

Redes de políticas públicas: relações interinstitucionais em um evento de cidadania à população em situação de rua.

Autores: André Luiz Barbosa da Silva; Karina Ocaso Bernardo

Resumo:

Este artigo tem como objetivo apresentar considerações preliminares de uma pesquisa em andamento, sobre a formação, estabilização e manutenção das relações interinstitucionais em Redes de Políticas Públicas, por meio do estudo de caso de um evento de promoção de cidadania a pessoas em situação de rua. As Redes oferecem, a este complexo problema, uma resposta eficaz, de caráter multidimensional, com arranjos de múltiplas instituições direcionadas um objetivo compartilhado. Aborda-se a incapacidade dos paradigmas tradicionais da administração para a análise do fenômeno e propondo-se o uso de um grupo de conceitos emergentes, como Gestão Social, Co-produção e Redes de Políticas. Os resultados preliminares apontam para um modelo de formação da política peculiar, no qual os esforços de negociação concentram-se na formação de um núcleo principal que rapidamente se expande pelo mero convite cujas conexões não se estabelecem por uma ação estratégica, mas com base na confiança e por valores éticos e morais.

Palavras-chave: Redes de Políticas Públicas. Co-produção. Situação de rua.

Introdução:

No Brasil, sobretudo nas grandes cidades, salta aos olhos o agravamento de um sério problema social: a vulnerabilidade das pessoas em situação de rua. Os números evidenciam a dimensão do desafio: segundo o mais recente estudo do Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA), no Brasil, em 2022, a estimativa da população em situação de rua chegou a 281.472 pessoas, o que representa um crescimento de 211% na última década, algo muito superior aos 11% de crescimento da população brasileira em geral (NATALINO, 2023).

Esta realidade se reflete, por exemplo, em São José do Rio Preto, cidade do interior do Estado de São Paulo, com cerca de 464.000 habitantes, cujo número estimado de pessoas em situação de rua é considerado alto pelas autoridades, cerca de 766 pessoas (AZEVEDO, 2022; SEMAS, 2022).

As histórias de vida são diversas, transitam pelo desemprego, problemas familiares, doenças psiquiátricas, dependência química, sistema prisional, entre tantos outros fatores. No entanto, sem oportunidades, sem acesso a cuidados básicos de saúde e muitas vezes sem nenhum documento, estas pessoas acabam renegadas à condição de cidadãos de segunda classe, ignorados pelo Estado, presas a um círculo vicioso de preconceito que gera ainda mais exclusão.

Trata-se de uma questão complexa que exige políticas públicas com estratégias

inovadoras sob o aspecto de organização e implementação, uma abordagem multidimensional, impossível de ser aplicada pela ação individual de uma única instituição pública ou estância de governo.

A evolução da burocracia pública, criou instituições insuladas, extremamente especializadas e focadas em suas competências regimentais (BÖRZEL, 1998), seus objetivos próprios, e afastadas ou desconectadas da ideia de seu verdadeiro fim, a produção do bem público.

A compreensão de que a atuação conjunta, entre Estado e Sociedade potencializa as capacidades, e maximiza resultados incentivou o surgimento de parcerias que passaram a ser estudadas sob o conceito teórico de “Co-produção”. No entanto, a proliferação destas parcerias e a expansão para um número cada vez maior de atores envolvidos, tornou as relações interinstitucionais mais complexas passando a ser melhor compreendidas como verdadeiras “Redes de políticas públicas”. Para Börzel redes de política são:

“um conjunto de relações relativamente estáveis, de natureza não-hierárquica e independente, que vincula uma variedade de atores que compartilham interesses comuns em referência a uma política, e que fazem intercâmbio de recursos para perseguir esses interesses compartilhados, admitindo que a cooperação é a melhor maneira de alcançar as metas comuns” (1998, p. 254)

Assim, Redes de políticas públicas podem ser identificadas como uma solução aos problemas de eficácia das políticas públicas (LE GALE’S 1995, p. 17, *apud* BÖRZEL, 1998).

É o caso da macropolítica de atenção às pessoas em situação de rua de São José do Rio Preto, município do interior de São Paulo, que estabeleceu um Comitê intersetorial para o assunto, e promoveu uma arena de interação entre diversas entidades públicas e privadas. Dentre os diversos projetos advindos das conexões estabelecidas, um, particularmente, chama a atenção por sua complexidade e abrangência: O Evento “POPRUAJUD Rio Preto”.

Inicialmente concebido como um mutirão de democratização do acesso à Justiça à população em situação de rua, o evento incorporou a prestação de diversos serviços, rumo a uma finalidade muito mais ampla: promover a dignidade e cidadania desta população, que vão de desde o fornecimento de alimentação, higiene, roupas, moradia, cuidados com saúde, regularização de documentos, reintegração familiar, oferecimento de cursos, vagas de emprego, entre outros. Para viabilizar esta atuação multidimensional, o evento chegou a sua terceira edição a contar com 55 entidades, entre instituições

públicas e privadas, além de vários voluntários autônomos, trabalhando de forma síncrona e coordenada em um mesmo dia e local.

Em contraste a um ambiente de organizações públicas burocráticas, hierarquizadas e especializadas, este número impressionante de instituições do setor público e privado, atuando de forma coordenada e sinérgica para a co-produção de valor público, desafia os paradigmas tradicionais da administração e motiva presente estudo de caso.

Pretende-se ilustrar como se formam, se estabilizam e se mantêm estas relações interinstitucionais em redes de políticas; quais são os padrões de conexão e as conexões críticas que mantêm a integridade da rede; o que motiva participação das instituições e como ocorre a coordenação sem relações hierárquicas formais.

Esta pesquisa, de cunho qualitativo exploratório, adotará a metodologia de Estudo de Caso único, aprofundado, em conjunto com a Teoria Ator-Rede, para analisar o evento POP RUA JUD, realizado na cidade de São José do Rio Preto, interior do Estado de São Paulo, em suas 3 edições.

O estudo de caso é o método de pesquisa indicado para esse contexto, pois “permite que os investigadores foquem um “caso” e retenham uma perspectiva holística e do mundo real [...]” (YIN, 2015, p. 4). Procura-se investigar o evento para compreender as circunstâncias importantes que influenciaram seus aspectos, positivos e negativos, e que podem ser aplicadas a outras situações, compreendendo, assim, um estudo de caso instrumental (AVGEROU, 2008, *apud* JOIA, SOARES, 2018, p. 12).

Este trabalho adotará ainda uma abordagem crítico-interpretativa de estudo de caso (TAKAHASHI *et al.* 2013), sendo assim, não visa estabelecer uma verdade objetiva e universal, mas sim, compreender como a realização do evento POP RUA JUD resultou do entendimento entre variados atores para a criação de uma rede heterogênea.

A pesquisa procura atender ainda aos indicadores que visam assegurar a qualidade e o rigor metodológico dos estudos de caso interpretativos como a autenticidade, a plausibilidade, a criticidade e a reflexividade (POZZEBON, 2004 *apud* JOIA, SOARES, 2018).

Quanto à escolha das fontes de evidências, optou-se por utilizar a observação direta, análise de documentos e entrevistas semiestruturadas com atores considerados relevantes, a fim de tentar compreender, com maior fidelidade, as circunstâncias em que o evento ocorreu.

A observação direta foi realizada pelo autor, que participou do evento como

colaborador voluntário, registrando algumas condições sociais e ambientais relevantes passíveis de verificação (YIN, 2015).

Também será executada a análise minuciosa de documentos, tais como: e-mails, ofícios, atas de reunião, notícias vinculadas na mídia e em plataformas internas dos órgãos participantes, anotações e relatórios dos participantes, entre outros.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os principais atores da política, a saber: o empreendedor da política, os representantes dos primeiros e principais patrocinadores, com a pessoa responsável pela coordenação geral do evento, representantes de entidades convidadas e colaboradores de entidades convidadas. Houve preocupação dos autores em estabelecer roteiros específicos para cada tipo de ator envolvido e os elementos teóricos que deveriam ser identificados.

Expressões foram destacadas, extraídas e organizadas por tipo de Ator que a manifestar e por elemento teórico as quais estão associadas. Alguns trechos também foram confrontados com entrevistas de outros atores, documentos oficiais e com documentos fornecidos pelos entrevistados, como registros de agenda, para maior validação das informações.

A pesquisa também está apoiada nos fundamentos da Teoria Ator-Rede, desenvolvida por Callon (1986) e Latour (1997), perseguindo os dados que demonstraram os movimentos dos atores relevantes durante toda a construção e execução do evento POP RUAJUD. Apesar de sua origem ser o estudo da ciência e tecnologia, essa teoria “tem sido largamente utilizada em outras áreas, como por exemplo, nas pesquisas em estudos organizacionais” (ALCADIPANI; TURETA, 2009, p. 406). Assim, elementos humanos e não humanos, componentes da rede heterogênea, serão analisados, incluindo indivíduos, locais, informações técnicas e operacionais.

A fim de compreender o funcionamento desse complexo sistema que interliga os diversos atores, antes e durante a realização do evento estudado, empregar-se-á o recurso da tradução. Os processos de tradução ocorrem ao longo do tempo e compreendem os seguintes estágios: problematização, interesse, inscrição e mobilização (CALLON, 1986 *apud* JOIA; SOARES, 2018, p. 11).

Não se pretende com o estudo a generalização da análise e conclusões, nem mesmo com relação a eventos semelhantes, sobretudo considerando a complexidade e variabilidade dos possíveis arranjos, diversidade de atores, bem como e as especificidades locais que o evento possuiu; assumindo assim uma função ilustrativa da base teórica.

1. Por que olhar para as Redes?

Eventos como POPRUAJUD, no formato de “mutirões”, realizados por todo o país, tem se mostrado uma alternativa para enfrentamento do problema social da população em situação de rua, e, embora muito heterogêneos, estas diversas experiências podem ter em comum, um padrão de desenho e formação característicos, em virtude das peculiaridades de uma política coproduzida em rede, realizada de forma sazonal, e com prazos diminutos de organização.

A observação deste fenômeno pode contemplar algumas questões relevantes quanto a construção das relações interinstitucionais em rede e destas observações podem emergir legados para os estudos organizacionais em políticas públicas.

Neste sentido o estudo de caso tem uma dupla função, primeiro de ilustração, materializando elementos conceituais dispostos na teoria, explorando e demonstrando seus mecanismos subjacentes, e ainda, de forma indutiva, apontando eventuais dissonâncias, particularidades a serem melhor estudadas e sistematizadas em novas teorias.

Dado a recência do fenômeno e seus desdobramentos, são raros estudos acadêmicos sobre o processo de desenvolvimento de políticas públicas deste tipo específico de coprodução, e, portanto, ao preenchimento desta lacuna, destina-se o presente trabalho.

Além do incremento teórico, estudar este fenômeno organizacional, pode lançar luz a detalhes do processo e influenciar positivamente o aprimoramento de eventos desta natureza, propiciando melhores entregas à sociedade. Neste sentido o trabalho atende também a função social, que se espera da pesquisa acadêmica. Afinal, conforme SIGGELKOW (2007), um estudo de caso persuasivo e de sucesso deve ser capaz de agregar ao leitor, não somente a sua percepção da teoria, mas também a sua percepção da vida.

2. POPRUAJUD Rio Preto

Em 2021, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) editou a Resolução nº 425 que instituiu a política nacional de atenção a pessoas em situação de rua e suas interseccionalidades (POP RUA JUD), no âmbito do poder Judiciário, com ênfase ao acesso à justiça. No entanto, a resolução veio sugerir também a formação de redes interinstitucionais para a viabilização de políticas que atendessem a ampla gama de necessidades deste público, bastante heterogêneo.

Neste contexto surgiu o Comitê Nacional do POPRUAJUD, e a edição de um documento de orientações gerais para o desenvolvimento do programa. Dentro destas orientações existe uma espécie de modelo para realização de eventos ou mutirões de cidadania com estabelecimento de uma rede interinstitucional; o mesmo documento evidencia o papel de um Coordenador local responsável pela Gestão política institucional, ou seja, a interlocução e negociação para formulação e implementação das políticas (CNJ, Protocolo). A partir deste documento, diversos eventos começaram a ser realizados pelo país, cada qual com suas especificidades, arranjos adaptados, fruto de negociações e parcerias locais (CNJ, 2022; CAMIMURA, 2022; MATO GROSSO, 2023).

No mesmo sentido, em 11/05/2022, em São José do Rio Preto, a administração do Poder Executivo Municipal criou o Comitê Intersetorial de políticas municipais para pessoas em situação de rua, formado por 11 secretarias e mais 3 entidades da sociedade civil. Resultando em trabalhos interdisciplinares de estratégia e a consolidação de um grupo com um grande potencial para oferta de serviços públicos (PREFEITURA, 2022; COMITE, 2022). Posteriormente o Poder Judiciário Estadual, na figura do Juiz local, passou a participar do Comitê (COMITE, 2022), sendo esse o primeiro passo para a organização de um evento POP RUA JUD no Município.

Em dezembro de 2022, fora realizada uma primeira experiência do evento na cidade, com a participação de 20 instituições envolvidas, do setor público e privado, que serviu sobretudo para consolidação de um núcleo de parceiros, formado por Justiça Estadual, Assistência social e entidades filantrópicas. Posteriormente a rede se expandiu substancialmente para 30 instituições na segunda edição, e 55 na terceira, além de inúmeros voluntários autônomos que se juntaram ao evento.

3. Um problema de teorização: da epistemologia aos modelos organizacionais

Primeiramente, é preciso fixar as bases epistemológicas, (os fundamentos epistemológicos) escolhidos para interpretação dos fatos ora estudados.

Na concepção da burocracia tradicional, na prática administrativa e nos estudos acadêmicos permanece hegemônica a denominada racionalidade instrumental, utilitarista ou motivada pelos fins. Maurício Serva, inspirado nos estudos de Guerreiro Ramos, a definiu como a “ação baseada no cálculo, orientada para o alcance de metas técnicas ou de finalidades ligadas a interesses econômicos ou de poder social, através da maximização dos recursos disponíveis” (SERVA, 1997, p. 22).

Esta racionalidade instrumental restringe-se aos resultados imediatos, às metas e

objetivos de cada organização. Aplicada ao caso em estudo, poderia levantar questionamentos, como por exemplo, sobre qual o incremento de arrecadação promovido pela participação da Receita Federal no evento. Ou seja, a razão utilitarista ignora os valores de cidadania e solidariedade, sendo incapaz de compreender a complexidade social e o conceito de interesse público que deve nortear toda a administração.

Eis o problema de teorização identificado por Serva (1993), são necessários novos instrumentos de interpretação e referenciais teóricos alternativos à lógica utilitarista para compreender novos fenômenos organizacionais, como por exemplo, a Gestão Social, a coprodução, o voluntariado, etc.

Em alternativa à racionalidade instrumental, apresenta-se a racionalidade motivada por valores, ou substantiva, que se refere ao julgamento ético valorativo.

Serva (1997, p. 19) ressalta que a racionalidade substantiva se contrapõe a “busca do sucesso individual desprendido da ética, apenas pautado no cálculo utilitário e no êxito econômico”, o que nos parece útil a fim de entender relações sociais organizadas em prol da solidariedade e do bem-estar social.

Feita esta definição, é salutar, compreender como os paradigmas da administração pública se estabeleceram e evoluíram até o contexto atual, para tanto, um rápido resgate histórico:

O modelo da burocracia tradicional, weberiana, fora introduzida na administração pública com fins a eliminação de conhecidas vicissitudes, como clientelismo e o patrimonialismo (DE PAULA, 2005; PEREIRA, 1996). Baseada na racionalidade e na separação entre público e privado, foi, e ainda é, a base de todas as organizações públicas, mas, ao passar do tempo, encontrou seus limites e a abriu espaço para o surgimento dos chamados modelos “pós-burocráticos”: como a “Nova Gestão Pública” ou “Gerencialismo”, “Nova Governança Pública” e o “Novo Serviço Público”.

De Paula (2005) demonstra historicamente como um novo modelo baseado na cultura do empreendedorismo e do desempenho individual, foi implantado para dotar de maior racionalidade e eficácia a burocracia pública tradicional. Trata-se do Gerencialismo, ou Nova Gestão Pública, que introduziu práticas originárias do setor privado: a flexibilização, simplificação, enxugamento da estrutura, profissionalização da alta burocracia e práticas de *accountability*. O usuário do serviço público é compreendido como cliente, e sua satisfação, o objetivo.

Apesar das mudanças, a burocracia convencional e a Nova Gestão Pública se aproximam, pois, utilizam a mesma base paradigmática e tem como estratégia o uso da

burocracia, pública ou privada, para produzir o bem público. (SALM; MENEGASSO, 2009).

Paralelamente surgem modelos que passam a propor uma redefinição do papel estatal: a Nova Governança Pública (NGP), que pressupõe a incapacidade do Estado de, isoladamente, formular e implementar políticas eficientes em realidades complexas, e prescreve uma atuação voltada à coordenação, provendo transparência e estimulando a cooperação social e o controle social sobre os recursos.

Por sua vez, o chamado Novo Serviço Público (NSP) expõe as limitações da racionalidade instrumental na solução dos problemas sociais, busca-se a predominância da racionalidade substantiva, da colaboração entre estado e sociedade, para uma noção compartilhada de interesse público. Enfatiza-se a coprodução, pela qual o Estado divide com a Sociedade a criação e gestão do bem público, conceito a ser ampliado mais adiante.

No mesmo sentido, o termo Governança Pública Colaborativa está associado à forma articulada entre instituições públicas e privadas, para solução de problemas públicos e a consecução do valor público, benefício à sociedade.

Por fim, e permitindo-se alguma sobreposição, a Gestão Social, influenciada pelo processo de redemocratização, ainda é um projeto político e um conceito em formação, sem consenso teórico de seus objetivos e características, mas que se propõe a representar uma série de práticas isoladas, mas inovadoras, de articulação entre Estado e Sociedade Civil, que se contrapõe ao gerencialismo dominante.

Para Tenório (1998) esta contraposição se dá à gestão estratégica, do agir estratégico, utilitarista, tecnocrático, autoritário, monológico; e em favor de um agir comunicativo construído no entendimento e no reconhecimento intersubjetivo.

4. Gestores e colaboradores

Este novo contexto propicia uma nova perspectiva sobre a atuação dos envolvidos em uma política pública. Por um lado, liberta gestores de um processo decisório puramente racional ou mercadológico, afinal, “a decisão política leva em conta variáveis que decisão empresarial não considera” (SARAIVA 2006, p. 23).

De Paula (2005, p. 46), identifica um novo perfil de gestor, adequado à Gestão Social, rompendo a dicotomia entre política e técnica: “especialistas tecno políticos capazes de pesquisar, negociar, aproximar pessoas e interesses, planejar, executar e avaliar”. Este gestor deve guiar-se pelos valores democráticos e dedicar-se a transformação social.

O trabalho individual de cada servidor, colaborador ou voluntário também passa a ser melhor compreendido através das suas motivações intrínsecas, guiadas não somente pelo retorno financeiro, mas também por seus valores, pelo senso de dever e busca de autorrealização (ASSIS; NETO, 2011; PIRES; MACEDO, 2006; SOUZA; MEDEIROS, 2012).

A racionalidade substantiva “habilita o indivíduo a ordenar a sua vida eticamente, gerando ações que buscam concretizar um equilíbrio dinâmico entre a satisfação pessoal e a satisfação social, como também da autorrealização” (SERVA, 1993, p.41).

Estes fatores influenciarão, sobremaneira, a motivação ou propensão do indivíduo à coprodução coletiva, e esta motivação específica se mostra um campo fértil para estudos socio organizacionais (ALFORD, 2002; BOVAIRT *et al*, 2016).

5. Coprodução

No Brasil a reforma do Estado promovida pelo então Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, nos anos 1990, seguiu as linhas básicas do gerencialismo, enfatizando a profissionalização, a centralização da formulação das políticas públicas.

Ao núcleo estratégico compete as leis e a formulação das políticas; as atividades exclusivas do Estado, pelas quais se manifesta o “Poder de Estado”. Serviços não exclusivos passaram às organizações não governamentais, mas subsidiados pelo Estado, numa relação regida por contratos de gestão, é a publicização (PEREIRA, 1996).

A publicização parte do pressuposto da separação clara entre formulação e execução de políticas públicas, bem como da pluralidade de prestadores de serviço público, e a partir daí desenha-se um modelo onde o Estado transfere, por meio de uma relação contratual, com fixação de metas e acompanhamento de resultados, a execução do serviço público a entidades autônomas, não governamentais (SANO; ABRUCIO, 2008).

Até aqui a transferência é apenas da execução e o intuito é claramente a redução de custos, utilizando-se da flexibilidade e agilidade da iniciativa privada na execução das políticas.

No entanto, ações de coprodução são sustentadas pelo argumento democrático participativo, na medida que envolvem o cidadão no planejamento e execução destas políticas e permitem maior transparência e controle social. Busca-se ultrapassar o modelo burocrático centralizador, alterando o núcleo da formulação e implementação de uma política pública, de uma única instituição para uma rede colaborativa, policêntrica, o que

pressupõem divergências e amplo diálogo.

O conceito de coprodução não é unânime e evoluiu no tempo, porém pode-se tomá-lo, a princípio, como uma estratégia alinhada aos novos paradigmas da administração pública, amparada em valores democráticos que permite uma maior participação do cidadão, na formulação e implementação de políticas públicas.

Mattia e Zapellini (2014, p. 574) trazem sua definição de coprodução:

“Compreende-se a coprodução como uma forma de produção do bem público que envolve a participação ativa do cidadão, o qual deve tomar parte nos processos de definição e geração desse bem conforme suas necessidades e anseios, que podem assumir diferentes formas e configurações”.

Salm enfatiza o caráter compartilhado do processo: “A coprodução é uma estratégia para a produção dos serviços públicos por meio do compartilhamento de responsabilidades e poder entre agentes públicos, agentes privados e cidadãos” (SALM, 2014, p. 144).

Contudo, isto não significa a transferência indiscriminada de responsabilidades próprias do Estado ao cidadão ou a sociedade civil, para ALFORD (2009 *apud* LOTTA, 2017, p. 11) objetiva-se “potencializar a provisão a partir de atores externos que podem dar conta de algumas de suas tarefas com igual ou maior capacidade que o Estado”.

Ou seja, deve ser compreendido o efeito sinérgico da atuação conjunta do Estado e do setor privado (SALM, 2014), levando em consideração inclusive as potencialidades e habilidades específicas de cada parte.

A eficiência na utilização dos recursos é uma faceta da coprodução, talvez a primeira a despertar interesse da administração, no entanto, não se limita a este aspecto, no contexto do Novo Serviço Público, segundo DENHART (2014, p. 205), “os mecanismos de coprodução surgem da concepção de comunidade e não de mercado, por isso não podem ser entendidos como meros instrumentos de redução de custos”.

Outro aspecto interessante é como o conceito de coprodução também evoluiu com relação aos participantes admitidos na formulação e execução. Lotta (2017) sistematiza uma linha do tempo na qual, inicialmente a coprodução é concebida para envolver o próprio cidadão ao qual a política se destinava (o consumidor) (ALFORD, 2014), até chegar a uma concepção mais ampla na qual a coprodução pode reunir entidades públicas de todas as esferas, privadas, sociedade civil organizada, cidadãos individualmente ou seja, toda a sociedade (HUPE; HIL, 2002; EWERT; EVERS, 2012 *apud* LOTTA, 2017)

e destinar-se igualmente a toda a sociedade.

Diante das diversas classificações e tipologias sobre coprodução de serviços públicos, adotaremos neste trabalho a sistematização proposta pelos professores Salm e Menegasso (2010) que desenvolveram uma síntese dos cinco principais modelos ou tipologias de coprodução, dos quais optamos por utilizar “a coprodução representativa com sustentabilidade”, caracterizada pelo engajamento cívico dos cidadãos e sociedade, pela delegação de poder do Estado, e pelos ganhos da sinergia entre sociedade civil e aparato estatal.

6. Conceitos de Políticas públicas

Entendendo Política Pública como:

“um fluxo de decisões públicas, orientado a manter o equilíbrio social ou introduzir desequilíbrios destinados a modificar esta realidade. Decisões condicionadas pelo próprio fluxo e pelas reações e modificações que elas provocam no tecido social, bem como valores, ideias e visões dos quais adotam ou influem na decisão” (SARAIVA, 2006, p 28).

É necessário compreender também o processo pelo qual essas políticas públicas se desenvolvem, quais os atores e suas funções.

A formulação de políticas públicas pode ser abordada por modelos racionais, como o de método de Lindblom, os de estágios sequenciais de Lasswelle, entre outras (JANN, WEGRICH, 2007). Em contraponto à racionalidade do ciclo de políticas, outras teorias sobre a formação de agenda tratam a administração pública como uma aparente ‘anarquia organizada’ onde são tantos os problemas que só alguns poderão ser tratados, mediante “soluções prontas”, viáveis e disponíveis, como se fossem encontradas em uma “lata de lixo” (COHEN, MARCH; OSEN, 1972), a percepção do problema é limitada e a solução aplicada por tentativa e erro.

Kingdon (1995) traz a ideia de “janela de oportunidade” que representa o momento no qual três fluxos (modelo dos múltiplos fluxos), o do problema, o da solução (política em si) e do sentimento político (condição política), a princípio independentes, se cruzam (*coupling*), criando a oportunidade perfeita para a proposição e implementação contingencial de uma política pública específica. Tentando reduzir a casualidade da proposta de Kingdon (1995), Capella (2006), atribui um papel proativo ao Empreendedor de políticas públicas, que descreve como um ator essencialmente político na medida que goza de certa autoridade, consegue agrupar e representar ideias de outros grupos, utiliza sua habilidade de negociação e conexões políticas para levar tais propostas a diversas

arenas de discussão, e assim consegue “amarrar os fluxos” e aproveitar a “janela de oportunidade”. Trata-se de um modelo conceitual bastante abstrato e fluido.

Maior definição começa a aparecer no modelo proposto por Sabatier e Jenkins-Smith (1993 *apud* SOUZA, 2007), chamado de Coalizão de defesa (*Advocacy Coalition*), que critica os modelos de ciclo de políticas e da “lata de lixo”, por ignorarem elementos importantes na formulação das políticas públicas: as crenças, valores e ideais. Para os autores, a política pública é formada por um conjunto de subsistemas, cada qual uma coalizão de defesa de determinado ideal, eles se articulam com fatores externos e fornecem os parâmetros para a formulação da política.

No modelo de Arenas sociais (SOUZA, 2007), o papel dos empreendedores de políticas é fundamental, eles formam a chamada *Policy Community* e investem esforços e recursos em suas demandas, pois neste modelo a sociedade precisa ser convencida de que determinada circunstância é um problema e sobre a relevância enfrentá-lo. Estes empreendedores de políticas podem formar redes sociais como ensina SOUZA (2007, p. 76):

“[...] envolvem contatos, vínculos e conexões que relacionam agentes entre si e não se reduzem às propriedades dos agentes individuais. As instituições, a estrutura social, e as características de indivíduos e grupos são cristalizações dos movimentos, trocas ‘encontros’ entre as entidades nas múltiplas e intercambiantes redes que se ligam ou se superpõe. O foco está no conjunto de relações, vínculos e trocas entre entidades e indivíduos, e não nas suas características”.

Esta ideia de interconexão e interação inter-organizacional é ampliada na elaboração do conceito de Redes de Políticas Públicas (*Policy Networks*). Por sua abrangência torna-se ferramenta analítica bastante eficaz.

Na teoria de redes em políticas públicas, a governança não é exercida por um controle governamental externo à sociedade, mas provém dela própria, por meio de uma coletividade de agentes políticos. Assim agentes governamentais e não governamentais estão integrados em complexas redes, interagem com trocas de informação e outros recursos para a formulação de políticas públicas (MARIN; MAYNTZ, 1991).

A coprodução em rede, traz um desafio adicional aos modelos tradicionais, pois ao tratar de múltiplas instituições, devemos considerar que cada qual pode aderir à política em uma etapa diferente, ter motivações particulares, encarar o mesmo evento com objetivos diferentes, e também perceber o problema de forma própria.

Enquanto as primeiras entidades podem reconhecer o problema, definir a agenda, formular a política e ainda defendê-la, outros atores podem ser convencidos a participar,

podem aderir mediante concessões, alterar pontualmente a política, ou simplesmente observarem e embarcarem, como numa carona, no melhor momento.

Em um ambiente interno, intraorganizacional, a estratégia de poder está pautada nas decisões do topo da administração, na delegação e no controle exercido; ao passo que em um ambiente de interinstitucional, onde inexistem relações hierárquicas, a coordenação é horizontal, o poder está relacionado à influência de cada membro da rede e na importância que este assume no arranjo para alcance dos objetivos compartilhados.

“As organizações confiam umas nas outras para alcançar objetivos próprios e, nesse sentido, o poder de uma organização aumenta à medida que sua participação se torna essencial para a preservação da rede.” (FLEURY, 2005, p. 81).

Para percepção e interpretação destas relações em rede faz-se fundamental o uso da Teoria Ator rede (CALLON, 1986; LATOUR, 1997), já apresentada junto aos aspectos metodológicos.

7. Análises preliminares

Como antecipadamente relatado, este artigo se baseia em uma pesquisa ainda em andamento, e as considerações aqui relatadas são preliminares e serão melhor investigadas e sistematizadas no decorrer da pesquisa.

Com base na revisão bibliográfica apresentada o fenômeno das Redes de Políticas Públicas, sobretudo, voltadas ao bem estar social, necessita de modelos teóricos inovadores, paradigmas de administração, que contemplem a racionalidade substantiva, força dos valores e ideais na construção de confiança nas redes e na motivação humana, bem como novas formas de relacionamento entre Estado e Sociedade.

Miller (1994, *apud* FLEURY, 2005) pondera que:

“Nem o modelo tradicional de administração pública, baseado na cultura da racionalidade técnica e dos controles e coordenação hierárquica, nem a teoria econômica da escolha racional, fruto da motivação baseada na racionalidade utilitária, são capazes de compreender o fenômeno atual das redes de políticas.”

Para alguns autores, inclusive, (AGRANOFF; MCGUIRE, 1999; MANDELL, 1999a.; KOPPENJAN; KLIJN, 2004) estas seriam justificativas suficientes para a construção de um novo paradigma de gestão, a Gestão de Redes

O resultado das primeiras entrevistas indica para a confirmação das referências teóricas (ALFORD, 2002; ASSIS; NETO, 2011; BOVAIRT *et al*, 2016; PIRES;

MACEDO, 2006; SOUZA; MEDEIROS, 2012), aproximando, apesar das peculiaridades, servidores públicos, trabalhadores da iniciativa privada e voluntários em um mesmo grupo de colaboradores motivados mais pela satisfação de contribuir para a transformação social, do que por retribuições financeiras. O mutirão representa uma oportunidade aos colaboradores de se afastarem da alienação das tarefas mecânicas, e orientadas ao resultado, para atividades gratificantes e emancipadoras (SERVA, 1993). Novos estudos, contudo, podem verificar o comportamento dos servidores atuando em redes de políticas com temas menos sensíveis a valores ético-morais.

A formação da Rede é motivada pela inclusão prévia do problema na agenda de políticas públicas dos principais atores, a solução encontrada passa a ser defendida pelo ator principal e iniciasse uma fase de intensa negociação, para busca dos primeiros patrocinadores: entidades que já atuam no problema, isoladamente ou em pequenas parcerias. Vencida esta etapa, há a formação de um núcleo da política que remove os maiores obstáculos para a viabilização do evento. Deste ponto em diante a rede se expande de forma rápida a partir do mero convite, com baixo nível de negociação e exigências, praticamente por adesão, embora seja assegurado o espaço para sugestões e alterações na Rede.

A organização do evento de forma geral é simplória baseada na realização de assembleias gerais uma de preparação, outra de avaliação. Prevalece a coordenação horizontal, com alguns traços de coordenação hierárquica a ser melhor esclarecida no decorrer do estudo.

As decisões são tomadas por votação geral (democrática), e problemas pontuais, sobretudo referentes a recursos ou questões operacionais são solucionadas por “*match*” ou seja, lançando-se a demanda de uma instituição ao coletivo, outra se oferece voluntariamente a supri-la, sem exigir contrapartidas e a partir transcorrem negociações bilaterais.

Há indicações que as instituições não tem uma visão estratégica do evento, não tem uma definição clara de como a participação no evento possa interferir em seus resultados organizacionais próprios, por vezes confundidos com os próprio evento, mas em geral a participação é percebida como uma forma de colaborar para um objetivo maior, a transformação social. Embora reconheçam o efeito sinérgico de atuação conjunta na prestação dos serviços.

A interdependência dos serviços prestados é também um fator que promove a expansão da rede, na medida que uma instituição percebe que para prestar o seu serviço

com mais eficiência necessita de outra instituição, e um novo convite é gerado. Esta é uma característica das redes de política: a compatibilidade de objetivos por um objetivo maior (MANDELL, 1990 *apud* FLEURY, 2005).

Aliás, esta é forma habitual para o estabelecimento de uma conexão, o mero convite realizado, geralmente por ofício emitido pelo ator principal da rede.

Percebeu-se que há uma predisposição tanto organizacional como dos indivíduos a participarem de eventos voltados à transformação social, mas que a existência de estruturas prévias de uma rede já estabilizada e funcionando, aliada a confiança e credibilidade institucional e pessoal dos atores principais da política foram fatores essenciais para decisão de participar da rede (AGRANOFF, 2007, *apud* MARTINS, MARINI, 2014).

Observa-se também que a rede se beneficia de relações bilaterais prévias bem sucedidas para agregar novos membros (amigo do amigo). Apelo ético-moral, e relacionamento pessoal também influenciam no processo.

O respeito, e a liderança que por vezes se manifesta, de alguns atores não se dá pela posição hierárquica, inexistente neste modelo, mas pela sua capacidade de influência, de criar e manter as conexões, pela sua importância, sua essencialidade, na estabilidade e preservação da rede (FLEURY, 2005; MANDELL, 1991).

Destaca-se a habilidade de negociação e agregação exercida pelo gestor local da Justiça Estadual, identificado como o empreendedor e integrante do núcleo principal da política, e citado pelos demais atores como figura essencial para o projeto (DE PAULA, 2005).

Por fim, outro fenômeno observado foi o surgimento de novas redes, novos projetos, derivados das conexões estabelecidas para o POPRUAJUD, um fenômeno típico das redes.

Considerações finais

Com base neste estudo em andamento podemos perceber que o objetivo único, um tanto subjetivo, de “levar a cidadania” às pessoas em situação de rua pode se desdobrar em vários outros objetivos próprios, como fornecer alimento, higiene, conceder um documento, ou oferecer oportunidade de emprego, que embora possuam naturezas tão diferentes, são interdependentes e se complementam.

A solução de problemas complexos, como este, passa pelo engajamento e coordenação dos diversos atores envolvidos, e a compreensão dos mecanismos de

estabelecimento e manutenção das relações interinstitucionais em Redes de políticas pode revelar-se muito útil para aprimorá-los.

Referências:

ABREU, A. C. D.; HELOU, A. R. H. A.; FIALHO, F. A. P. Possibilidades epistemológicas para a ampliação da Teoria da Administração Pública: uma análise a partir do conceito do Novo Serviço Público. **Cadernos Ebape. BR**, v. 11, p. 608-620, 2013.

ALCADIPANI, R.; TURETA, C. **Teoria ator-rede e estudos críticos em administração: possibilidades de um diálogo. Cadernos EBAPE.BR**, v. 7, nº 3, Rio de Janeiro, set. 2009.

ALFORD, J. Why do public-sector clients coproduce? Toward a contingency theory. **Administration & Society**, n. 1, p. 32-56, mar. 2002. DOI: <https://doi.org/10.1177/0095399702034001004>. Acesso em: 13.jun.2023.

ALFORD, J. The Multiple Facets of Co-Production: Building on the work of Elinor Ostrom, **Public Management Review**, 16:3, p. 299-316, 2014. DOI: 10.1080/14719037.2013.806578. Acesso em: 13.jun.2023.

ANDION, C. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. **Cadernos Ebape**. Rio de Janeiro: v. 10, 2012, p. 01-19. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512012000100003>. Acesso em: 04.jan.2023.

ASSIS, L. O. M.; NETO, M. T. R. Remuneração variável no setor público: investigação das causas do fracasso e implicações para o Estado Brasileiro. **Gestão. Org**, v. 9, n. 3, p. 585-614, 2011.

AZEVEDO, T. Assistência Social apresenta fluxo de atendimento e ações realizadas à população em situação de rua. **Prefeitura de São José do Rio Preto**. 29 de setembro de 2022. Disponível em :<<https://www.riopreto.sp.gov.br/assistencia-social-apresenta-fluxo-de-atendimento-e-acoes-realizadas-a-populacao-em-situacao-de-rua/#:~:text=Atualmente%2C%20o%20munic%C3%ADpio%20de%20Rio,de%20sa%C3%BAde%2C%20entre%20outras%20procuras>>. Acesso em: 17 mai.2023.

BANDEIRA, R.; MAINENTI, M. Em Roraima, CNJ defende união institucional para superar desafios das pessoas em situação de rua. **CNJ**. 6.mar.2023. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/em-roraima-cnj-defende-uniao-institucional-para-superar-desafios-das-pessoas-em-situacao-de-rua/>>. Acesso em: 10.mai.2023.

BÖRZEL, T. A. Organizando a Babilônia – Sobre as diferentes concepções de redes políticas. **Administração pública** , v. 76, n. 2, pág. 253-273, 1998. Disponível em:< <https://iss.fsv.cuni.cz/institut/katedra-sociologie>>. Acesso em: 10.set.2023.

BOVAIRD, T.; STOKER, G.; JONES, T.; LOEFFLER, E.; PINILLA RONCANCIO, M. (2016). Ativando a coprodução coletiva de serviços públicos: influenciando os cidadãos a participar de mecanismos complexos de governança no Reino Unido. *Revisão Internacional de Ciências Administrativas*, 82 (1), 47–68. DOI: <<https://doi.org/10.1177/0020852314566009>>. Acesso em: 04.jan.2023

CALLON, M. Some elements of a sociology of translation: Domestication of the scallops and the fisherman of St Brieuc Bay. In J. Law (Ed.). **Power action and belief a new sociology of knowledge** (pp. 196- 223). London: Routledge, 1986.

CAMIMURA, L. Trabalho em rede é fundamental para ampliar atendimento à população de rua. *CNJ*. 30.ago.2022. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/trabalho-em-rede-e-fundamental-para-ampliar-atendimento-a-populacao-de-rua/>>. Acesso em: 09 mai.2023.

CANÇADO, A. C.; TENÓRIO F. G.; PEREIRA, J. R. Gestão social: reflexões teóricas e conceituais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 3, p. 681-703, 2011.

CNJ. Resolução Nº 425 de 08.10.2021. **Institui, no âmbito do Poder Judiciário, a Política Nacional Judicial de Atenção a Pessoas em Situação de Rua e suas interseccionalidades**. DJE/CNJ nº 264/2021, de 11.10.2021, p2-10. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4169>>. Acesso em: 09.mai.2023.

COHEN, M. D.; MARÇO, J. G.; OLSEN, J. P. Um modelo de lata de lixo de escolha organizacional. **Ciência administrativa trimestral**, p. 1-25, 1972. Disponível em: <http://fbaum.unc.edu/teaching/articles/Cohen_March_Olsen_1972.pdf>. Acesso em: 10.mai.2023.

Comitê intersetorial de políticas públicas municipais para população em situação de rua se reúne em Rio Preto. **São José do Rio Preto**. 17.ago.2022. Disponível em: <<https://www.riopreto.sp.gov.br/comite-intersetorial-de-politicas-municipais-para-a-populacao-em-situacao-de-rua-se-reune/>>. Acesso em 10.mai.2023.

DE PAULA, A. P. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: RAE, v. 45, n. 1, jan./mar./2005, p. 36-52.

DENHARDT, R. B.; CATLAW, T. J. Teorias da organização pública. Cengage Learning, 2014.

FLEURY, S. Redes de políticas: novos desafios para a gestão pública. **Revista Administração em Diálogo**, v. 7, n. 1, p. 77-89, 2005.

FREY, K. Políticas públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil. **Planejamento e Políticas Públicas**, Brasília, 21: 211-59, 2000.

GIL, A. C. Como fazer pesquisa qualitativa. ed. 1. Barueri, SP: Atlas, 2021.

GUERREIRO RAMOS, A. Modelos de homem e teoria administrativa. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro. abr./jun. 1984.

GUERRING, J. Pesquisa de estudo de caso: princípios e práticas. Petrópolis, RJ: Vozes, 2019.

GELINSKI, C. R. O. G.; SEIBEL, E. J. Formulação de políticas públicas: questões metodológicas relevantes. **Revista de Ciências Humanas**, v. 42, n. 1, p. 227-240, 2008.

JANN, W.; WEGRICH, K. Teorias do ciclo político. In: **Manual de Análise de Políticas Públicas**. Routledge, 2017. p. 69-88.

JOIA, L. A.; SOARES, C. D. Social media and the trajectory of the “20 Cents Movement” in Brazil: An Actor-Network Theory-based investigation. 2018. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0736585318303277?via%3Dihub>>. Acesso em: 04.jan.2023.

KINGDON, J. W. Agenda, Alternatives, and Public Policies. ed. 2. New York: Harper Collins College Publishers.1995.

LATOUR, B. Ciência em ação: Como seguir cientistas e engenheiros sociedade afora. São Paulo: Editora Unesp. 1997

LOTTA, G. S. Redes e parcerias em políticas sociais: novos arranjos institucionais de coprodução de serviços nos municípios brasileiros / Gabriela Spanghero Lotta – Brasília: Enap, 2017. 99 p.: il. – (Cadernos, 51)

MARIN, B.; MAYNTZ, R. (ed.). (1991). Redes de políticas: evidências empíricas e considerações teóricas. Frankfurt am: Campus Verlag. Disponível em: <https://pure.mpg.de/pubman/faces/ViewItemOverviewPage.jsp?itemId=item_1235893>. Acesso em: 20.mai.2023.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. Governança pública contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual. **Revista do TCU**, n. 130, p. 42-53, 2014. Disponível em: <<https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/40>>. Acesso em 10.set.2023.

MATTIA, C.; ZAPPELLINI, M. B. Ética e coprodução de serviços públicos: uma fundamentação a partir de Habermas. **Cad. EBAPE.BR**, vl. 12, nº 3. Rio de Janeiro, jul./set. 2014.

Mato Grosso do Sul promove mutirão para atender população em situação de rua. **CNJ**. 6.mar.2023. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/mutirao-para-atender-populacao-em-situacao-de-rua-em-campo-grande-acontece-em-marco/>>. Acesso em: 09/05/2023.

Mutirão “Pop Rua Jud”, de Rio Preto, realizou mais de mil atendimentos. **TJSP**. 09/12/2022. Disponível em: <<https://tjsp.jus.br/Noticias/Noticia?codigoNoticia=88333>>. Acesso em 09. mai.2023.

NATALINO, M. Estimativa da população em situação de rua no Brasil (2012-2022). Nota técnica 103, fevereiro de 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.38116/ntdisoc103>>. Acesso em: 04.jan.2023.

OSTROM, E. Crossing the Great Divide: Coproduction, Synergy, and Development.

World Development, 24:6 p. 1073–87, 1996. DOI: [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(96\)00023-X](https://doi.org/10.1016/0305-750X(96)00023-X). Acesso em: 10.mai.2023.

PEREIRA, L. C. B. Da administração pública burocrática à gerencial. **Repositório Enap**, 1996. Disponível em <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1734/1/1996%20RSP%20ano.47%20v.120%20n.1%20jan-abr%20p.07-40.pdf>>. Acesso em 27 de janeiro de 2022.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas do Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rap/a/8tWmWPZd8jYbQvDMkzkdcGx/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em 27 de janeiro de 2022.

PJ paulista participa da 2ª edição do “Pop Rua Jud” em São José do Rio Preto. TJSP. 02/03/2023. Disponível em: <https://www.tjsp.jus.br/Noticias/Noticia?codigoNoticia=90936&pagina=9>>. Acesso em : 09. Mai.2023.

Prefeitura cria Comitê Intersetorial de Políticas Municipais para a População em Situação de Rua. **São José do Rio Preto**. 20.mai.2022. Disponível em:< <https://www.riopreto.sp.gov.br/prefeitura-cria-comite-intersetorial-de-politicas-municipais-para-a-populacao-em-situacao-de-rua/>>. Acesso em 10.mai.2023.

SANTOS, R. R.; ROVER, S. Influência da governança pública na eficiência da alocação dos recursos públicos. **Revista de Administração Pública**, v. 53, p. 732-752, 2019.

SALM, J. F.; MENEGASSO, M. E. Os modelos de administração pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público. **Revista de Ciências da Administração**, p. 83-104, 2009.

SALM, J. F. Coprodução de bens e serviços públicos. In: BOULLOSA, Rosana de Freitas (Org.). **Dicionário para a formação em gestão social**. Salvador: CIAGS/UFBA, p. 42-44, 2014b.

SALM, J. F.; MENEGASSO, M. E. Proposta de modelos para a coprodução do bem público a partir das tipologias de participação. In: **XXXIV ENCONTRO DA ANPAD**. Rio de Janeiro, 2010. Anais... Rio de Janeiro, 2010.

SALM, J. F.; DA SILVA, M. H. A inserção social dos programas stricto sensu em administração das universidades públicas e a coprodução do bem público. **Ciências da Administração**, v. 17, n. 41, p. 143-155, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2015v17n41p143>. Acesso em: 04.jan.2023.

SANO, H.; ABRUCIO, F. L. Promessas e resultados da Nova Gestão Pública no Brasil: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, p. 64-80, 2008.

SARAIVA, E. Introdução à teoria da política pública. In: Organizadores: SARAIVA, E.; FERRAREZI, E. **Políticas públicas; coletânea**. Brasília: ENAP, 2006. Disponível em: < https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1254/1/cppv1_0101_saravia.pdf>. Acesso

em: 10.mai.2023.

SEMAS. Diagnóstico socioterritorial de São José do Rio Preto 2021-2022. Coordenadora MARANGONI, H. C. R. S. *et. al.* **São José do Rio Preto**: Secretaria Municipal de Assistência Social, 2022. Disponível em: <<https://www.reiopreto.sp.gov.br/social/>>. Acesso em: 10.mai.2023.

SERAFIM, M. C. Capital social. In: BOULLOSA, Rosana de Freitas (org.). **Dicionário para a formação em gestão social**. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 31-34

SERVA, M. O fenômeno das organizações substantivas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: RAE, 33(2), mar./abr. /1993, p. 36-43

SERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: RAE, v. 37, n.2, abr./jun./1997, p. 18-30.

SOUZA, C. Estado da arte da pesquisa em políticas públicas. In: HOCHMAN, G.; ARRETCHÉ, M.; MARQUES, E. **Políticas públicas no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FOCRUZ, 2007. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=iBP0AgAAQBAJ&lpg=PA9&ots=aGeTaLBe03&dq=Pol%C3%ADticas%20p%C3%BAblicas%20no%20Brasil%22&lr&hl=pt-BR&pg=PA65#v=onepage&q=Pol%C3%ADticas%20p%C3%BAblicas%20no%20Brasil%22&f=false>

SOUZA, W. J.; MEDEIROS, J. P. (2012). Trabalho voluntário: motivos para sua realização. **Revista e Ciências a Administração**. 14(33), 93–102. DOI: <<https://doi.org/10.5007/2175-8077.2012v14n33p93>>. Acesso em: 17 mai.2023.

SIGGELKOW, N. Persuasão com estudos de caso. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 20-24, 2007.

TAKAHASHI, A. R. W. Pesquisa qualitativa em administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil. São Paulo: Atlas, 2013.

TENÓRIO, F. G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: RAP, v. 32, n. 5, p. 7-23, set./out. 1998.

YIN, R. K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. 5ª edição. Bookman. Porto Alegre, 2015