



## A INSERÇÃO DE ESTRUTURAS POLICÊNTRICAS NA GESTÃO PÚBLICA: UM OLHAR SOBRE O MODELO ADOTADO PELA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA - UNEB

**Rodrigo José Lima Almeida**

Mestre em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social pela  
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Brasil.

Servidor Público do Estado do Tocantins, Brasil.

E-mail: [digoanalise@gmail.com](mailto:digoanalise@gmail.com)

**Jorge Antonio Santos Silva**

Doutor em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo,  
Brasil. Professor da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Brasil.

E-mail: [jantss@globocom.com](mailto:jantss@globocom.com)

### Resumo

O presente relato de experiência tem como objetivo apresentar o modelo de gestão por meio de estruturas policêntricas ou redes, introduzido na administração pública, como uma alternativa capaz de atender melhor as diversas demandas sociais. Os pressupostos metodológicos da pesquisa que originou este relato de experiência perpassam sob a ótica da análise qualitativa, com apreciação descritiva e enfoque indutivo, incluindo como alternativas de compreensão, estudos de situações cotidianas divulgados em periódicos sobre essa temática. Tem-se como instituição de análise a Universidade do Estado da Bahia (UNEB), instituição pública e de grande representatividade no Norte-Nordeste do país, que pioneiramente empregou a metodologia de gestão por meio de estruturas policêntricas ou redes em sua gestão. Como resultados e conclusão, este trabalho mostra que algumas instituições públicas vêm empregando em seu arcabouço as estruturas policêntricas ou redes como alternativas para o melhoramento da gestão, além da afirmação de que se trata de uma ferramenta inovadora para os novos ditames da administração pública.

**Palavras-chave:** Administração Pública. Redes de Gestão. Estruturas Policêntricas. Universidade do Estado da Bahia - UNEB.

### **THE INTEGRATION OF STRUCTURES POLYCENTRIC IN PUBLIC MANAGEMENT: A LOOK AT THE MODEL ADOPTED BY THE UNIVERSITY OF THE STATE OF BAHIA - UNEB**

### Abstract

*This experience report aims to present the management model through polycentric structures or networks, introduced in public administration, as an alternative able to better meet the diverse social demands. The methodological assumptions underlie this research from the perspective of qualitative analysis, descriptive and inductive approach to assessment, including alternative as comprehension, studies of everyday situations published in journals on this topic. Was used as an analytical tool to University of the State of Bahia (UNEB), a public institution and highly representative in the North-Northeast of the country that pioneered the methodology employed in its management. As results and completion work shows that some public institutions are employing in its framework the polycentric structures or networks, as alternatives for improving the management, beyond the assumption that it is an innovative tool for new dictates of public administration.*

**Keywords:** Public Administration. Network Management. Polycentric Structures. University of the State of Bahia - UNEB.

## 1 INTRODUÇÃO

A Gestão Pública brasileira no transcorrer dos anos vem se modificando, objetivando, a priori, à satisfação dos interesses sociais. Diferentemente do que se imagina a consolidação de novas estratégias na administração pública não é algo fácil, tampouco rápido. Tal cenário, cristaliza-se, dentre outros fatores, pela herança cultural instalada no Estado Brasileiro, desde a sua origem, o que dificulta a implementação de ideias e práticas inovadoras de gestão.

Apesar dessa barreira cultural, o país tem buscado desenvolver estratégias voltadas ao fortalecimento de sua gestão, de modo a atingir suas premissas institucionais. Considerando a definição de Luz e Jesus (2006, p.13) ao informarem que o “aparelho de Estado, é responsável pela organização e realização de ações que buscam assegurar direitos e atender a necessidades de indivíduos e coletividades”, fortalece a compreensão da administração pública criar alternativas para satisfazer as demandas sociais existentes.

Dentre as diversas ações desenvolvidas pela administração pública ao longo do tempo, a adoção por estruturas policêntricas ou redes vem se notabilizando como uma vertente contemporânea, presente atualmente em algumas estruturas da esfera pública. Essa ferramenta, cuja noção “chama a atenção para o desenvolvimento de relações complexas, em que o comportamento de um agente não se dissocia de outros agentes com os quais ele estabelece interações” (MASQUIETTO; SACOMANO NETO; GIULIANI, 2011, p. 125-126), consolida-se atualmente como uma estrutura propicia a discussão e debates em todas as esferas da gestão pública.

Neste cenário, a apresentação dos conceitos e interpretações gerais sobre a temática, bem como a demonstração prática de uma instituição pública, neste caso a Universidade do Estado da Bahia, que adotou essa ferramenta, possibilita a aglutinação de entendimentos sobre a matéria, como alicerça os profissionais, doutrinadores e estudiosos da área a melhor compreenderem sobre o modelo de formação de estruturas policêntricas ou redes.

Além de fomentar a discussão, este trabalho, engajado no pressuposto de que a administração pública precisa constantemente criar e publicizar as estratégias que satisfaçam as necessidades sociais, busca despertar os gestores públicos da necessidade de conhecerem melhor as estratégias que vem sendo introduzidas por alguns entes públicos, de modo a permitir-lhes um novo viés para o modelo de gestão que adotam.

## 2 ESTRUTURAS POLICÊNTRICAS OU REDES

Diariamente a Administração Pública tem buscado aprimorar suas ações de modo a satisfazer as demandas que permeiam a sociedade. Dentre as diversas concepções e/ou ferramentas empregadas na esfera pública, o modelo de gestão baseado em Estruturas Policêntricas ou Redes vem sendo disseminado em boa parte da estrutura administrativa do poder público, fomentando assim debates e discussões sobre essa temática.

### 2.1 Definições

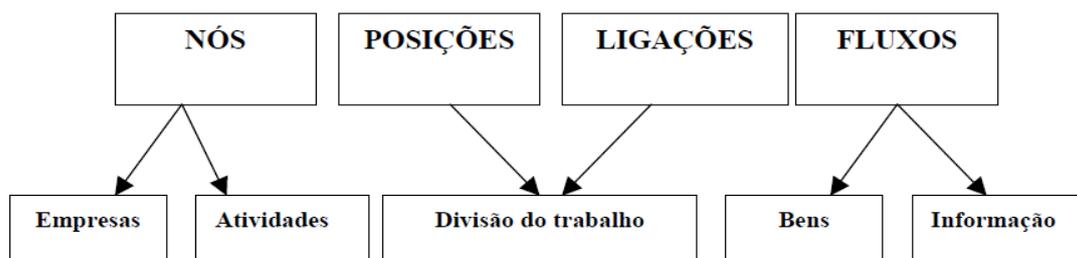
Considerando a necessidade de fortalecer suas atividades em prol de uma ambiência social mais igualitária, a gestão pública tem criado, regularmente, novas estratégias, objetivando, sobretudo, a produção de resultados mais satisfatórios perante a sociedade. Nesse contexto, o modelo de estruturas policêntricas ou redes insere-se como uma das alternativas capazes de alavancar os efeitos das ações empregadas, tendo como propósito “fortalecer a capacidade de relacionamento do ser humano com seus semelhantes”, constituindo “um poderoso recurso, capaz de gerar resultados positivos em resposta aos esforços empreendidos pelos diversos protagonistas” (BRASIL, 2007, p.17).

Para Migueletto (2001, p. 48) esse novo formato organizacional, instituído pela adoção da gestão em redes ou estruturas policêntricas, pode ser conceituado como “um grupo de atores, que se articula – ou são articulados por uma autoridade – com a finalidade de realizar objetivos complexos, e inalcançáveis de forma isolada”. Ainda segundo o referido autor, esse mecanismo caracteriza-se “pela condição de autonomia das organizações e pelas relações de interdependência que se estabelecem entre si”, formando inclusive “um espaço no qual se produz uma visão compartilhada da realidade, se articulam diferentes tipos de recursos e se conduzem ações de forma cooperada”.

Outra definição sobre a temática é apresentada por Malmegrin (2010) que conceitua as estruturas policêntricas como teias flexíveis e abertas, capazes de se relacionarem através de fluxos, permitindo o compartilhamento de dados, informações, objetivos e necessidades entre os distintos entes que as compõem. Nesse cenário, Migueletto (2001, p. 48) chama a atenção para a construção do “poder fragmentado”, sendo, portanto, necessário “uma coordenação orientada ao fortalecimento dos vínculos de confiança e ao impedimento da dominação”.

Com base nas definições de autores, como: Migueletto (2001), Castells (1999) e Teixeira (2002), Britto (2002) constituiu um possível arcabouço das estruturas policêntricas ou redes (Figura 1), estruturado a partir de alguns elementos morfológicos, a saber: Nós, Posições, Ligações e Fluxos.

**Figura 1** – Elementos morfológicos das estruturas policêntricas ou redes



Fonte: Britto, 2002.

Para Britto (2002), os Nós compreendem um anexo de agentes, atores ou objetos presentes na rede (ex.: empresas, atividades); as Posições são as localizações dos nós na estrutura; as Ligações compõem o grau de densidade<sup>1</sup> dos atores da rede (ex.: divisão do trabalho); e os Fluxos classificam-se em tangíveis (ex.: bens) e intangíveis (ex.: informações).

Além do fator: grau de densidade, presente nas ligações das estruturas policêntricas ou redes, existem outros aspectos que permeiam essa ferramenta, a saber: conectividade, multiplicação, expansão, não-linearidade, realimentação e auto-regulação. Segundo Brasil (2007, p. 20) a conectividade “pode ser vista como o fenômeno de produção ou ocorrência de relacionamentos no interior do conjunto de participantes, o que confere dinâmica à Rede”, enquanto a multiplicação e expansão se correlacionam de modo que a expansão de uma rede implica na multiplicação de suas conexões. Para Capra (2001) os fatores: não-linearidade, realimentação e auto-regulação são substanciais para a formação, manutenção e desenvolvimento das organizações que adotam essa metodologia de trabalho.

Além dessas considerações, Marteleto (2001) ao reportar-se sobre a perspectiva das redes e suas transversalidades, enfoca que essas estruturas possuem uma diversidade de correntes e pares dicotômicos: “indivíduo/sociedade; ator/estrutura; abordagens

<sup>1</sup> Mede o quantitativo de laços entre atores em uma rede, sendo esse indicador calculado por meio da razão do número de relacionamentos existentes na rede, comparado com a totalidade dos laços que podem existir nesta Rowley (1997).

subjetivas/objetivas; enfoque micro ou macro da realidade social” (MARTELETO, 2001, 72). Esses pares, direta ou indiretamente acabam exercendo algum tipo de força sobre a estrutura formada, sendo necessária a observação destas correntes na implantação de uma rede em qualquer segmento.

Essa corte de entendimentos, em alguns casos, acaba direcionando para a polarização de algumas definições. Nesse universo de paralelismos conceituais, Marteleto (2007) retoma uma discussão sobre a transversalidade dos termos informação e rede. Para a autora, apesar de distintas ponderações, entende-se que, dentro da perspectiva da comunicação, essas terminologias são transversais e confluem no contexto histórico, técnico, interação e algumas variadas constelações epistemológicas.

Para Belluzzo e Feres (2013), alguns fatores são preponderantes para o desenvolvimento da sociedade contemporânea, especialmente, a informação, o conhecimento e a tecnologia. Considerando que a formação das redes ou estruturas policêntricas depende dessas estruturas para atingir os objetivos a que se destinam, conclui-se que a não observância destes elementos influenciará nos resultados almejados pelas redes.

Ainda segundo Belluzzo e Feres (2013), dentre multivariadas concepções e definições sobre esta temática, destacam-se as ações que visam fortalecer a capacidade e o fomento pela pesquisa e comunicação, realizada por todos os membros da rede, essa característica, peculiar das redes de conhecimento, confluem para a promoção de atos inovadores. Sendo assim, ao estabelecer a premissa das redes de conhecimento, as instituições estarão engajando-se para a criação de novos valores, compartilhamento de informações e construção de conhecimentos, dentro de uma perspectiva voltada para a inovação.

Face às definições de Malmegrin (2010), Migueletto (2001), Brasil (2007), Britto (2002), Marteleto (2001, 2007), além de Belluzzo e Feres (2013), sobre algumas considerações acerca da gestão através de estruturas policêntricas ou redes, pode-se ampliar a discussão, apresentando a inserção do processo de inserção desta ferramenta na administração pública.

## **2.2 Inserção na Gestão Pública**

Os anseios por estratégias que resultem em maior aplicabilidade nas diversas camadas sociais são cada vez mais comuns na contemporaneidade. Sobre este momento, Teixeira (2002, p. 3) informa que a “multiplicidade de atores sociais influenciando o processo político, seja na decisão, execução ou controle de ações públicas, sinaliza para o florescimento de uma sociedade policêntrica”. Neste aspecto, segundo o referido autor, a formação de estruturas policêntricas ou redes “configuram uma nova esfera pública plural, advém tanto de um deslocamento desde o nível central de governo para o local quanto da esfera do estado para a sociedade”.

Considerando o entendimento de Teixeira (2002), sobretudo no que concerne ao florescimento popular, através de um seio social policêntrico, Castells (1999) traz o entendimento de que a organização em rede faz parte do processo de organização social, portanto, dentro de um contexto político-social. Para Mandell (1990) essa nova formatação no poder público, capitaneada pelas acepções das estruturas em redes, pode ser entendida como um processo estratégico de gerenciamento de políticas.

Sobre essa inserção das estruturas policêntricas na gestão pública, Rhodes (1986), informa que esta ferramenta engaja-se como uma nova técnica do processo de governança, promovendo a articulação entre o nível local e global das ações desenvolvidas. Sobre esse cenário, Teixeira (2002) ressalta que a formação de qualquer rede e/ou instrumento de gestão não é algo fácil, tampouco rápido. Pensando nessa dificuldade, Agranoff e Lindsay (1983 apud TEIXEIRA, 2002, p. 17), elencaram algumas considerações que objetivam superar possíveis problemas com a utilização dessa ferramenta na esfera pública, a saber:

1- O contexto constitucional, legal, estrutural das diferentes organizações envolvidas necessita ser reconhecido e confrontado de alguma maneira. Só assim será possível reconhecer e aceitar as diferenças em relação à definição de missões, estrutura, processos e procedimentos, respeitando a autonomia dos envolvidos e definindo responsabilidades nas ações, compatíveis com as especificidades de cada membro.

2- Reconhecimento da natureza política da tarefa como inevitável em um processo que envolve atores com diferentes visões políticas do problema. Para superar os problemas que podem surgir desta diversidade é necessário estimular o diálogo franco que permita identificar as barreiras que podem comprometer a ação coletiva. Quando a rede envolve atores governamentais e não-governamentais é necessário que o setor privado seja considerado um parceiro e não como dependente do governo.

3- Todo problema das redes de políticas envolve uma dimensão técnica requerendo o envolvimento de especialistas e o uso de instrumentos técnicos como ponte entre as diferentes perspectivas. Deve-se estabelecer um fluxo de informação contínua entre o grupo técnico e os atores políticos. Estabelecimento de diferentes níveis de trabalho preservando, no entanto a administração das ações separadamente em cada organização.

4- Focalização na solução de problemas, envolvendo todos os atores políticos no processo decisório, buscando estabelecer um processo pragmático de construção de uma agenda que minimiza os conflitos. A definição de uma agenda e de um plano comum com todos os membros deve levar em conta a necessidade de estimulá-los a negociar este plano com suas agências. A gestão deve ser mais adaptativa que usar técnicas de planejamento racional.

Os itens elencados acima reforçam a necessidade do gestor público de ater-se a determinados aspectos presentes em um modelo de gestão em redes. Nesse contexto, Lechner (1997) menciona que a necessidade de se introduzir novas políticas, a partir da formação de estruturas em rede, ganhou maior importância, na medida em que o Estado deixou de ser o único ordenador da vida social, passando a dividir suas atribuições, funções e responsabilidades com a sociedade.

Os conceitos e definições de Malmegrin (2010), Migueletto (2001), Brasil (2007) e Britto (2002), assim como os de Lechner (1997) e Teixeira (2002) e outros teóricos mencionados até aqui, servirão de alicerce para facilitar o entendimento do modelo de gestão empregada pela Universidade do Estado da Bahia, discutido a seguir.

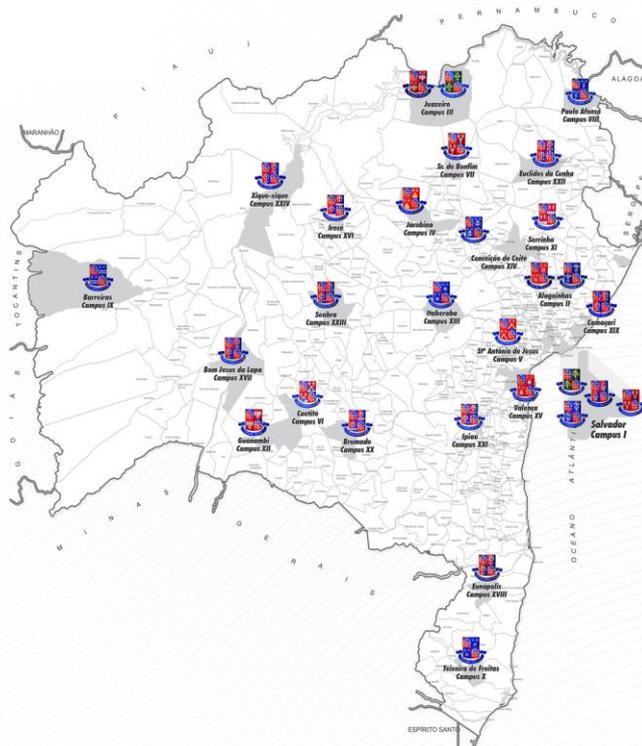
### **3 O MODELO ADOTADO PELA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – UNEB**

#### **3.1 Breve contexto histórico**

A Universidade do Estado da Bahia – UNEB, autarquia estadual, possui sede na cidade de Salvador - Bahia, sendo atualmente vinculada à Secretaria de Educação do Estado da Bahia. Criada em 1983, através da Lei Delegada nº 66 de 01 de junho de 1983 - ato de criação e Decreto Presidencial nº 92.937 de 17 de julho de 1986 – ato de autorização de funcionamento, a Universidade tem como propósito, desde a sua origem, disseminar o ensino superior público por todo o Estado da Bahia (UNEB, 2012).

No ano de 1997, após publicação da Lei nº 7.176 que reorganizou as Universidades Estaduais Baianas, a UNEB passou a adotar a estrutura orgânica de departamentos, estabelecidos em ato regulamentar, a fim de identificar as suas unidades universitárias (UNEB, 2012). A instituição possui atualmente vinte e quatro campi e vinte e nove Departamentos, distribuídos estrategicamente por todo o interior da Bahia, conforme Figura 2.

Figura 2 - Localização dos Campi da UNEB



Fonte: PROPLAN – UNEB

A forma de organização multicampi adotada pela UNEB permite responder à grande demanda existente em regiões com baixos indicadores sociais de natureza educativa. Além disso, sua abrangência geoeconômica contempla uma área composta por peculiaridades regionais de natureza econômica, social e cultural características de grande parte da população do estado da Bahia (UNEB, 2012).

Considerando a necessidade de responder as demandas regionais, a UNEB desenvolveu em seu plano de gestão estratégica, compreendido entre 2010-2013, uma nova metodologia de gestão, baseada na administração em redes, visando, acima de tudo, garantir que a missão institucional da Universidade (UNEB, 2010).

### 3.2 Concepção do modelo empregado

A proposta de se conceber uma nova metodologia na sua gestão universitária nasceu do plano de metas elaborado para o período 2010-2013. Neste, a UNEB consubstancia seus esforços para responder a diversas demandas. Para tanto, buscou-se introduzir um novo modelo de gestão com enfoque inovador e que representasse uma transformação da cultura organizacional. Nesse sentido, a resposta encontrada foi à criação de Redes de Gestão Departamental, nascidas respeitando as especificidades regionais e primando pelo desenvolvimento da Universidade (UNEB, 2010).

As razões para a criação desse novo mecanismo de gestão encontram-se formalmente descritas no plano de metas da Universidade, a saber:

Potencializar os programas e projetos a partir da aglutinação e congruência de interesses e demandas mútuas; qualificar a produtividade e o gasto público; e promover o intercâmbio de experiências e competências fundadoras de uma rede virtuosa para o desenvolvimento institucional e o seu reatamento no desenvolvimento do Estado (UNEB, 2010, p.14).

Nesse sentido, a representação do Quadro 1, aponta como se delineou o modelo de Redes de Gestão Departamental da UNEB.

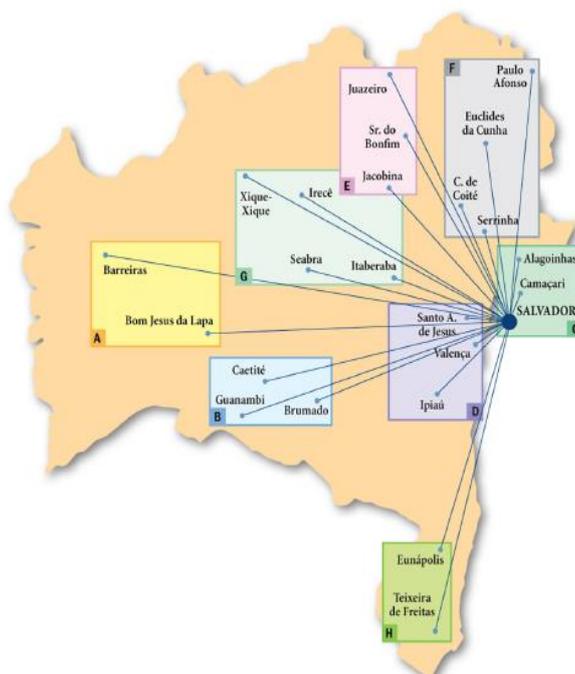
**Quadro 1** - Agrupamento dos Departamentos em Redes

REDES DE GESTÃO DEPARTAMENTAL – RGDs		DEPARTAMENTOS / MUNICÍPIOS
A	Baixo São Francisco	Bom Jesus da Lapa, Barreiras
B	Anísio Teixeira	Brumado, Caetité, Guanambi
C	Metropolitana	Salvador, Camaçari, Alagoinhas
D	Recôncavo Baiano /Costa do Dendê	Valença, Santo Antonio de Jesus, Ipiaú
E	Médio São Francisco	Juazeiro, Jacobina, Senhor do Bonfim
F	Antonio Conselheiro	Paulo Afonso, Serrinha, Conceição do Coité,
G	Chapada Diamantina	Irecê, Xique-xique, Itaberaba, Seabra
H	Costa do Descobrimento	Eunápolis, Teixeira de Freitas

Fonte: Plano de Metas UNEB 2010-2013.

Neste mesmo documento, é traçado a distribuição das redes de gestão por nichos geográficos, sendo possível vislumbrar a localização exata das estruturas., conforme Figura 3.

**Figura 3** - Distribuição das redes da UNEB



Fonte: Anuário Estatístico da PGDP (UNEB, 2011).

Consta também no Plano de Metas, as prioridades estabelecidas por cada Rede Departamental, servindo como instrumento norteador para a implementação dessa metodologia:

No perfil da pesquisa na UNEB constata-se que na área de Educação concentra o maior número de intenções para realização de projetos em 2010, que corresponde a 35,07% de todos os projetos da UNEB e 76,36% dos projetos da RGD G – Diamantina. O projeto desta área só perde para a concentração de projetos em Ciências Agrárias na RGD E – São Francisco. Os temas de Ciências Agrárias constituem na segunda maior concentração de projetos, correspondendo a 7,31% de todos os projetos de pesquisas da UNEB na Bahia e a 32,4% da RGD E. A área de Meio ambiente (Botânica, etc.) representa 6,68% do conjunto da UNEB na Bahia e tem o maior percentual na RGD H, com 16,39%. Os temas da área de História representam 4,38% da Bahia e apresenta maiores concentrações nas RGDs B e E. A pesquisa na área de Química corresponde a 4,10% das intenções de projetos na Bahia e concentra 9% na RGD C. (UNEB, 2010, p. 16).

A partir das demandas consideradas prioritárias foram estabelecidos os itens pretendidos para cada rede, a saber:

- Em todas as RGDs a Educação enquanto ensino, pesquisa e extensão deve ser um traço comum, com vistas à melhoria permanente da formação em todos os níveis, em especial à Educação Básica na Bahia;
- RGDs A, B e E – Estimular a área de meio ambiente em função das atividades de mineração (pesquisa e extensão); estimular curso da área de ciências sociais aplicadas e capacitar para o gerenciamento de pequenas e médias empresas; incrementar as áreas de geografia e história para estimular a produção do conhecimento capaz de enfrentar as transformações físicas, sociais e culturais da região;
- RGD C – Reforçar pesquisas e cursos de graduação, pós-graduação e extensão à distância em todas as áreas do conhecimento para atender as demandas do Estado e servir como referência para a Bahia; qualificar a área de Química e da computação; e incentivar pesquisas referentes ao Meio Ambiente, abordando os ecossistemas do Litoral Norte e Recôncavo Baiano;
- RGD D – Estimular pesquisas na área de meio ambiente, notadamente dos ecossistemas do Recôncavo Baiano, Costa do Dendê e da Mata Atlântica, com ênfase nas áreas de engenharia, botânica e educação ambiental;
- RGD E – Investir na qualificação permanente na área de ciências agrárias, associada ao meio ambiente, voltada para a produção e geração de renda do Pólo de Fruticultura de Juazeiro e Petrolina e do sistema de irrigação da Barragem de Ponto Novo para pequenos e grandes produtores; reforçar na capacitação da mão-de-obra e formação docente, numa região que apresenta um dos piores indicadores sociais do Estado;
- RGD F – Investir em pesquisas na área ambiental, com ênfase para a convivência com o sequeiro, e qualificar profissionais nas áreas de botânica, ecologia e educação ambiental através de cursos de graduação e/ou extensão;
- RGD G - Associar as áreas de extensão em educação com meio ambiente; estudar e discutir com a sociedade regional as maneiras mais adequadas de convivência com o semi-árido; qualificar profissionais nas áreas de botânica, ecologia e educação ambiental através de cursos de graduação e/ou extensão;
- RGD H – Reforçar cursos de extensão na capacitação de mão de obra de trabalhadores, pequenos e médios empresários para as atividades do agronegócio e turismo; reforçar as pesquisas na área ambiental, notadamente quanto aos ecossistemas interiores, de

mata atlântica e costeiros, e em história com ênfase na participação, convivência e resgate histórico do índio na região (UNEB, 2010, p. 19-20).

Inevitavelmente que, a utilização de uma metodologia, traz consigo algumas divergências, sobretudo administrativas. Fatores culturais, resistência a mudanças e dificuldade em se compreender o emprego de processos que resultem em inovações são algumas das situações observadas pela Universidade, durante a adoção das estruturas policêntricas. Todavia, essas etapas são comuns em todo ciclo organizacional que programa qualquer tipo de mudança em algum de seus processos.

Ao se estabelecer os postulados principais e concepções de implementação e funcionamento da estrutura policêntrica da Universidade, pode-se, analogicamente, associar seus preceitos com as preposições formuladas e teorizadas por autores, como: Migueletto (2001), Castells (1999), Teixeira (2002) e Britto (2002), de modo que algumas constatações e conclusões podem ser verificadas, facilitando o entendimento sobre a temática.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O modelo empregado pela Universidade do Estado da Bahia reflete para uma nova realidade na gestão pública brasileira, isso porque, na contemporaneidade, a dinâmica organizacional e social, impulsiona para a necessidade de modernização de todas as estruturas dos entes públicos, inclusive na sua maneira de administrar.

Considerando essa perspectiva, os órgãos públicos tem buscado atender a esta demanda, cada vez mais eminente. A UNEB, enquanto organização que compõem a administração indireta estatal, vinculado ao Estado da Bahia, demonstra e reforça a ideia de que a aplicabilidade de ações neste sentido é um caminho viável e necessário às instituições públicas.

De modo recente, ao estudar a viabilidade da implantação das estruturas policêntricas na administração pública, Dias (2012) constatou que este mecanismo é capaz de produzir resultados satisfatórios para a gestão. Segundo o autor, que analisou a cúpula gestora da Secretaria de Programas Regionais do Ministério da Integração Nacional – SPR/MI, os envolvidos nesse processo avaliaram positivamente o modelo empregado. Em seu estudo, Dias constatou que mais de 80% (oitenta por cento) dos entrevistados, consideram a utilização das estruturas policêntricas como uma alternativa importante para a gestão.

Neste mesmo estudo, o referido autor, analisou o grau de persuasão das redes como ferramenta de apoio estratégico para a administração. O resultado encontrado por Dias (2012) foi extramente positivo. Mais de 83% (oitenta e três por cento) dos gestores envolvidos na adoção da nova metodologia de gestão consideraram como importante esse mecanismo como alternativa capaz de persuadir e transformar um determinado cenário.

A partir das informações do estudo de Dias (2012), em que se verificou uma aceitabilidade e confiança dos gestores envolvidos no processo de implantação das estruturas policêntricas, pode-se estabelecer um paralelo com o modelo empregado pela UNEB, extraindo algumas considerações sobre a temática:

A priori, as definições empregadas e a inserção desse paradigma na gestão pública caminham para o entendimento de que se trata de uma ferramenta engajada com os novos ditames organizacionais, capaz de contribuir para o desenvolvimento e melhoramento da administração pública, permitindo-a atender suas prerrogativas jurídico-institucionais.

Nesse sentido, mostra-se neste trabalho, o modelo adotado pela Universidade do Estado da Bahia – UNEB, instituição pública de grande capilaridade no Estado da Bahia, dispõe de instrumentos potencialmente capazes de obter sucesso em suas ações administrativas. Neste percurso, podem-se extrair pontuais considerações: constatação de que instituições públicas vêm empregando em seu arcabouço as estruturas policêntricas ou redes como

alternativas para o melhoramento da gestão; a observação de que cada unidade administrativa deve construir sua estrutura em rede, com base nos seus propósitos de gestão; por fim, a afirmação de que se trata de uma ferramenta inovadora para os novos ditames da administração pública.

No mais, espera-se também, que este trabalho fortaleça a discussão e o debate acerca da matéria, permitindo aos doutrinadores, estudiosos e interessados da área uma melhor compreensão sobre estruturas policêntricas ou redes, de modo a angariar novas estratégias em prol de uma administração pública engajada com os desafios e dilemas esperados pela sociedade.

## REFERÊNCIAS

BAHIA. Lei nº 66, 1º de junho de 1983 "Cria a Universidade do Estado da Bahia (UNEB)". Salvador. 1983. **Diário Oficial do Estado da Bahia**, jun. 1983.

\_\_\_\_\_. Lei nº 7.176, de 11 de setembro de 1997 "Reestrutura as universidades estaduais do Estado da Bahia". **Diário Oficial do Estado da Bahia**, set. 1997.

BELLUZZO, R. C. B.; FERES, G. G. Competência em informação, criatividade e inovação: uma experiência didática sob o enfoque de redes de conhecimento nas organizações. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 25., 2013, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2013.

BRASIL. Ministério do Turismo. Coordenação Geral de Regionalização. **Programa de Regionalização do Turismo - Roteiros do Brasil: Formação de Redes / Ministério do Turismo**. Secretaria Nacional de Políticas de Turismo. Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico. Coordenação Geral de Regionalização: Brasília, 2007.

BRITTO, J. Redes de cooperação entre empresas. In: KUPFER, D. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

CAPRA, Fritjof. **A teia da vida: Uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. 6. ed. São Paulo: Cultrix, 2001.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. Vol I. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

DIAS, C.N. Redes de cooperação sócio-territorial como estratégia para implementação de políticas públicas. **Revista Espacios Digital**, v. 33, n. 3, p. 15, 2012.

LECHNER, N. Tres formas de coordinación social. **Revista de la Cepal**, Santiago de Chile, n. 61, Abril, 1997.

LUZ, A.M.C.; JESUS, T.R. **A formação de gestores educacionais: desafios e perspectivas de saberes em construção**. Salvador: ISP/UFBA, 2006.

MALMEGRIN, M. L. **Redes públicas de cooperação em ambientes federativos**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: Capes, UAB, 2010.

MANDELL, M. Network Management: Strategic Behavior in the Public Sector. In: GAGE, Robert; MANDELL, Myrna. **Strategies for Managing Intergovernmental Policies and Network**. New York: Praeger, 1990.

MARTELETO, R. M. Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n.1, p. 71-81, 2001.

\_\_\_\_\_. Informação, rede e redes sociais: fundamentos e transversalidades. **Informação & Informação**, v. 12, p. 1-17, 2007.

MASQUIETTO, C. D.; SACOMANO NETO, M.; GIULIANI, A. C. Centralidade e densidade em redes de empresas: um estudo no arranjo produtivo local do álcool. **Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 1, p. 122-147, jan./mar. 2011.

MIGUELETTO, Danielle C.R. **Organizações em rede**. 2001. 96f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001.

RHODES, R.A.W. **European Policy-Making, implementation and subcentral governments: a survey**. Maastricht: European Institute of Public Administration, 1986.

ROWLEY, T. J. Moving beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. **The Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p.887-910, 1997.

TEIXEIRA, S.M. O desafio da gestão de redes de políticas. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7., 2002, Lisboa. **Anais...** Lisboa: 2002.

UNEB - UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. **Plano de Metas 2010/2013**: Ajustando o foco. Documento elaborado pela Pró-Reitoria de Planejamento – PROPLAN. Salvador: 2010.

\_\_\_\_\_. **Projeto do Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis para fins de Implantação**. Departamento de Educação Campus XIII. Itaberaba: 2012.

---

Artigo recebido em 15/05/2014 e aceito para publicação em 01/09/2014

---