - o sujeito 6 concordou com o sujeito 5, respondeu que há um ator central na rede, conforme o trecho “*estou aqui há 7 anos e sempre foi a mesma pessoa, sempre procuramos ela quando o assunto é a alimentação escolar*” referindo-se a figura do gestor de alimentação escolar do município, relacionado com a variável de G.C. criação e ajustes nos papéis e funções (1.B).

- Funcionamento da divisão de papéis e funções (A.3) - o sujeito 6 apontou que para que se chegasse ao ponto em que está hoje, para eles tido como excelente, alguns ajustes foram necessários, por exemplo no trecho “*a gente foi se adaptando ao longo dos anos, o gestor de alimentação escolar sentiu necessidade de ter supervisores, que até então não tinha no município, e após conversas e ajustes criou-se o cargo para facilitar as tarefas diárias*” relacionado com as variáveis de G.C. criação e ajustes nos papéis e funções (1.B), mecanismos para adaptação de regras contratuais (2), ajuste de regras sobre jogos de poder (7.A) e relações de comando e hierarquia (7.B).

- Relação grupo-sujeito (B) - o sujeito 6 afirmou que as pessoas têm orgulho de pertencer ao grupo, conforme no trecho “*elas (merendeiras) ficam super felizes, os alunos fazem cartinhas para elas e elas ficam todas empolgadas mostrando para os outros*” e ainda no trecho “*eu falo pra elas (merendeiras) que são a parte mais importante do processo, a maioria delas têm orgulho de participar da equipe, elas abraçam as ideias junto conosco*” relacionados com as variáveis de G.C. criação e ajuste dos mecanismos para solução das assimetrias de qualquer natureza (4) e ajuste e difusão do sistema de valores e ética que orienta o comportamento (5).

- Capacidade de trabalhar em equipe (C) - o sujeito 6 enfatizou que o processo funciona quase que como uma engrenagem, de tal forma que a coisa não pode parar, precisam agir de forma coletiva, conforme nos trechos “*a gente não pode atrasar a merenda e nem pode atrapalhar no horário da escola, precisamos ser precisos e pontuais*” e “*cada um aqui tem sua importância sabe, independentemente de ter nível superior ou não, a gente faz treinamentos e entendemos que somos uma equipe e que precisamos trabalhar desta forma*” relacionados com as variáveis de G.C. criação e ajustes nos papéis e funções (1.B) e ajuste dos mecanismos para solução das assimetrias de qualquer natureza (4).

- Eficiência na alocação de recursos (D) - o sujeito 6 apontou uma adaptação rotineira na alocação da mão de obra, conforme o trecho “*nós temos um quadro de volantes, porém nem sempre dá conta da demanda, então precisamos sim compartilhar a mão de obra*” e também um ajuste no processo conforme o trecho “*no início não tínhamos um controle efetivo, então sentamos e acertamos, hoje temos uma*

*planilha e sabemos que 10 kg de carne dá para 250 crianças comerem, no passado com os mesmos 10 kg de carne serviam 300 crianças, ou seja, era servido porções menores do que as que realmente deveriam ser servidas”* relacionados com as variáveis de G.C. mecanismos para adaptação de regras contratuais (2), criação, ou ajustes nos mecanismos de processos; dos modos de realização das tarefas (3), relações de comando e hierarquia (7.B) e ajuste de regras de compartilhamento de recursos (7.C).

- Oportunismo (E) - o sujeito 6 comentou que ao longo dos anos que vivencia as operações do PNAE já presenciou alguns casos de oportunismo, conforme nos trechos “*já vi entregador oferecendo na porta da escola para o porteiro o mesmo alimento e marca do que é servido na alimentação escolar, dizendo que comprou no mercado e pagou mais barato*” e “*já tivemos algumas demissões por conta de furto, fomos contar os estoques e as quantidades não batiam, é muito triste mas acontece, afinal se todo mundo pensasse no coletivo a coisa seria muito melhor*” relacionados com as variáveis de G.C. criação e ajustes de penalidades (1.C) e outros mecanismos de controles do comportamento (1.D).

- Aprendizagem coletiva (F) - o sujeito 6 crê que o aprendizado seja coletivo, conforme nos trechos “*a gente tem treinamento constante, alguns obrigatórios pela vigilância e outros nós mesmos oferecemos, por exemplo, estamos em treinamentos e testes para inclusão e adaptação do estrogonofe para servirmos na alimentação escolar, foram vários testes entre erros e acertos e agora estamos repassando o treinamento para todas as merendeiras*” e “*aqui tem que funcionar igualzinho as redes de fast food, em qualquer escola que você comer tem que ser padrão, não pode ter diferença de sabor, são todas treinadas para isso, os insumos são iguais para todas as escolas*” relacionados com as variáveis de G.C. criação, ou ajustes nos mecanismos de processos; dos modos de realização das tarefas (3), ajuste dos mecanismos para solução das assimetrias de qualquer natureza (4) e ajustes das rotinas, práticas e rituais (6).

- Foco na tarefa (G) - o sujeito 6 expressou clareza de que o foco é na alimentação do escolar, independente do que ocorra, conforme o trecho “*a gente até fica com dó pela crise que estamos vivendo e o cenário de desemprego nacional,*

*porém se o funcionário não cumpre as regras, não dá para manter o emprego, se o funcionário não sabe fazer contas de demanda e consumo e não consegue atender as crianças, será demitido, o foco aqui é na alimentação escolar bem servida e numa quantidade que atenda a demanda”* relacionado com as variáveis de G.C. criação e ajustes nos papéis e funções (1.B), criação, ou ajustes nos mecanismos de processos; dos modos de realização das tarefas (3) e ajuste e difusão do sistema de valores e ética que orienta o comportamento (5).

- Formas de resolução de conflitos (H) - o sujeito 6 disse que devido à rapidez e ao dinamismo dos processos e das tarefas do PNAE, muitas vezes os conflitos são solucionados no primeiro estágio, onde o problema ocorre mesmo, conforme o trecho “*ontem mesmo tivemos um problema, a merendeira não apareceu para trabalhar, a diretora da escola pegou e chamou no WhatsApp, já resolvemos logo, não dá pra ficar esperando acontecer, até porque o processo é dinâmico, aqui é tudo pra ontem, não pode parar*” relacionado com a variável de G.C. outros mecanismos de controles do comportamento (1.D), mecanismos para adaptação de regras contratuais (2), criação, ou ajustes nos mecanismos de processos; dos modos de realização das tarefas (3), e relações de comando e hierarquia (7.B).

O Quadro 12 mostra as correspondências entre governança colaborativa e organização das redes encontradas na entrevista realizada com o sujeito 6.

Quadro 12. Correspondências entre G.C. e O.R. encontradas na entrevista (Sujeito 6)

Governança Colaborativa	Organização da Rede
1.B Criação e ajustes nos papéis e funções	A.1; A.3; C; G;
1.C Criação e ajustes de penalidades	E;
1.D Outros mecanismos de controles do comportamento	E; H
2. Mecanismos para adaptação de regras contratuais	A.3; D; H
3. Criação, ou ajustes nos mecanismos de processos; dos modos de realização das tarefas	D; F; G; H
4. Criação e ajuste dos mecanismos para solução das assimetrias de qualquer natureza	B; C; F;
5. Ajuste e difusão do sistema de valores e ética que orienta o comportamento	B; G;
6. Ajustes das rotinas, práticas e rituais	F;
7.A Ajuste de regras sobre jogos de poder	A.3;
7.B Ajuste de regras sobre relações de comando e de hierarquia	A.3; D; H
7.C Ajuste de regras de compartilhamento de recursos	D;

Fonte: Construído pelo autor (2019).

Considerando a análise dos dados é possível afirmar que a proposição da moderação da governança colaborativa sobre a organização da rede foi sustentada. Por exemplo, a variável de O.R. funcionamento da divisão de papéis e funções (A.3) é moderada por quatro variáveis de G.C., sendo duas delas ligadas às adaptações dos papéis e processos do programa e outras duas ligadas ao poder, comando e hierarquia.

Outro exemplo da moderação entre as variáveis de G.C. e as das O.R. está na variável de O.R. eficiência na alocação de recursos (D) que é moderada por quatro variáveis de G.C., sendo duas de adaptações formais e informais do contrato e processos, um de relação de comando e hierarquia e outra de ajuste nos compartilhamentos de recursos.

A convergência encontrada nas entrevistas do três sujeitos deste município é de que o PNAE apresenta relevância mais ampla do que o que aparenta ser. A princípio o programa parece somente atender os estudantes com a alimentação que lhes é servida, porém, nos três discursos ficou claro que o programa ultrapassa esse aspecto de servir alimentos e atinge uma importância elevada, como é o caso do resgate de culturas, narrado pelo sujeito 4, também é o caso do aspecto social de movimentar a economia do município, narrado pelo sujeito 5, bem como gera empregos para os moradores da região, atingindo o aspecto social, conforme narrou o sujeito 6.

Nessa linha de análise é possível afirmar que o PNAE não é somente um programa de alimentação escolar, conforme sugere sua nomenclatura. Se gerido com a devida abrangência no município, o programa pode beneficiar direta e indiretamente inúmeras famílias, quer seja pela boa alimentação escolar de seus filhos, quer seja pelo empoderamento de produtores rurais ou mulheres indígenas, quer seja também pela geração de empregos para munícipes.

Analizando a partir das variáveis de G.C. novamente encontra-se a variável criação, ou ajustes nos mecanismos de processos; dos modos de realização das tarefas (3) como sendo a moderadora do maior número de variáveis de O.R., neste caso ela modera quatro variáveis, sendo compartilhamento de recursos (D),

aprendizagem coletiva (F), foco na tarefa (G) e resolução de conflitos. Tal como nas interpretações anteriores, os dados sustentam a proposição, revelando que quanto mais ocorrem criações e/ou ajustes nos processos e nas tarefas, mais a rede tende a ficar organizada nas tarefas e compartilhamento. Exemplo neste caso se deu na observação do que o sujeito 6 apresentou em sua fala, dizendo que criaram um controle de quantidade, pautado na quantidade de refeições servidas pela quantidade de insumos utilizados no preparo.

#### 4.2.2 Conclusão das Entrevistas

O Quadro 13 mostra as correspondências entre governança colaborativa e organização das redes encontradas na totalidade das entrevistas deste município.

Quadro 13. Correspondências entre G.C. e O.R. encontradas na totalidade das entrevistas

Governança Colaborativa	Organização da Rede
1.B Criação e ajustes nos papéis e funções	A.1; A.3 (2); C (3); D; G (2); H
1.D Outros mecanismos de controles do comportamento	A.1; A.3; B; E (2); H (3)
2. Mecanismos para adaptação de regras contratuais	A.3; D (3); H
3. Criação, ou ajustes nos mecanismos de processos; dos modos de realização das tarefas	A.2 (2); B; C (2); D (2); F (3); G (3)
4. Criação e ajuste dos mecanismos para solução das assimetrias de qualquer natureza	B; C (2); F (3); H
5. Ajuste e difusão do sistema de valores e ética que orienta o comportamento	A.2; A.3; B (2); F; G (2)
6. Ajustes das rotinas, práticas e rituais	A.2 (2); A.3; F (2)
7.A Ajuste de regras sobre jogos de poder	A.3 (3); D (2)
7.B Ajuste de regras sobre relações de comando e de hierarquia	A.1 (2); A.3 (3); D; G; H (3)
7.C Ajuste de regras de compartilhamento de recursos	C; D (3); G; H

Fonte: Construído pelo autor (2019). Os números entre parênteses referem-se às frequências nos discursos.

Retornando à pergunta de pesquisa sobre a possível moderação da G.C. para a O.R., os dados apontados no Quadro 13 sustentam que sim, que ocorre essa associação e moderação, e que os indicadores de O.R. que mais são moderados pelos indicadores de G.C. são o funcionamento da divisão de papéis e funções (A.3) e eficiência na alocação de recursos (D), ambos são moderados por cinco variáveis de G.C.

Finalizando a análise deste caso, corroborando com a análise do caso de Cubatão-SP, observa-se nas narrativas dos sujeitos que o PNAE realiza uma função maior do que a de fato ele denota ter, um programa público de alimentação dos

escolares. Todos os sujeitos disseram que o programa extrapola os muros das escolas, atingindo aspectos sociais e, neste caso, resgatando culturas e empoderando povos vulneráveis, como os indígenas e as mulheres rurais.

Da mesma forma que na outra rede, o cunho político do programa também não foi narrado pelos entrevistados, porém, foi observado pelo pesquisador, pois a maioria dos municípios também têm vínculo direto ou indireto com alunos, o que destaca a relevância política do PNAE.

#### **4.3 Análise das Redes**

Este item apresenta a análise geral das duas redes pesquisadas; as convergências e diferenças; aponta as correspondências entre as variáveis de governança colaborativa e organização da rede encontradas na somatória de todas as entrevistas dos dois municípios, bem como apresenta as possíveis hipóteses e desenhos oriundos das análises realizadas.

Os discursos dos sujeitos indicaram que o PNAE transcende a sua função principal de alimentação escolar, já que o programa realiza objetivos sociais, tanto no fortalecimento de culturas locais, bem como, por muitas vezes, os sujeitos apontaram que aquela refeição servida motivadora para a frequência e manutenção dos alunos nas escolas.

Há de se destacar um exemplo de G.C. que ocorre nos dois municípios. Antes da formulação e publicação da chamada pública ocorrem conversas e acertos relacionados ao cardápio, ou ainda à forma de entrega nas escolas. Por exemplo, na rede de Itanhaém a diretora de alimentação escolar mantém contato direto com o presidente da associação de produtores rurais, a fim de incluir, ou ajustar itens no cardápio, enriquecendo a alimentação escolar. Outro exemplo se dá na rede de Cubatão, onde a diretora de alimentação escolar conversa rotineiramente com os demais atores da rede, vislumbrando a melhor maneira de entregar os alimentos perecíveis, ajustando dias e horários de entregas, para que não coincida com o horário que a refeição é servida. Esses são exemplos de governança relacional, pois são ajustes constantes das regras, influenciando o modo de produção das tarefas.

As diferenças observadas entre as redes foram:

a) formas de resolução de conflitos: se dá por participação em Itanhaém, ou seja, se dá através de conversas entre atores e por autoridade em Cubatão, utilizando-se da relação de poder. Embora observada a diferença, em ambos os casos os conflitos são solucionados, em Itanhaém de forma mais coletiva, através de conversas e acertos, enquanto que em Cubatão os entrevistados demonstraram que as regras são colocadas pelos que tem mais poder ou possuem um cargo mais elevado, e são acatadas ou ajustadas pelos demais atores;

b) Conselho de Alimentação Escolar: Cubatão apresenta o conselho de alimentação escolar pró forma, ou seja, ele consta nos trâmites burocráticos, porém não é atuante. Segundo os entrevistados, o conselho se reúne uma vez por ano para assinar a prestação de contas do município. Já em Itanhaém o conselho é atuante. Os entrevistados disseram que o conselho participa ativamente do processo, realizando vistorias e ainda fazendo pesquisa de demanda nas escolas.

c) Agricultura familiar local: Itanhaém possui uma associação de agricultores familiares local, inclusive são fornecedores de alimentos para o PNAE do município. Já em Cubatão não há sequer Secretaria de Agricultura, o que dificulta o atendimento da legislação do FNDE, onde consta que no mínimo 30% dos recursos devem ser gastos com agricultura familiar.

O Quadro 14 demonstra as correspondências entre governança colaborativa e organização das redes encontradas na totalidade das entrevistas dos dois municípios.

Quadro 14. Correspondências entre G.C. e O.R. encontradas na totalidade das entrevistas

Governança Colaborativa	Organização da Rede
1.A Regras de inclusão e exclusão	E
1.B Criação e ajustes nos papéis e funções	A.1; A.3 (3); C (4); D (2); E; G (3); H
1.D Outros mecanismos de controles do comportamento	A.1; A.3 (2); B; E (3); H (4)
2. Mecanismos para adaptação de regras contratuais	A.3; D (6); H
3. Criação, ou ajustes nos mecanismos de processos; dos modos de realização das tarefas	A.2 (2); A.3; B (3); C (5); D (2); E; F (6); G (4); H (2)
4. Criação e ajuste dos mecanismos para solução das assimetrias de qualquer natureza	B (2); C (2); F (5); H
5. Ajuste e difusão do sistema de valores e ética que orienta o comportamento	A.2; A.3; B (5); F; G (4)
6. Ajustes das rotinas, práticas e rituais	A.2 (5); A.3; B (3); F (5); G

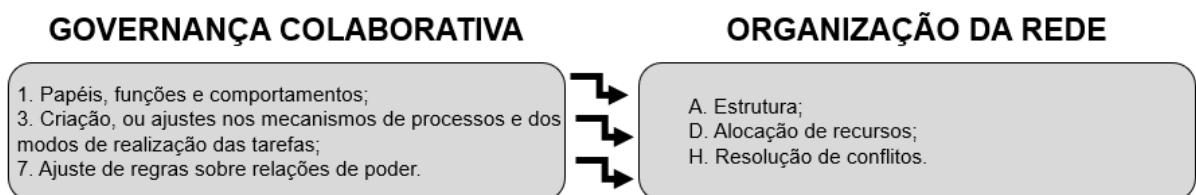
7.A Ajuste de regras sobre jogos de poder	A.3 (4); D (3); G; H (2)
7.B Ajuste de regras sobre relações de comando e de hierarquia	A.1 (5); A.2; A.3 (5); D (2); G; H (6)
7.C Ajuste de regras de compartilhamento de recursos	A.2 (2); C (3); D (6); G; H

Fonte: Construído pelo autor (2019). Os números entre parênteses referem-se às frequências nos discursos.

Analizando os dados do Quadro 14, as convergências em destaque são a relevância das variáveis de G.C. papéis, funções e comportamentos (1), criação, ou ajustes nos mecanismos de processos; dos modos de realização das tarefas (3) e ajuste de regras sobre relações de poder (7), que caracterizam as necessidades de adaptações e ajustes diários e cotidianos nos contratos e nas relações entre os atores envolvidos.

Diante da relevância observada dessas três variáveis de G.C. criou-se a hipótese denominada H1, onde consta as três variáveis de G.C. que mais se repetiram nas entrevistas, moderando as três variáveis de O.R. que mais foram repetidas nas entrevistas, criando o modelo da Figura 7.

Figura 7. Desenho da hipótese H1.



Fonte: Construída pelo autor (2019).

Realizada a pesquisa, a proposição de moderação da G.C. sobre a O.R. se sustenta, sendo mais forte para algumas variáveis, conforme o Quadro 14. A Hipótese H1, resultante da análise, indica o próximo passo no aprofundamento do conhecimento sobre a moderação proposta, quando aplicada ao PNAE.

Cabe ressaltar a capacidade da matriz de indicadores em coletar dados importantes para a resposta da pesquisa. Os indicadores se mostraram operacionais e confiáveis, possibilitando a replicação da pesquisa em outros municípios.

## 5. COMENTÁRIOS FINAIS

Para a construção do item de conclusão desenvolveu-se uma discussão sobre os resultados alcançados, os desdobramentos de novas pesquisas e os limites deste trabalho.

### 5.1 Resposta ao Problema de Pesquisa

O objetivo do trabalho foi investigar como ocorre a moderação entre a governança colaborativa e a organização das redes, tomando como campo de investigação as redes do PNAE na região da baixada santista. As correspondências encontradas na análise de dados de entrevistas e fontes secundárias sustentaram a proposição orientadora. Os discursos dos sujeitos apontam que alguns indicadores de G.C. aparecem repetidamente associados a alguns indicadores de O.R, por exemplo, o indicador de G.C. criação, ou ajustes nos mecanismos de processos; dos modos de realização das tarefas (3) apareceu associado ao indicador de O.R. foco na tarefa (G).

Do objetivo geral, decorreram os seguintes objetivos específicos, já com suas respostas na sequência:

a) Identificar a tendência de publicações sobre as categorias governança colaborativa e organização da rede.

Após a pesquisa sobre G.C. e O.R. pode-se chegar à conclusão que a tendência das publicações está pautada em ações coletivas, em formato de rede, apontando indicadores tais como aprendizagem coletiva, formação de identidade, relações de poder, estrutura da rede, confiança, entre outros. Desta forma, apresentou-se também uma tendência para o campo de pesquisa em políticas públicas, como por exemplo, nas áreas da saúde e de assistência social. Cabe ressaltar que poucos artigos foram localizados na revisão bibliográfica que apontassem o cruzamento entre G.C. e O.R. e ainda, nenhum foi localizado quando colocado o campo de pesquisa, o PNAE, o que valoriza o presente trabalho.

b) Descrever as características das redes do PNAE selecionadas na região da Baixada Santista.

As redes dos municípios pesquisados são similares entre si, pois ambas possuem um departamento que trata sobre a alimentação escolar, ambas possuem o CAE instituído, porém em Itanhaém o conselho é atuante e em Cubatão não; ambas terceirizam tanto a mão de obra quanto a compra dos insumos utilizados.

O fato de serem redes similares proporcionou a comparação entre elas. O fato do município de Itanhaém ter uma associação de produtores rurais locais, e não ter em Cubatão, o que diferencia a variedade de alimentos que é servido para os alunos; não mostrou ser fator relevante para o presente projeto, pois não exige acordos especiais. Chama a atenção, no entanto, porque uma diretriz do PNAE é o desenvolvimento agrícola local.

c) Coletar, adaptar e criar indicadores sobre governança colaborativa e organização da rede.

Os indicadores foram coletados, adaptados e criados conforme consta no Quadro 4 e se mostraram operacionais. A matriz de indicadores é um benefício metodológico importante neste trabalho.

d) Organizar e analisar as evidências de sustentação (ou não) da moderação entre governança colaborativa e a organização da rede.

As evidências sustentam a moderação entre G.C. e O.R. Alguns indicadores mostraram-se repetidamente associados, como por exemplo a moderação da variável de G.C. criação, ou ajustes nos mecanismos de processos; dos modos de realização das tarefas (3) sobre a variável de G.C. foco na tarefa (G), outro exemplo é a associação, também recorrente, da variável de G.C. ajuste de regras sobre relações de comando e de hierarquia (7.B) sobre a variável de O.R. resolução de conflitos (H).

Ao final da pesquisa alcançaram-se os seguintes resultados:

a) teórico: contribuição para o aperfeiçoamento da teoria sobre governança colaborativa e sua moderação sobre os fenômenos das redes:

Houve um avanço no conhecimento sobre governança colaborativa e sua moderação sobre os fenômenos das redes, com ênfase na organização da rede. O

trabalho valoriza modelos que colocam a governança colaborativa no centro da rede, tal como o modelo construído por Milagres, Silva e Rezende (2016), que aponta a governança colaborativa como sendo a conjunção de ajustes de processos, de contratos e de relacionamento, o que de fato se presenciou na pesquisa de campo.

b) metodológico: oferta de uma matriz de indicadores operacionais e confiáveis sobre governança colaborativa e organização de redes, que pode ser utilizada em pesquisas futuras.

A matriz de indicadores consta no Quadro 4. Trata-se de uma importante contribuição pois não se encontrou nada similar nas buscas bibliográficas. Além disso, os indicadores se mostraram operacionais, pois foram entendidos pelos entrevistados e, com isso, geraram informações relevantes para a pesquisa.

c) gerencial: oferta de uma matriz de indicadores sobre o que modera a construção da organização de uma rede, para uso na gestão das tarefas do Programa Nacional de Alimentação Escolar.

A matriz de indicadores do Quadro 4 pode ser utilizada por gestores do PNAE em projetos e programas de desenvolvimento local. Os resultados indicaram que o modelo de execução do serviço de alimentação escolar nos municípios de Itanhaém e Cubatão, funcionam a contento, conforme os fluxos da Figura 4, em forma ora mais, ora menos centralizada.

## 5.2 Sobre a Teoria de Base

A teoria de base utilizada neste trabalho foi apresentada no Quadro 2 e se mostrou apropriada para responder ao problema de pesquisa, pois foi competente ao explicar o fenômeno estudado. Nos parágrafos seguintes analisam-se as bases, comparando-as com os resultados.

Sobre o conceito e formato de rede (CASTELLS, 1999; NOHRIA, ECCLES, 1992), surgiram evidências de sua presença nos dois casos investigados, por exemplo, a evidência de complexidade de tarefa devido ao sincronismo entre as atividades, desde a compra do insumo, passando pela entrega e posterior preparo dos alimentos e de interdependência entre as atividades como é o caso dos

agricultores de Itanhaém, que dependem da publicação do edital de chamada pública para fornecerem os alimentos para as escolas.

Sobre o conceito de governança, especialmente as afirmativas clássicas de Williamson (1985), Grandori e Soda (1995) e Provan e Kenis (2008), sobre ser um conjunto de mecanismos que regula e incentiva a ação coletiva e facilita a obtenção de resultados, houve sustentação, pois nos dois casos observou-se a presença de mecanismos de ação coletiva, alguns dos quais sendo reajustados conforme a situação. Num dos exemplos modificou-se o roteiro e horário de entrega dos alimentos, para facilitar o processo de preparo.

Sobre a governança colaborativa, um dos centros do trabalho, ela foi definida como a construção social dos mecanismos realizada pelos próprios atores das redes (ZAHEER, VENKATRAMAN, 1995; JONES, HESTERLY, BORGATTI, 1997; MILAGRES, SILVA, REZENDE, 2016). Para que essas decisões ocorram de forma coletiva, é necessário existir um ambiente de relacionamento pautado na confiança e no comprometimento. Os fatos indicaram sustentação da teoria, já que surgiram exemplos de ajustes e criação de novas regras feitas pelos próprios atores, tais como a adaptação dos cardápios e a alteração nos horários de entregas dos alimentos.

Sobre a organização da rede, definida como estrutura, processos e comportamento dos atores (BURT, 1976; ZAHEER, VENKATRAMAN, 1995; WILLIAMSON, 1981; GRANDORI, 2006), foi possível observar sua presença nas duas redes e, inclusive, perceber as diferenças entre elas. Por exemplo, na rede de Cubatão não existe a secretaria de agricultura e nem agricultura propriamente dita, o que faz com que o município tenha que adaptar seus processos de compra de produtos da agricultura familiar dos municípios vizinhos.

Sobre a moderação da governança relacional na organização da rede (Grandori, 2006), os dados mostraram que alguns indicadores aparecem com valorização e frequência, conforme se viu no Quadro 14 e na Figura 7, sobre a hipótese construída. Pode-se afirmar que a moderação foi sustentada, o que gera um campo de pesquisas e atenção para maior produção acadêmica sobre o tema.

Finalmente, sobre a governança colaborativa e as políticas públicas, a afirmativa da necessidade de participação de todos, não só atores do governo (BORZEL, 1998; SOUZA e MACHADO, 2018) foi sustentada, não só pelo desenho formal do programa, conforme se vê nos fluxos apresentados, colocando a participação de várias instituições; mas também pelo dia a dia do programa, envolvendo várias organizações e voluntários.

Portanto, as teorias de governança colaborativa foram apropriadas para responder ao problema de pesquisa, valorizando essa expressão.

### **5.3 Sobre a Metodologia**

O instrumento de entrevista Apêndice B II mostrou-se adequado para a obtenção dos dados e posterior análise, permitindo responder o problema de pesquisa com êxito. Os indicadores se mostraram operacionais, pois foram entendidos e geraram informações relevantes para a resposta da pesquisa.

Foram criados dois planos de coleta de dados através de entrevistas, um deles partia da G.C. para a O.R., ou seja, para cada variável o pesquisador começava questionando sobre indicadores de G.C. para depois perguntar como estava o estado atual da rede, a O.R. O outro plano de coleta fazia o caminhar inverso, partia com questões sobre o estado atual da rede, a O.R. para depois perguntar sobre indicadores de G.C. O plano de coleta que se mostrou mais assertivo foi o que parte da O.R. para a G.C., pois, para o respondente ficou mais fácil apontar qual o estado atual de organização da rede (O.R.) e depois apontar os indicadores de G.C. para alcançar determinada situação.

Os dados de fontes secundárias foram obtidos com muita dificuldade, pois, embora existem leis para a transparência da aplicação dos recursos financeiros públicos, na prática não ocorre desta forma. Por vezes os sites ficam fora do ar, por vezes as páginas que contêm os dados não carregam. Além disso, quase todos os sistemas para fiscalização e controle carecem de usuário e senha para acesso, como é o caso do PNAE Monitora, plataforma digital móvel, voltada para a automatização do processo de monitoramento *in loco* do FNDE e dos Centros Colaboradores em

Alimentação e Nutrição do Escolar (Cecanes), pautado em critérios de indicativos de gestão positiva e negativa do programa.

#### **5.4 Limites**

Uma das limitações encontradas foi a não aplicação do instrumento questionário devido a dois fatores, um deles a quantidade limitada de pessoas disponíveis para responder e, outro fator foi a não autorização por parte dos gestores do PNAE de ambos municípios.

Outro limite do trabalho foi o número reduzido de entrevistados nas duas redes. A demora por parte dos contatos em responder e/ou marcar as entrevistas, em oposição aos prazos legais do trabalho, além de recusas constantes por motivos não esclarecidos, mesmo o trabalho estando aprovado no comitê de ética; exigiram o término da coleta. Por outro lado, minimizando o impacto do limite, em cada caso, atingiu-se o critério de exaustão.

Os limites apontados e outras informações advindas das fontes consstruiram o item de desdobramentos.

#### **5.5 Desdobramentos**

O PNAE, além de ser um programa de alimentação escolar, como o próprio nome indica, possuí funções complementares, tais como a nutricional, a de aprendizagem e a de resgate social através do programa, como é o caso em Itanhém que resgatou, através do PNAE, a associação de agricultores locais, as mulheres produtoras rurais e ainda as tribos indígenas da região. Essa complexidade de objetivos diretos e indiretos e a interdependência dos atores, especialmente na necessidade de troca de informações, exige que a tarefa se realize no formato de rede, em equipe.

Embora o programa coloque ênfase no fornecimento de alimentos para os escolares, ele transcende os limites da escola e acaba trazendo consigo diversos benefícios para o município, como a geração de renda e o empoderamento de grupos em situações vulneráveis. Um pesquisador interessado no tema pode dar ênfase na participação dos produtores rurais presentes no município em que atuam. A pesquisa

atual foi limitada no número de entrevistas com os agricultores, mas percebeu-se que há um interesse dessa classe em atender ao PNAE, pois as regras do programa garantem a compra direta entre prefeituras e produtores rurais devidamente cadastrados e formalizados, através de chamada pública. Além disso, as normas priorizam também a aquisição dos alimentos dos produtores rurais locais, e ainda o incremento de 30% no valor dos produtos se estes tiverem selo de produtos orgânicos.

Outra possibilidade de pesquisa futura é de que este trabalho considerou a rede dos atores mais diretamente implicados na tarefa da alimentação, mas é possível criar hipóteses sobre possíveis moderações de governança colaborativa sobre organização da rede num espectro mais amplo de atores, por exemplo, incluindo associações de pais, comissões locais da secretaria de educação, representantes dos agricultores e os conselhos de alimentação escolar locais.

Outra proposta de futura pesquisa é a de pesquisar os aspectos sociais e políticos relacionados ao PNAE, visto que os aspectos sociais do programa foram narrados por vários entrevistados, inclusive através da valorização de povos indígenas e mulheres rurais e, no aspecto político a possibilidade de angariar votos e fazer campanha política através do bom atendimento do PNAE.

## **5.6 Considerações Finais**

Realizar este trabalho foi engrandecedor para o pesquisador, que costumava só olhar fenômenos políticos e de negócios como números, passando a vivenciar o lado social que toda e qualquer relação possui. Neste caso, no PNAE, campo de pesquisa que despertou total interesse e até mesmo certa aflição, aguçou a curiosidade e a cada dia este pesquisador queria saber mais e mais, saber como funciona um programa de política pública, como se comportam os atores envolvidos, como gerenciavam o programa que, sem dúvida, é extremamente complexo. Dúvidas e curiosidades que não se esgotaram neste trabalho, já que variações apareceram, mas não puderam ser investigadas. Uma delas, por exemplo, é que muitas crianças têm no PNAE sua única refeição no dia, mostrando o caráter social do programa.

Esse campo de pesquisa foi e está sendo para este pesquisador um caminho sem volta. Continuarei pesquisando através de um grupo de pesquisa junto ao

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Paulista-UNIP, bem como, me inscrevi no processo seletivo para realizar o doutorado neste mesmo programa com um projeto de pesquisa voltado ao PNAE.

## REFERÊNCIAS

- ALFORD, J. Why do public-sector clients coproduce? Toward a contingency theory. **Administration & Society**, v. 34, n. 1, p. 32-56, 2002.
- ARRUDA, M. **Interface entre incertezas e governança relacional nas redes: análise de múltiplos casos da região de Cuiabá**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Paulista. São Paulo, 2017.
- BAGGIO, D.; WEGNER, D. Práticas colaborativas de P&D no contexto de pequenas e médias empresas brasileiras. **Revista de Ciências da Administração**, v. 18, n. 46, p. 52-68, 2016.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea – RAC, Edição Especial**, v. 8, n. esp., p. 203-227, 2004.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de Cooperação Empresarial:- Estratégias de Gestão na Nova Economia**. Porto Alegre: Bookman, 2016.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2009.
- BAUER, M.; GASKELL, G.; ALLUM, N. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento: evitando confusões. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**, v. 3, p. 17-35, 2002.
- BOLLIG, M.; SCHWIEGER, D. Fragmentation, cooperation and power: Institutional dynamics in natural resource governance in North-Western Namibia. **Human Ecology**, v. 42, n. 2, p. 167-181, 2014.
- BONOMA, T. Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process. **Journal of Marketing Research**, v. 22, n. 2, p. 199-208, 1985.
- BORDIN, A.; GONCALVES, A.; TODESCO, J. Análise da colaboração científica departamental através de redes de coautoria. **Perspectiva em Ciência da Informação**, v. 19, n. 2, p. 37-52, junho, 2014.
- BORGATTI, S. Centrality and network flow. **Social networks**, v. 27, n. 1, p. 55-71, 2005.
- BÖRZEL, T. Organizing Babylon-On the Different Conceptions of Policy Networks. **Public Administration**, v. 76, n. 2, p. 253-273, 1998.
- BRADY, H.; COLLIER, D. **Rethinking social inquiry: diverse tools, shared standards**. New York: Rowman & Littlefield, 2004.

BRASIL. Ministério da Educação. Fundo Nacional do Desenvolvimento Educacional. **Cartilha Nacional de Alimentação Escolar**, Brasília, 2014.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Cartilha para Conselheiros do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE)**, Brasília, 2017.

BRETTAS JUNIOR, N.; SHIMIZU, H. Reflexões teóricas sobre governança nas regiões de saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 22, p. 1085-1095, 2017.

BURT, R. Positions in networks. **Social Forces**, v. 55, n. 1, p. 93-122, 1976.

CALMON, P.; COSTA, A. Redes e governança das políticas públicas. **RP3-Revista de Pesquisa em Políticas Públicas**, n. 1, p. 1-29, 2013.

CARBONI, J.; SIDDIKI, S.; KOSKI, C.; SADIQ, A. Using Network Analysis to Identify Key Actors in Collaborative Governance Processes. **Nonprofit Policy Forum**, Gruyter, p. 133-145, 2017.

CASTELLS, M. **A sociedade em Rede— Do conhecimento à acção política**. São Paulo: Paz e Terra, v. 1, 1999.

CASTELLS, M.; CARDOSO, G. **A sociedade em Rede - A era da informação: economia, sociedade e cultura**. Lisboa: Paz e Terra, 2005.

COMMONS, J. Institutional Economics. **The American Economic Review**, v. 21, n. 4, p. 648-657, 1931.

COMMONS, J. **The Economics of collective actions**. New York: MacMillan Company, 1950.

CONRAD, E. Bridging the hierarchical and collaborative divide: the role of network managers in scaling up a network approach to water governance in California. **Policy & Politics**, v. 43, n. 3, p. 349-366, 2015.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

\_\_\_\_\_. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: Escolhendo entre Cinco Abordagens**. Porto Alegre: Penso, 2014.

CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; RING, P. S. **The Oxford handbook of inter-organizational relationships**. New York: Oxford Handbooks, 2008.

DA COSTA, P.; PORTO, G. Elementos tecnológicos determinantes das capacidades dinâmicas de inovação e cooperação: um estudo com as multinacionais brasileiras. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 13, n. 3, p. 77-93, 2014.

DA SILVA FERREIRA, M. et al. Análise do desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais (APLs): um estudo de caso do município de Paraty (RJ). **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 2, p. 517-539, 2011.

DE AZEVEDO, S. Políticas públicas e governança em Belo Horizonte. **Cadernos Metrópole**, n. 3, p. 65-79, 2000.

DE CÁSSIA MACEDO, R.; MARTINS, R. S.; ROSSONI, L.; MARTINS, G. S. Confiança nos relacionamentos em cluster de empresas. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 4, p. 330-341, 2017.

DE SOUZA, A. **A ação da auditoria interna ante a corrupção: lógicas institucionais e a relação com as estratégias da organização financeira**. 88 folhas. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Paulista. São Paulo, 2017.

DEMO, P. **Educar pela Pesquisa**. 4a. ed. Campinas: Autores Associados, 2000.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

EMERSON, R. Power dependence relations. **American Sociological Review**, v. 27, n. 1, p. 31-41, 1962.

EMERSON, K.; NABATCHI, T.; BALOGH, S. An integrative framework for collaborative governance. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 22, n. 1, p. 1-29, 2012.

FELIPE, J. Participación ciudadana institucionalizada y organizaciones civiles en Brasil: articulaciones horizontales y verticales en la política de asistencia social. **Revista de Estudios Sociales**, n. 39, p. 95-108, 2011.

FLIERVOET, J. et al. Analyzing collaborative governance through social network analysis: a case study of river management along the Waal River in The Netherlands. **Environmental management**, v. 57, n. 2, p. 355-367, 2016.

FORD, R.; WANG, Y.; VESTAL, A. Power asymmetries in tourism distribution networks. **Annals of Tourism Research**, v. 39, n. 2, p. 755-779, 2012.

GIGLIO, E. (Org.) **Business Networks: Concepts, Methodologies & Research**, Rockville: Global South Press, 2016.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOMIDE, M. et al. Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (Matriz FOFA) de uma Comunidade Ribeirinha Sul-Amazônica na perspectiva da Análise de Redes Sociais: aportes para a Atenção Básica à Saúde. **Cadernos Saúde Coletiva**, v. 23, n. 3, p. 222-230, 2015.

GRANDORI, A. An organizational assessment of inter-firm coordination modes. **Organization Studies**, v. 18, n. 6, p. 897-925, 1997.

\_\_\_\_\_. Innovation uncertainty and relational governance. **Industry and Innovation**, v. 13, n. 3, p. 127-133, 2006.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. **The American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

GULATI, R. Alliances and Network. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 4, p. 293-317, 1998.

GULATI, R.; GARGIULO, M. Where do Inter organizational networks come from? **The American Journal of Sociology**. v.104, n.5, p.223-317, 1998.

HALL, R. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8<sup>a</sup>.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HARDY, C.; PHILLIPS, N.; LAWRENCE, T. Resources, knowledge and influence: the organizational effects of interorganizational collaboration. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 2, p. 321-347, 2003.

HERNANDES, J.; GIGLIO, E. Os fatores sociais e de dependência de recursos com condicionantes da emergência de redes de negócios: discussões a partir do caso da rede de são roque. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 15, n. 2, p. 261-282, 2014.

JONES, C.; HESTERLY, W; BORGATTI, S. A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms. **The Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 911-945, 1997.

KLIJN, E. Policy and implementation networks: Managing complex interactions, IN CROPPER et al. **The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations**, Oxford: Oxford University, 2008, cap. 5, p. 118-146.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo. Atlas, 1991.

LIBERMANN, A.; BERTOLINI, G. Tendências de pesquisa em políticas públicas: uma avaliação do Programa Nacional de Alimentação Escolar-PNAE. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 20, p. 3533-3546, 2015.

LIMA, A. **A correspondência entre governança relacional e resultados sociais nas redes:** casos de redes de cooperativas de material reciclável. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Paulista. São Paulo, 2017.

LYRA, R.; MACEDO-SOARES, T. A governança em alianças estratégicas. **V Encontro de Estudos em Estratégia**, Porto Alegre, 2011.

MACKE, J.; VALLEJOS, R.; SARATE, J. Collaborative network governance: understanding social capital dimensions. In: 2009 **International Symposium on Collaborative Technologies and Systems**, p.163 – 171, 2009.

MAUSS, M. Ensaio sobre a dádiva. in: Mauss, M. **Sociologia e Antropologia**. São Paulo: Cosac Naif, 2003, p. 185-314.

MEYER, C. A case in case study methodology. **Field methods**, v. 13, n. 4, p. 329-352, 2001.

MILAGRES, R.; SILVA, S.; REZENDE, O. CONASS Debate – governança regional das redes de atenção à saúde. 1a.ed. Brasília: **CONASS**, 2016.

MIZRUCHI, M. Análise de redes sociais: avanços recentes e controvérsias atuais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 3, p. 72-86, Sept. 2006.

MONTENEGRO, R. Desenho de pesquisa, inferência e causalidade em Ciência Política. **Agenda Política**, v. 4, n. 2, p. 276-301, 2016.

MORENO, J. **Psicodrama**. Buenos Aires: Ed. Hormé, 1972.

NOHRIA, N.; ECCLES, R. **Networks and organizations: Structure, form, and action**. Boston: Harvard Business School, 1992.

OLIVER, A.; EBERS, M. Networking network studies: an analysis of conceptual configuration in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, v.19, n.4, p.549-583, 1998.

OLSON, M. **The Logic of collective action**. Cambridge: Harvard University, 1965.

ONG, C.; RYAN, C.; MCINTOSH, A. Power-knowledge and tour-guide training: Capitalistic domination, utopian visions and the creation and negotiation of UNESCO's Homo Turismos in Macao. **Annals of Tourism Research**, v. 48, p. 221-234, 2014.

PAZ, B.; FONTAINE, G. A Causal Mechanism of Policy Innovation: The Reform of Colombia's Oil-Rents Management System. **Revista de Estudios Sociales**, n. 63, p. 2-19, 2018.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. **The external control of organizations: A resource dependence approach**. New York: Harper and Row Publishers, 1978.

PICHÓN-RIVIÈRE, E. **O processo grupal**. 6a.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

POPO, L.; ZENGER, T. Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements? **Strategic Management Journal**, v. 23, p. 707 – 725, 2002.

PROVAN, K.; KENIS, P. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v.18, n.2, p.229-252, 2008.

QUEIROZ, T. Estruturas de governança em Arranjos Produtivos Locais. **Interações (Campo Grande)**, v. 14, n. 1, p. 71-78, 2013.

Reynolds, A. Networks, ethics, and economic values: Faith-based business and the coffee trade in Central America. **Latin American Research Review**, v. 48, p. 112-132, 2013.

RING, P.; VAN DE VEN, A. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **The academy of management review**, v. 19, n. 1, p. 90-118, 1994.

SACOMANO NETO, M.; MATUI, P.; CANDIDO, S.; AMARAL, R. Relational structure in the global automotive industry: groups, networks and fields. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 18, n. 62, p. 505-524, 2016.

SATYRO, W. **A questão do poder na dinâmica das redes interorganizacionais**. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Administração). 162 folhas. Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Paulista, São Paulo, 2014.

SAZ-CARRANZA, A.; VERNIS, A. The dynamics of public networks: A critique of linear process models. **International Journal of Public Sector Management**, v. 19, n. 5, p. 416-427, 2006.

SILVA, E.; AMPARO-SANTOS, L.; SOARES, M. Alimentação escolar e constituição de identidades dos escolares: da merenda para pobres ao direito à alimentação. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 34, n.4, e00142617, 2018.

SILVA, R.; SENNA, E.; SENNA, L.; LIMA, O. Governança em plataformas logísticas: uma análise dos elementos e atributos a serem considerados neste tipo de empreendimento logístico. **Journal of Transport Literature**, Manaus, v. 7, n. 3, p. 240-269, 2013.

- SEGALEN, M. **Ritos e Rituais Contemporâneos**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- SOUZA, M.; MACHADO, C. Governança, intersetorialidade e participação social na política pública: o Conselho Nacional dos Direitos da Pessoa Idosa. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 23, p. 3189-3200, 2018.
- THOMSON, A.; PERRY, J. Collaboration processes: Inside the black box. **Public Administration Review**, v. 66, n. s1, p. 20-32, 2006.
- TICHY, N.; TUSHMAN, M.; FOMBRUN, C. Social Network Analysis for Organizations. **Academy of Management Review**, v.4, n.4, p.507-519, 1979.
- UZZI, B. Social structure and competition in interfirm networks, the paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 1, p. 35-67, 1997.
- VERSCHOORE, J.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 4, p. 1.043 – 1.069, 2008.
- VILLANOVA, M.; **A confiança e o comprometimento como bases para o desenvolvimento de redes**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Paulista. São Paulo, 2017.
- VODDEN, K.; OMMER, R.; SCHNEIDER, D. A comparative analysis of three modes of collaborative learning in fisheries governance: hierarchy, networks and community. In: Gray, T. **Participation in fisheries governance**. Ed. Springer, Dordrecht, p. 291-306. 2005.
- WASSERMAN, S., FAUST, K. **Social Network Analysis: Methods and Applications**. New York: Cambridge Press, 1999.
- WEBER, L.; GRISCI, C. L. I. Equipe, grupo... o quê?: Possibilidades relativas ao coletivo no trabalho imaterial. **XXXIV Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, p. 1-16, 2010.
- WEGNER, D; PADULA, A. Governance and management of horizontal business networks: an analysis of retail networks in Germany. **International Journal of Business & Management**, v.5, n.12, p.74-88, 2010.
- WILLIAMSON, O. Transaction cost economies: the governance of contractual relations. **Journal of Law and Economics**, v. 22, n. 2, p. 233-261, 1979.
- \_\_\_\_\_. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. **American Journal of Sociology**, v. 87, n. 3, p. 548-577, 1981.
- \_\_\_\_\_. **The mechanisms of governance and management**. London: Oxford University, 1985.

WILLIAMSON, O. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford University. 426p, 1996.

YIN, R. **Applications of case study research**. Los Angeles, Sage, 2011.

\_\_\_\_\_. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5a.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YUBA, E.; BARATA, N. Sports management in coastal protected areas. A case study on collaborative network governance towards sustainable development. **Ocean & Coastal Management**, v. 118, p. 178-188, 2015.

ZAHEER, A.; VENKATRAMAN, N. Relational governance as an interorganizational strategy: an empirical test of the role of trust in economic exchange. **Strategic Management Journal**, v. 16, p. 373-392, 1995.

ZAPATA, M.; HALL, C. Public–private collaboration in the tourism sector: balancing legitimacy and effectiveness in local tourism partnerships. The Spanish case. **Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events**, v. 4, n. 1, p. 61-83, 2012.

ZURBRIGGEN, C.; LAGO, M. Co-creando valor público. Desafíos pendientes para América Latina. **CTS: Revista iberoamericana de ciencia, tecnología y sociedad**, v. 10, n. 30, p. 143-171, 2015.

## Apêndice A. Revisão Bibliográfica

A revisão bibliográfica tem como propósito indicar ao pesquisador como se desenvolvem as pesquisas sobre o tema selecionado, os pontos ainda em discussão e as lacunas nas teorias e metodologias, de modo que posicione o presente projeto na produção acadêmica e valide a importância de sua proposição e objetivo.

A revisão foi realizada através de consultas em bancos de dados de trabalhos acadêmicos. Para as produções internacionais foi utilizado o *Web of Science (WoS)* e para as produções nacionais o Portal Periódicos CAPES. As palavras-chaves de busca foram: governança, governança de rede e governança colaborativa em português e em inglês. No segundo conjunto de busca, para caracterizar a produção sobre organização da rede, foram colocadas expressões como organização, estrutura, configuração, funcionalidade, arranjo.

No terceiro conjunto de busca realizou-se o cruzamento de governança colaborativa com políticas públicas e organização da rede com políticas públicas, com as expressões em português e em inglês.

Leituras prévias indicaram que existe labilidade e um leque de variáveis que compõem essas duas categorias, governança colaborativa e organização da rede. Como critério de seleção de quais variáveis compõem o desenho da pesquisa, optou-se pela frequência com que a variável se apresenta na produção acadêmica e a valorização afirmada pelos autores selecionados. Por exemplo, o indicador de *critérios de inclusão* num grupo é um dos mais citados na literatura de governança, então foi selecionado.

Para tabulação dos resultados encontrados nos dois portais foram utilizados os filtros: expressão no título e foi feita uma seleção a partir das categorias exibidas pelos portais, privilegiando as categorias correlatas da Administração, tais como *Business, Management, Economy, Social Sciences*. O filtro de expressão no título é porque se espera que o autor concentre sua discussão nas palavras constantes no título.

A expressão *governance*, aplicando-se os filtros, resulta em indicações da ordem de 15.000 no *WoS* e 1.300 no Periódicos Capes. A expressão *collaborative*

*governance* resulta em 124 no WoS e 42 no Periódicos Capes. A leitura dos títulos, palavra chave e resumos desse universo de 166 artigos resultou na seleção de 17 artigos que tratam mais proximamente do tema de governança colaborativa conforme aqui definido.

A segunda busca centrou-se na expressão *network organization* e derivadas (*network structure, functionality, composition, arrangement*). Utilizando-se os mesmos critérios de busca resulta em indicações da ordem de 80.000. Considerando o número expressivo de indicações, realizou-se o cruzamento da expressão *organização da rede* com *governança colaborativa*, o que resultou em 54 títulos. A leitura dos títulos, palavras chave e resumo, resultou na seleção de 6 trabalhos que definem as variáveis relativas à organização da rede, quando também se discute a governança. Seguem os comentários sobre as categorias de organização das redes indicadas como relevantes.

A aprendizagem coletiva é uma característica de redes, baseada na cooperação, é essencial à sobrevivência e ao êxito de empresas emergentes dos Países em desenvolvimento, permiti a transferência de conhecimento e acelera o processo de inovação (VODDEN, OMMER e SCHNEIDER, 2005; CONRAD, 2015; DA COSTA e PORTO, 2014; BAGGIO e WEGNER, 2016). A aprendizagem coletiva será utilizada neste trabalho.

Macke, Vallejos e Sarate (2009) comentam que a análise de redes deve considerar os aspectos de formação de identidade, relações de poder, avaliações de processos e resultados obtidos. A formação de identidade também foi afirmada por Milagres, Silva e Rezende (2016) e as relações de poder foram colocadas como uma das bases das redes por Zaheer e Venkatraman (1995) e para Yuba e Barata (2015) o poder é uma variável que influencia nos resultados das redes. A categoria relação de identidade será utilizada neste trabalho.

A estrutura, no sentido de papéis e força das ligações é um elemento importante para a compreensão e funcionalidade das redes (FLIERVOET, GEERLING e MOSTERT, 2016; CARBONI *et al.*, 2017). Gomide *et al.* (2015) destacam que a centralidade de um ator permite circular uma informação com baixa resiliência entre

os atores de uma rede, se comparada com informação imposta por atores internos. Bordin, Gonçalves e Todesco (2014) realizaram estudo sobre a rede de coautoria em colaboração científica, permitindo analisar a rede detalhadamente. A estrutura será utilizada neste trabalho.

Yuba e Barata (2015) apontaram que a confiança é uma variável que influencia no resultado das redes. Conrad (2015) corrobora quando diz que um ator central confiável favorece o fluxo de informação numa rede. Macedo *et al.* (2017) apontaram que a categoria confiança produz resultados mais eficientes e eficazes nas redes de negócios mobiliários estudadas. Autores (MILAGRES, SILVA e REZENDE, 2016) afirmam que a confiança é condição necessária para a governança colaborativa e tem consequências tais como fluxo de informação e aprendizagem coletiva. A confiança será colocada como variável importante na governança colaborativa e a aprendizagem coletiva como variável de organização da rede.

Em seu artigo sobre coprodução Alford (2105) tabulou benefícios e incentivos obtidos quando se trabalha em conjunto, dentre eles, quando o trabalho conjunto é complexo o ator explicita auto estima, interesse pelo grupo e autodeterminação, também indicada no trabalho de Milagres, Silva e Rezende (2016), como sentimento de pertencimento, formando uma identidade do grupo. Já Weber e Grisci (2010) pesquisaram sobre as relações entre grupo e sujeito, apontando para modos diferentes dessas relações, demonstrando que o trabalho imaterial possui relevância, desconstruindo a noção de equipe como totalidade e unidade, onde redes entre os trabalhadores são formadas surgindo sinais de integração de cada ator no grupo, sobre imersão e participação. A relação grupo-sujeito é elencada como variável de organização da rede.

No terceiro conjunto de busca, o cruzamento da expressão governança colaborativa com políticas públicas gerou dois resultados mais próximos aos objetivos do presente trabalho. Bretas e Shimizu (2017) analisaram a governança nas regiões da saúde, identificando a gestão da rede como equivalente a um jogo estratégico, contendo ativação da rede, enquadramento das relações, intermediação, facilitação e criação de consenso e mediação e arbitragem. Zurbriggen e Lago (2015) exploraram

e exemplificaram os elementos diferenciais das inovações pautadas nas co-criações voltadas as políticas públicas.

Nos dois casos verifica-se a atuação em formato de rede, ou seja, as políticas públicas estão imbricadas em redes. Quer seja chamando de governança como no primeiro caso, ou co-criação no segundo, o sentido comum é o de ações coletivas nos programas de políticas públicas, como é o caso do PNAE.

O cruzamento da expressão organização da rede com políticas públicas resultou em 74 indicações, sendo 50 delas voltadas as políticas públicas da saúde e da educação. Aplicado o filtro de ciências sociais aplicadas resulta em 2 indicações, uma de Paz e Fontaine (2018), analisando as inovações de políticas públicas na Colômbia por meio da adoção de um sistema centralizado de gestão de rendas petrolíferas, após um período de 20 anos de políticas descentralizadas. Outra indicação é de Felipe (2011) que tomou como base o caso da assistência social no Brasil, indicando impactos positivos para os atores envolvidos tanto na rede “vertical” como na rede “horizontal”, sendo a rede vertical onde se pode controlar a política pública desde a federação até as localidades, passando por estados e municípios e a rede horizontal onde se ativam diversas políticas públicas em um mesmo território.

O primeiro caso coincide com a pesquisa do PNAE, pois, neste programa a gestão também pode ser centralizada, semi-centralizada, descentralizada ou semi-descentralizada de acordo com a Cartilha Nacional da Alimentação Escolar. A similaridade ocorre também no segundo caso, onde a rede do PNAE também é vertical e horizontal.

Realizada a revisão bibliográfica e apontadas todas as variáveis utilizadas neste trabalho tanto da governança colaborativa quanto da organização da rede, foi construído o capítulo 3 sobre a metodologia adotada.

## Apêndice B – Roteiros de entrevista

### I. Questões estruturadas simples

#### Questões relacionadas aos indicadores Governança Colaborativa

1A. Quais são as regras para admissão de organizações e de pessoas nas atividades do PNAE local? Como foram criadas essas regras?

1B. Quais são os papéis e funções que existem para as organizações e pessoas atuantes no PNAE local? Como elas são decididas?

1C. Quais são as regras de limitações de comportamento das pessoas, ou organizações nas atividades do PNAE local, cuja violação culmina em penalidades? Como isso foi decidido?

1D. Existem formas de controlar as atividades e o comportamento ético dos participantes do PNAE local? (por exemplo, um fiscal, ou reuniões constantes) Como se decidiu sobre essas formas de controle?

2. Para as atividades do PNAE local, o padrão é existir um contrato entre os participantes? No caso de existirem contratos, eles precisam ser constantemente ajustados? Se sim, como isso é feito?

3. Você poderia citar exemplos de ajustes de regras sobre os processos e os modos de realizações das tarefas do PNAE local? E exemplos de regras que foram modificadas, porque não estavam funcionando? Nesses exemplos quem participou?

4. Existem formas de se discutir e resolver diferenças de qualquer natureza, orientando para a equidade no tratamento das organizações e pessoas envolvidas nas tarefas do PNAE local? (exemplos: chances iguais de treinamentos, acesso a informações, trocas de conhecimentos e técnicas) Como vocês resolvem, ou conversam sobre essas diferenças?

5. Como vocês fazem para divulgar as normas, as regras, os valores morais e a ética para todas as organizações e pessoas envolvidas nas tarefas do PNAE local?

Tem algum treinamento, encontro, jornal... Como vocês decidiram que seria assim a divulgação?

6. Existem rotinas de reuniões para ajustar e autocontrolar o PNAE local ou ele funciona de modo que não precisa de muita interferência?

7A. Quais são as regras para ajustar as relações de poder e hierarquia, por exemplo, sobre quem tem autoridade quando precisa tomar uma decisão (por exemplo, para organizar um evento educativo, informativo ou esportivo)?

7B. Quais são as formas de eleição dos líderes do PNAE local? Como ficou decidido essa forma?

7C. Existem regras sobre compartilhamento de recursos, por exemplo, trocas ou repasse de alimentos sobressalentes ou distribuição de força de mão de obra? Se sim, como foram combinadas essas regras?

### **Questões relacionadas aos indicadores Organização da Rede**

A1. Tem algum integrante do PNAE local que é mais procurado para resolver problemas, ou cada um toma a sua decisão por conta própria?

A2. No PNAE local todos conversam com todos ou é mais comum terem conversas mais isoladas?

A3. Da forma com que foram divididas as tarefas, estão gerando bons resultados? Os papéis e as funções estão sendo seguidos conforme o predefinido ou ainda que se definam as tarefas com antecedência, no dia a dia a coisa não funciona?

B. Os participantes do programa têm orgulho, se sentem integrado, estão imersos no desenvolvimento do PNAE local ou só trabalham para ganhar o seu e nada mais? (se necessário, dar exemplo de manifestações em redes sociais)

C. As pessoas e as organizações da região trabalham de forma coletiva, cooperativa, com ajustes coletivos dos processos, com baixa incidência de conflitos relacionados ao modo pessoal de cada um executar as tarefas ou é mais cada um por si?

D. Os recursos financeiros, humanos e equipamentos destinados ao PNAE local estão sendo empregados de maneira eficiente, ou não estão sendo bem utilizados? (por exemplo equipamentos para estocagem e preparação dos alimentos).

E. Considerando sua experiência, você diria que existem participantes, pessoas e empresas que acabam agindo de forma a resolver seus problemas particulares e obter vantagens pessoais, que podem atrapalhar a tarefa coletiva? (por exemplo, atrasos de entregas, para fazer outro trabalho)

F. Os participantes do PNAE local compartilham o conhecimento com os demais, ou é mais comum cada usar seus conhecimentos para o seu proveito e negócio?

G. Você diria que as ações das pessoas e das organizações estão orientadas para a tarefa do PNAE local, independentemente de interesses pessoais, ou pressões para favores, ou outras formas de priorizar pessoas? Em outras palavras, todos têm foco na tarefa, sem ficar favorecendo algumas pessoas?

H. As pessoas e organizações do PNAE local estão resolvendo seus conflitos, por exemplo a alocação de mão de obra, ou os conflitos costumam perdurar prejudicando o PNAE como um todo?

## **II. Questões estruturadas compostas**

Considerando o relato em artigos e depoimentos de pesquisadores sobre as dificuldades de se associar variáveis, quando o roteiro questiona um grupo de indicadores e depois outro grupo, criou-se este roteiro alternativo que propõe a junção do questionamento sobre a organização da rede e os mecanismos que podem estar associados ao fato. Dessa forma, o discurso do sujeito pode conter informações mais precisas sobre a associação entre os dois grupos de indicadores.

(centralidade) A1. Tem algum participante PNAE local que é mais procurado para resolver problemas, ou cada um toma a sua decisão por conta própria? Sempre foi assim? Tem algum controle, ou regra, ou acordo sobre isso?

(densidade) A2. No programa de alimentação do município, todos conversam com todos ou é mais comum terem conversas mais isoladas, em pequenos grupos? Sempre foi assim? Isso vem de alguma regra, ou acordo sobre isso?

(divisão de tarefas) A3. Da forma com que foram divididas as tarefas, você acha que está dando certo, ou precisaria mudar alguma coisa? Sempre foi assim? Tem algum controle, ou regra, ou acordo sobre isso?

(relação grupo-sujeito) B. Os participantes do PNAE local estão integrados com o grupo, estão imersos, e participam das ações ou são mais isolados? Sempre foi assim? Tem algum controle, ou regra, ou acordo sobre isso?

(capacidade de trabalhar em equipe) C. Os participantes do PNAE local conseguem trabalhar em equipe ou é mais cada um por si? Tem algum controle, ou regra, ou acordo sobre isso?

(compartilhamento de recursos) D. Os recursos ligados PNAE local (por exemplo equipamentos para estocagem e preparação dos alimentos, ou a mão de obra) estão sendo empregados de maneira eficiente, ou não estão sendo bem utilizados? Por que isso acontece? (principalmente se for resposta negativa). Tem alguma regra, ou acordo sobre isso?

(existência de comportamento oportunista) E Os participantes do PNAE local agem mais de forma coletiva, todo mundo participando e dando opinião, ou é mais uma ação pessoal, com pessoas aproveitando as chances de negócios e de oportunidades sem pensar muito em grupo? Tem algum controle, ou regra, ou acordo sobre isso?

(aprendizagem coletiva) F. Os participantes do PNAE local compartilham o conhecimento com os demais, ou é mais comum cada um guardar o que sabe para si? Tem algum controle, ou regra, ou acordo sobre isso?

(foco na tarefa x foco na pessoa) G. Os participantes do PNAE local dão mais importância para os objetivos coletivos e as pessoas do grupo, ou dão mais importância para a sua tarefa particular? (alternativa: as pessoas se ajudam, ou cada um cuida da sua tarefa?) Tem algum controle, ou regra, ou acordo sobre isso?

(formas de resolução de conflitos) H. Quando acontece algum conflito ou discussão entre os participantes do PNAE local, como geralmente são resolvidos esses problemas? Como se chegou nesse padrão de solução? Tem algum controle, ou regra, ou acordo sobre isso?

## Apêndice C. Questionário

Caro(a) senhor (a),

Obrigado por concordar em participar deste estudo sobre como está organizado o PNAE no seu município.

Por favor, preencha o questionário e, caso seja necessário, utilize o espaço em branco ao final para escrever seus comentários.

O seu nome não vai constar em nenhuma parte do trabalho e por esta razão, fique à vontade para responder.

Por favor, coloque um “X” apenas em uma das alternativas, utilizando a escala que aparece abaixo de cada afirmação.

<b>Questões relacionadas ao indicador Governança Colaborativa</b>				
1A. Existem ajustes das regras para as organizações e as pessoas ingressarem nas atividades comerciais, ou sociais, ou políticas relacionadas ao PNAE				
a.( ) concordo totalmente	b.( ) concordo	c.( ) nem concordo, nem discordo	d.( ) discordo	e.( ) discordo totalmente
1B. Existem ajustes dos papéis e funções para as organizações e pessoas que trabalham no PNAE local				
a.( ) concordo totalmente	b.( ) concordo	c.( ) nem concordo, nem discordo	d.( ) discordo	e.( ) discordo totalmente
1C. Existem ajustes sobre as regras e limites de comportamento das pessoas que trabalham no PNAE				
a.( ) concordo totalmente	b.( ) concordo	c.( ) nem concordo, nem discordo	d.( ) discordo	e.( ) discordo totalmente
1D. Existem ajustes de penalidades para as pessoas que não seguem as regras e limites de comportamento				
a.( ) concordo totalmente	b.( ) concordo	c.( ) nem concordo, nem discordo	d.( ) discordo	e.( ) discordo totalmente
2. Entre os participantes do PNAE local, frequentemente ocorrem encontros para se fazer ajustes dos contratos				
a.( ) concordo totalmente	b.( ) concordo	c.( ) nem concordo, nem discordo	d.( ) discordo	e.( ) discordo totalmente
3. Há conversa entre os participantes para se fazer ajustes nos modos de realizações das tarefas do PNAE				
a.( ) concordo totalmente	b.( ) concordo	c.( ) nem concordo, nem discordo	d.( ) discordo	e.( ) discordo totalmente
4. Existem regras para que todos que trabalham no PNAE recebam tratamento igualitário, por exemplo nas chances de treinamentos e acesso das informações				
a.( ) concordo totalmente	b.( ) concordo	c.( ) nem concordo, nem discordo	d.( ) discordo	e.( ) discordo totalmente
5A. Existem acordos para se fazerem ajustes sobre a ética, justiça e comportamento dos envolvidos no PNAE				
a.( ) concordo totalmente	b.( ) concordo	c.( ) nem concordo, nem discordo	d.( ) discordo	e.( ) discordo totalmente
5B. Tudo é combinado e acertado entre os envolvidos no PNAE local				

a.( ) concordo totalmente	b.( ) concordo	c.( ) nem concordo, nem discordo	d.( ) discordo	e.( ) discordo totalmente
<b>5C. Tudo é comunicado para os envolvidos no PNAE local</b>				
a.( ) concordo totalmente	b.( ) concordo	c.( ) nem concordo, nem discordo	d.( ) discordo	e.( ) discordo totalmente
<b>6. Existem rotinas, reuniões e práticas que são seguidas por todos no desenvolvimento PNAE local</b>				
a.( ) concordo totalmente	b.( ) concordo	c.( ) nem concordo, nem discordo	d.( ) discordo	e.( ) discordo totalmente
<b>7A. Existem regras para ajustar as relações de poder, por exemplo, sobre quem pode decidir as ações, os planos e ajustes que precisam ser feitos para o PNAE</b>				
a.( ) concordo totalmente	b.( ) concordo	c.( ) nem concordo, nem discordo	d.( ) discordo	e.( ) discordo totalmente
<b>7B. Existem ajustes de regras sobre as funções e papéis das pessoas e das organizações no PNAE local</b>				
a.( ) concordo totalmente	b.( ) concordo	c.( ) nem concordo, nem discordo	d.( ) discordo	e.( ) discordo totalmente
<b>7C. Existem regras sobre a liderança no PNAE local</b>				
a.( ) concordo totalmente	b.( ) concordo	c.( ) nem concordo, nem discordo	d.( ) discordo	e.( ) discordo totalmente
<b>7D. Existem regras sobre o comando e a autoridade no PNAE local</b>				
a.( ) concordo totalmente	b.( ) concordo	c.( ) nem concordo, nem discordo	d.( ) discordo	e.( ) discordo totalmente
<b>Questões relacionadas ao indicador Organização da Rede</b>				
<b>A1. Existe um líder no PNAE local que é o centralizador das informações</b>				
a.( ) concordo totalmente	b.( ) concordo	c.( ) nem concordo, nem discordo	d.( ) discordo	e.( ) discordo totalmente
<b>A2. Todas as pessoas e organizações do PNAE local conversam entre si</b>				
a.( ) concordo totalmente	b.( ) concordo	c.( ) nem concordo, nem discordo	d.( ) discordo	e.( ) discordo totalmente
<b>A3. Os papéis e as funções das pessoas e organizações estão sendo seguidos conforme o que foi combinado</b>				
a.( ) concordo totalmente	b.( ) concordo	c.( ) nem concordo, nem discordo	d.( ) discordo	e.( ) discordo totalmente
<b>A3a. A divisão de funções e papéis das pessoas e das organizações está funcionando</b>				
a.( ) concordo totalmente	b.( ) concordo	c.( ) nem concordo, nem discordo	d.( ) discordo	e.( ) discordo totalmente
<b>B. As pessoas e as organizações do PNAE local trabalham de forma coletiva</b>				
a.( ) concordo totalmente	b.( ) concordo	c.( ) nem concordo, nem discordo	d.( ) discordo	e.( ) discordo totalmente
<b>C. Os recursos destinados ao PNAE local estão sendo empregados de maneira eficiente, por exemplo o dinheiro ou a capacidade das pessoas</b>				
a.( ) concordo totalmente	b.( ) concordo	c.( ) nem concordo, nem discordo	d.( ) discordo	e.( ) discordo totalmente
<b>D. Os participantes ou as organizações do PNAE local dão atenção e valor para os resultados coletivos, deixando em segundo plano as vantagens individuais.</b>				
a.( ) concordo totalmente	b.( ) concordo	c.( ) nem concordo, nem discordo	d.( ) discordo	e.( ) discordo totalmente
<b>E. Os participantes do PNAE local compartilham o conhecimento com os demais</b>				
a.( ) concordo totalmente	b.( ) concordo	c.( ) nem concordo, nem discordo	d.( ) discordo	e.( ) discordo totalmente
<b>F. As ações das pessoas e das organizações estão orientadas para a tarefa do PNAE local, buscando os resultados do grupo como um todo, independentemente de interesses pessoais</b>				

a.( ) concordo totalmente	b.( ) concordo	c.( ) nem concordo, nem discordo	d.( ) discordo	e.( ) discordo totalmente
G. As pessoas e organizações do PNAE local estão resolvendo seus conflitos entre si				
a.( ) concordo totalmente	b.( ) concordo	c.( ) nem concordo, nem discordo	d.( ) discordo	e.( ) discordo totalmente

As informações abaixo não serão reveladas no trabalho:

Seu cargo ou função:

Sua organização/instituição:

Comentários. Escreva aqui algo que você considera importante e que não foi perguntado:

---

---

---

---