

INTERGOVERNABILIDADE E GESTÃO PÚBLICA EM REDE: O CASO DA EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA NO NORTE DE MINAS GERAIS

INTERGOVERNANCE AND PUBLIC NETWORK MANAGEMENT: THE CASE OF DISTANCE EDUCATION IN THE NORTH OF MINAS GERAIS

André Luís Rabelo Cardoso^{1*}, Karine Andrade Fonseca¹, Shirley Mirone Martins Guimarães¹

RESUMO

Este artigo, realizado a partir de pesquisas bibliográfica e documental, aborda uma das políticas do Governo Federal, implantada por meio da intergovernabilidade e da gestão pública em rede, ou seja, a partir de parcerias realizadas entre as três esferas de governo e o terceiro setor, todos imbuídos com o mesmo objetivo. Juntos esses entes foram capazes de levar um programa de Educação à distância a mais de 100 municípios da região Norte mineira, concretizando o redesenho institucional preconizado na Constituição Federal de 1988 e na Reforma do aparelho do Estado em 1995. Para tanto o Estado-Rede, que se caracteriza pelo compartilhamento de autoridade das diversas instituições e agentes sociais envolvidos, se uniu e se mobilizou nas mais diversas formas, resultando num produto necessário ao desenvolvimento regional e a emancipação do cidadão: a educação. O resultado final demonstra como a construção de políticas públicas de forma sinérgica pelo Estado pode produzir resultados mais expressivos, maiores até que os pretendidos e definidos quando da formulação da própria política pública.

Palavras-Chave: Políticas Pública em Educação. EaD. Intergovernabilidade. Gestão Pública em Rede.

ABSTRACT:

This article, made from bibliographic and documentary research addresses one of the policies of the Federal Government, implemented through intergovernmentalism and public management network, or from partnerships established between the three spheres of government and the third sector, all imbued with the same goal. Together these entities were able to take an Education program at a distance of more than 100 municipalities in Minas Gerais North, solidifying the recommended institutional redesign in the Federal Constitution of 1988 and in the state apparatus reform in 1995. For both the State Network, characterized by the authority of sharing different institutions and social agents involved, united and mobilized in several ways, resulting in a product necessary for regional development and empowerment of citizens: education. The end result shows how the construction of public policies synergistically state can produce better results, higher until the desired and set upon the own public policy formulation.

Keywords: Public Policies in Education. Distance Education. Intergovernmentalism. Public Management Network.

¹ Instituto Federal do Norte de Minas Gerais. UAB/CEAD.

Recebido em: 12/04/2018. Aceito em: 19/04/2018.

INTRODUÇÃO

A partir do fim da década de 70, entra em declínio o modelo de Estado montado pelos países desenvolvidos no pós-guerra, o *welfare state*. Dentre os principais fatores responsáveis por esta situação citam-se a crise fiscal dos Estados, a crise no modo de intervenção da economia e no social, e, pela crise do próprio aparelho do Estado (em razão do seu enrijecimento Burocrático) (BRESSER-PEREIRA, 2001; ENGELMAN; OLIVEIRA, 2012). Fato que impôs a esses Estados a necessidade de reconstruí-los (BRESSER-PEREIRA, 1998).

A primeira reação tomada pelas nações foi a de desmontar toda estrutura que havia sido criada, diminuindo a “quantidade de Estado” que existia, por meio da doutrina neoliberalista. Nesse sentido, houve uma redução do tamanho do Estado em favor da ampliação do Mercado, e com a introdução no Serviço Público de conceitos como de “Estado Mínimo”, “desestatização”, “desregulação”, “desregulamentação”, “privatização”, “downsizing”, “mercado”, “competitividade” (BURSZTYN, 1998). Entretanto, essa proposta de Estado minimalista pouco avançou, pois apenas deixou claro que o Mercado, por si só, não conseguia resolver todos os problemas existentes (BURSZTYN *et al.*, 2007).

Assim, a solução que se propôs foi à alteração da “qualidade do Estado”, mudando as ferramentas e as funções a serem executadas por ele (SANTOS, 1998). É nesse momento que surge a Nova Gestão Pública, com um modelo de administração pública gerencial, inspirado no pensamento neoliberal e na teoria da escolha pública (PAES DE PAULA, 2005), e com o uso de práticas com foco em descentralização de processos e de delegação de poder, típicos das organizações privadas (KETTL, 2005).

Para Pacheco (2008), a Nova Gestão Pública é caracterizada como:

[...] um modelo emergente de modernização da administração pública mundial, caracterizado por [...] desenvolver alternativas e soluções para os desafios aos quais eram e ainda são colocados (como escassez de recursos públicos, aumento da pressão da sociedade por qualidade e equidade na prestação de serviços etc.), e para os quais o modelo burocrático não se mostrou capaz de responder satisfatoriamente. (PACHECO, 2008, p. 27).

Assim, a Nova Gestão Pública surge mais como resposta às demandas da sociedade por mais serviços públicos e com melhor qualidade, por mudanças efetivas na realidade social, econômica e ambiental, tudo marcado pelos avanços tecnológico e pela globalização da economia mundial (MACROPLAN, 2005).

Cabe destacar que, ainda segundo Pacheco (2008), a descentralização da prestação dos serviços públicos constitui princípio basilar e norteador da Nova Gestão Pública, pois ao Estado nem sempre caberia a função de execução das políticas públicas, mantendo apenas a função precípua de regulador e articulador das demandas sociais (JESUS; COSTA, 2013), além da função de co-financiador (CAVALCANTE, 2011).

Uma política pública que exemplifica esse princípio é a implantação do Ensino a Distância (EaD) no Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG), pois em razão da grande extensão territorial de sua abrangência, demandaram grandes esforços para sua implantação, do qual, sem a parceria criada entre os diversos entes federais e entes não estatais, talvez não seria possível.

A Constituição Federal de 1988 e o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado

Para Cardoso e Nunes (2015, p. 39), a “atual Constituição Brasileira, enquanto produto de interesses conflitivos, trouxe para a esfera legal a consolidação de um modelo de gestão extremamente descentralizado”. Autores como Samuels (2004), Abrucio (2005) e Arretche (2009) chegam a considerar o modelo de gestão do Brasil como o mais descentralizado do mundo.

Isto porque a Constituição Federal de 1988 (CF/88) estabeleceu o sistema federativo como cláusula pétrea e introduziu, pioneiramente, a figura do município também como ente autônomo, instituindo uma federação do tipo tricotômica (LENZA, 2012), ou seja, composta pela União, estados e municípios.

Teoricamente, o sistema federativo pode ser dividido em dois tipos: competitivo e cooperativo.

O primeiro consiste na distribuição de competências entre as esferas de governo de modo a preservar a autonomia e a competição nas atribuições de determinada área da política pública (FRANZESE; ABRUCIO, 2009). [...] No sentido oposto, o padrão cooperativo envolve a repartição de atribuições entre os entes com vistas a atuarem conjuntamente na formulação e implementação da política (ALMEIDA, 1996; SOUZA, 2005; FRANZESE; ABRUCIO, 2009, CAVALCANTE, 2011, p. 1786).

No Brasil, o modelo plasmado na CF/88 para as políticas sociais (dentre elas a educação) é o cooperativo, o qual é definido no art. 23 como competências que devem ser comuns à União, Estados e Municípios.

Entretanto, conforme aponta Cavalcante (2011), a CF/88 apenas definiu as macrorresponsabilidades, cabendo aos próprios entes federais desenvolver mecanismos de

coordenação e cooperação intergovernamental, a fim de colocar em prática os pressupostos ordenados. Arretche (2004) complementa que cada política requer uma estratégia específica de implementação, os quais devem ser pautadas pelas adesões, barganhas e estratégias de indução apropriadas a cada caso.

Outra alteração ocorrida na história brasileira se deu, mais recentemente, em 1995, no governo de Fernando Henrique Cardoso, numa tentativa de inserir a Administração Pública Brasileira num modelo de administração do tipo gerencial, quando criou-se o Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE). Este órgão foi instituído especificamente para tratar de assuntos da Reforma do Aparelho Administrativo (ARAUJO; PEREIRA, 2012).

A proposta de reforma desenvolvida pelo MARE foi apresentada sob a forma de um Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado e foi fundamentada em três dimensões:

- 1) Institucional-legal, reformando o sistema normativo nacional;
- 2) Cultural, alterando a cultura burocrática para uma cultura gerencial, e
- 3) Gestão pública, com introdução da administração gerencial, modernização da organização e das ferramentas de gestão. (BRASIL, 1995, p. 20).

Segundo Bresser-Pereira (2005), a reforma objetivava: a) a eliminação da crise fiscal, através de controle rigoroso das despesas públicas e do aumento das receitas públicas; b) a transformação da administração pública burocrática em gerencial, alterando o foco das ações públicas para os resultados em detrimento do foco nas atividades meio; e c) a melhoria no atendimento das demandas sociais, mediante a criação de **instituições mais descentralizadas** e mais próximas aos cidadãos. (Grifo Nosso)

Os autores Cheema e Rondinelli (1983) elencam como vantagens dessa descentralização uma diminuição dos efeitos negativos da burocracia, uma maior equidade na alocação dos recursos, um aumento na quantidade de bens e serviços públicos, bem como na eficiência da prestação do próprio serviço, conseguidos por meio da intergovernabilidade e/ou da gestão em rede.

Descentralização, Intergovernabilidade e Gestão em Rede

Desde Tocqueville e Madison a discussão sobre a descentralização na formação do Estado tem sido tema em diversos debates. Normalmente, a discussão está envolta de argumentos como eficiência alocativa, eficácia, accountability, desenvolvimento de lideranças e equidade na execução das políticas públicas (FAGUETT, 1997).

Em resumo, descentralizar é, basicamente, uma transferência de poder (ENGELMAN; OLIVEIRA, 2012). De forma mais específica, as atribuições administrativas são outorgadas a vários órgãos, criando uma relação de coordenação e subordinação entre uns e outros. Dessa forma, há um descongestionamento das atribuições do centro, delegando-as à periferia, melhorando, por conseguinte, o desempenho final (ENGELMAN; OLIVEIRA, 2012). Ou, de forma mais simples, uma transferência na alocação das decisões (TOBAR, 2009). Cavalcanti (2011) complementa afirmando que esta redistribuição do poder político, afeta as relações de poder existentes e acaba por introduzir novos conflitos nas relações entre as esferas de governo.

Complementando, Cardoso e Nunes (2015) acrescenta:

[...] qualquer descentralização cria novos atores políticos que, como unidades autônomas, são capazes de sustentar opções próprias de políticas públicas e, ainda, influenciar as possibilidades de políticas sociais do seu órgão e das demais unidades. (CARDOSO; NUNES, 2015, p. 40).

Assim, ao decidir por descentralizar, a CF/88 acaba por criar vários entes capazes de opinar entre uma ou outra política e dentro da própria política pública. Por consequência disso, essa integração entre os entes é sempre precedida da vontade política dos envolvidos, e acontece a partir de concessões mútuas, em que cada ente busca atender um objetivo maior, mas permitindo simultaneamente o desenvolvimento econômico, cultural, social e ambiental no seu âmbito de atuação (GOMES, 2014).

Para Falcão Martins (2000, *apud* ENCINAS, 2009), a integração nas políticas possui três dimensões: horizontal, vertical e temporal. A primeira integração, a horizontal, visa assegurar que os objetivos individuais e as políticas desenvolvidas por várias entidades se reforcem mutuamente. A vertical procura assegurar que as práticas das agências, autoridades e órgãos autônomos, bem como o comportamento dos níveis subnacionais do governo, se robusteçam mutuamente com os compromissos políticos mais amplos. E, por último, a integração temporal, preza por garantir que as políticas continuem sendo efetivas ao longo do tempo e que as decisões de curto prazo não se oponham aos compromissos de longo prazo.

Normalmente, cabe aos entes menores ou entes não-estatais a execução do dia-a-dia da política pública, pela própria proximidade que estes têm do cidadão, adequando a política às necessidades e preferências do público-alvo; ao Governo Federal, geralmente, cabe a regulamentação, coordenação e financiamento (CAVALCANTE, 2011).

Note-se que o Estado permanece com o papel principal na política pública, entretanto, a execução pode ser realizada por entes subnacionais e/ou entes não estatais. Ao que se aproxima do que Giddens (1999) propôs: a terceira via.

A Terceira Via, proposta por Giddens (1999), considera que o Estado deve agir de forma integrada e com a participação dos principais agentes sociais, por meio de parcerias, numa tentativa de imprimir o dinamismo do mercado às questões de interesse público (ARAUJO; PEREIRA, 2012).

Peters (1998, p. 12-13 *apud* Radin, 2010, p. 608) explica que como ferramentas intergovernamentais, “as parcerias geralmente envolvem o estabelecimento de prioridades, o fornecimento de incentivos dos níveis mais altos do governo e a permissão de que outros entes ajam para alcançá-las”. E complementa que, para ser parceria, “é preciso envolver dois ou mais atores”. Outra característica marcante nas parcerias é que cada participante é um dirigente, e seu papel é agregar valor a parceria, assumindo responsabilidades pelos resultados de suas atividades.

Nessa nova perspectiva, o conceito de público ultrapassa o conceito de Estado, englobando a capacidade de a própria sociedade atuar na provisão dos serviços públicos que ela mesma requer. Essa conceituação se aproxima do conceito de Estado-Rede definido por Castells (1999, p.163), que é aquele que “não possui centros e sim nós, de diferentes dimensões e com relações internoidais que são frequentemente assimétricas”, ou, ao que Engelman e Oliveira (2012, p. 544) define como aquele capaz de “aglutinar as varias lógicas e sujeitos sociais para enfrentar a complexidade das questões”.

Na literatura, o termo se refere tipicamente a arranjos multiorganizacionais voltados para a resolução de problemas que não podem ser sanados, ao menos não facilmente, por organizações isoladas. As redes de gestão pública são lideradas ou geridas por representantes governamentais. Posto de forma simples, as redes são um fenômeno emergente que consiste em veículos distintos de gestão e oferece desafios para as organizações isoladas em seu processo de gestão (AGRANOFF; McGUIRE, 2001 *apud* FLEURY; OUVÉNEY, 2007, p. 52).

Isso implica que é preciso reunir atores de maneira colaborativa para que se busquem soluções para problemas complexos, em um sistema em que não há hierarquias, logo, todos precisam ser autônomos nas suas ações. Entretanto, quando se percebe que é preciso uma maior interdependência no âmbito das decisões, é dado início a um processo de coordenação deliberada e planejada no sentido de dividir e organizar o trabalho coletivo.

Este é um ponto de destaque na Gestão em Rede, pois o papel da coordenação intergovernamental, acontece quando duas ou mais organizações criam e/ou adotam as regras decisórias estabelecidas para gerenciar um ambiente comum de atividades.

Para Fleury e Ouverney (2007), o sistema de rede deve existir quando o trabalho isolado não é mais suficiente, ou onde as pessoas percebem que suas organizações ou seus serviços são parte de um quadro complexo, e que somente com atuação coletiva serão alcançados os objetivos necessários e comuns.

Ainda, para eles, as redes podem incluir curtos vínculos, coordenações, ou forças tarefas, mas também podem ir além disso, constituindo em ações estrategicamente planejadas, com missão comum, compartilhando o compromisso e as metas acordadas no coletivo, com intercâmbios duradouros de recursos.

A EaD no Norte de Minas Gerais

A Educação à Distância (EaD) é uma modalidade de ensino regulamentada por decreto, e apresenta como possibilidades a disseminação do conhecimento para cidadãos que necessitam, principalmente, de aperfeiçoamento profissional. A justificativa sobre a oferta dessa modalidade de ensino se faz porque existe uma grande parcela da população que precisa de se qualificar, e que não dispõem de tempo ou condições para se integrar no sistema presencial de educação. Deste modo, a EaD, utilizando-se dos recursos da tecnologia da informação, surgiu para viabilizar e aumentar estas possibilidades (IFNMG, 2013).

A EaD do Instituto Federal do Norte de Minas foi criada pela Rede e-TEC Brasil, da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC) do Ministério da Educação, e foi instituída com a finalidade de estimular e contribuir para a democratização, expansão e interiorização da oferta da educação profissional e tecnológica, na modalidade a distância, em rede nacional (BRASIL, 2011).

Para ofertar um sistema de Educação à Distância numa região tão extensa quanto o Norte de Minas, com abrangência de mais de 226.000.000 km² e população em torno de 3.000.000 de pessoas (IFNMG, 2014) é necessário que se tenha uma grande estrutura, e, possivelmente só poderia ser viabilizada por meio de parcerias.

As parcerias intergovernamentais favoreceram a implantação do sistema EaD em cerca de 103 municípios através do IFNMG com a criação de polos sede e polos avançados em todo Norte de Minas (MURTA, 2014), mas fazer com que esses polos alcancem seus objetivos não

é uma tarefa simples e requer envolvimento de pessoas e entidades interessadas no desenvolvimento local e regional.

Em razão disso, sua realização exigiu uma coordenação executiva perfeita, porque demandava diversas variáveis, algumas bastante complexas, necessitando de constantes ajustes, sincronização, além de uma mediação dos resultados de forma contínua, e um planejamento bem detalhado, com uma precisa linha de comando e controle, porque sua execução ocorre em grande escala e no sistema de cadeia.

Nesse sentido, a implantação da EaD no norte de Minas Gerais ocorreu a partir da integração do governo em seus três níveis de federação, além de associações comunitárias. Dessa forma, participaram do programa o Ministério de Educação e Cultura (MEC), os campi do IFNMG, o Governo Estadual, os Governos Municipais, bem como associações que compõe o Terceiro Setor, todos atuando como parceiros e imbuídos da mesma missão.

O MEC, parceiro federal, entende a profissionalização como estratégia de elevação da escolaridade e julga necessário atrelá-la às outras ações das próprias instituições, de forma que fortaleça as possibilidades de permanência e continuidade dos estudos. Deste modo, presta apoio técnico e financeiro às instituições, além de coordenar a implantação, acompanhar, supervisionar e avaliar as atividades referentes à Rede e-TEC Brasil (BRASIL, 2007).

O Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), se ocupa em financiar o pagamento das bolsas para coordenadores geral, coordenadores de polo sede, coordenadores de cursos, tutores presenciais e a distância e demais colaboradores da rede E-TEC (IFNMG, 2015).

O Instituto Federal é o parceiro principal, por que é responsável por intermediar, conciliar e coordenar todas as ações de implementação e execução do programa nas três esferas do governo, de forma que atendam as especificidades estabelecidas pelo MEC no Decreto nº 7.589, o que requer ações desde o estímulo da oferta de educação profissional até avaliação do programa ofertado.

Os órgãos ligados ao governo de Estado, como Superintendência de Ensino, Secretaria de Educação e Escolas Estaduais, participam da articulação da oferta para a região e auxiliaram com infraestrutura, compartilhando prédios, mobílias, equipamentos e servidores de apoio para este funcionamento, dentre eles, coordenador de polo avançado, pessoal de limpeza, vigilância etc.

A nível Municipal, as prefeituras também possuem papel relevante, pois recebem do FNDE, via Instituto Federal, um kit para estruturar as telesalas. Entretanto, uma telesala não é suficiente para atender toda demanda, considerando que há mais de uma modalidade de curso e possibilidade de oferta do ensino a diversas turmas de forma simultânea, neste caso, há necessidade de aquisição de mais equipamentos. Estes entes também são responsáveis por manter as condições de infraestrutura nos polos avançados, manter a organização, limpeza, segurança, manutenção de equipamentos, impressão de provas e despesas com coordenadores do(s) polo(s) de sua responsabilidade².

Às associações comunitárias cabe, desde a negociação da abertura do próprio polo (definindo o local), passando pela divulgação dos cursos junto a comunidade, até a manutenção das estruturas físicas, quando a municipalidade não se responsabiliza por isso. Ainda, quanto a participação do terceiro setor, um caso específico merece referência, quando uma certa comunidade se mobilizou e construiu o próprio prédio, onde se instalaria o polo Ead. e o Campus sede o equipou com os mobiliários e equipamentos que faltavam. Local onde hoje, além do polo EaD é a sede da associação da comunidade.

Figura 1: Telecentro na comunidade quilombola de Palmeirinha, implantado a partir da ação dos próprios moradores, com o apoio do Campus Januária.



Ao Núcleo de Educação a Distância (NEAD) do IFNMG, que se situa na cidade de Montes Claros, cabe a criação dos projetos dos cursos na modalidade de Educação a

² As explicações a seguir foram cedidas por Shirley Mirone Martins Guimarães, diretora de departamento e Extensão, Integração e Empresa, responsável pela articulação de 29% dos 103 polos da EAD do IFNMG. A adesão ocorreu em vinte e cinco municípios da abrangência de Januária e cinco de Montes Claros. A responsabilidade se estendeu em relação a avaliação dos mesmos, bem como no acompanhamento e auxílio na gestão e desenvolvimento desde sua implantação ocorrida em Janeiro de 2012.

Distância. Após submissão e aprovação ao MEC, estes são implantados por meio de uma equipe multidisciplinar, composta por coordenador(a) geral de curso, tutoria, professores conteudistas, designers, entre outros.

As atividades que o NEAD produz, geralmente, estão relacionadas a gestão dos cursos e pessoas, questões pedagógicas, produção de materiais, formatação e diagramação, criação e manutenção do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) etc. Dentre outras responsabilidades, o NEAD faz o acompanhamento dos cursos ofertados para atendimento de demandas locais, realiza a seleção de seus profissionais e dos alunos, além de realizar avaliação tridimensional, em que participam, as equipes multidisciplinares, alunos e comunidade.

A área de abrangência de cada polo sede é estipulada pelo NEAD junto a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODI), a partir de um mapeamento prévio de toda extensão territorial, onde está enquadrado o IFNMG.

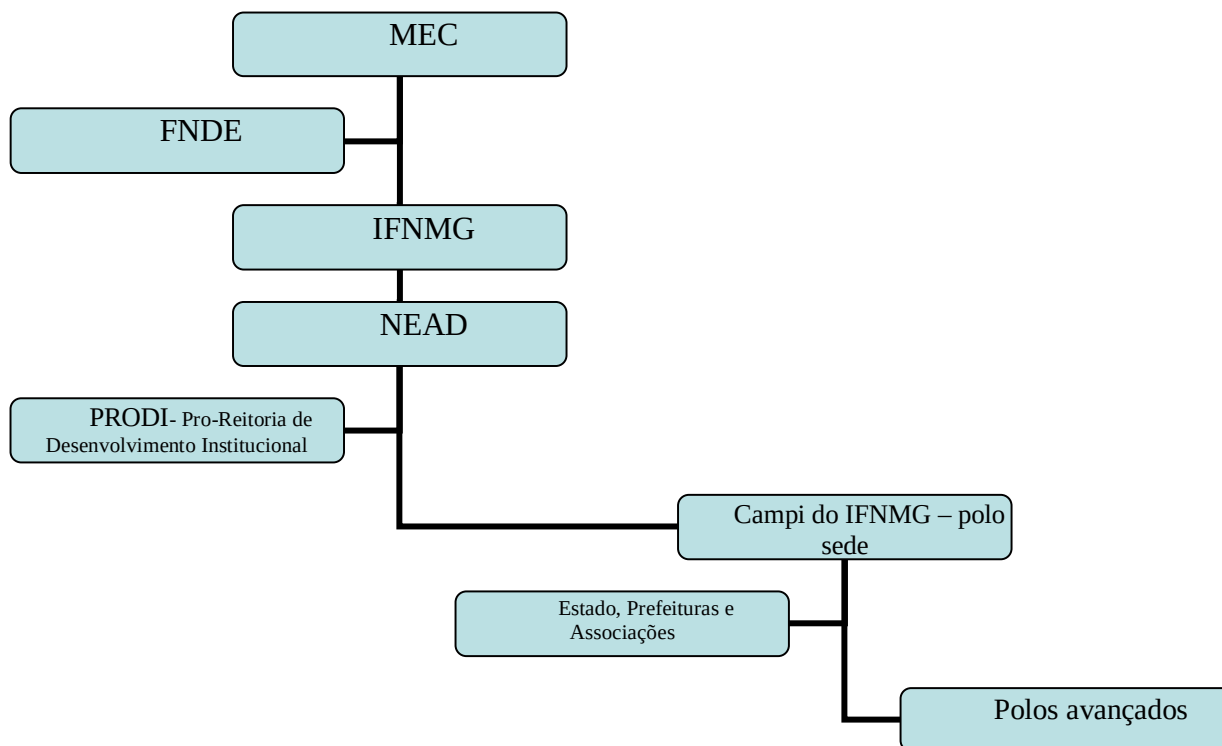
A prerrogativa do PRODI consiste em planejar, fomentar, coordenar e acompanhar as ações políticas institucionais para o desenvolvimento do IFNMG. A PRODI articula com as demais pró-reitorias, câmpus e comunidade externa no sentido de buscar a promoção de melhorias na gestão pedagógica e administrativa do IFNMG (IFNMG, 2015).

Aos polos sedes, que são aqueles instituídos nos campi do IFNMG, dentre outras atividades, se responsabilizam por promover os encontros presenciais, como as aulas e as tutorias. Os polos sedes arcam com a gestão do próprio polo e intermediam a gestão dos seus polos avançados junto ao NEAD, coordenando as prioridades e necessidades específicas de cada polo avançado.

Os polos avançados, para se estabelecerem, usam acomodações municipais e/ou estaduais, e as vezes do terceiro setor. Em termos de estrutura, se assemelham aos polos sede, e, deste modo, conseguem cumprir boa parte das exigências do MEC. Para amenizar problemas como falta de laboratórios de informática, busca-se parcerias com telecentros; quanto a carência de salas de coordenação e tutoria, normalmente, o espaço é cedido por secretarias de educação, prefeituras, centros sociais e associações.

Figura 2: Simplificação da Estrutura

Funcional



Fonte: Elaborado pelos autores, 2015.

Destarte, é possível perceber que a forma de prestação dos serviços públicos por meio das parcerias intergovernamentais e das redes é produtiva e viável, e vem conseguindo envolver entidades de todas as esferas do governo e até do terceiro setor, num sistema de parceria, que, a partir de uma dinâmica diferenciada de oferta de ensino e elevação da taxa de ocupação de espaços ociosos, tem proporcionado ao governo atender de forma mais eficiente suas políticas públicas.

As ações coordenadas do IFNMG na educação a distância tem promovido desde 2012, a inclusão de um público antes desassistido. Esse sucesso se deu por motivos, como: investimentos financeiros consideráveis; aquisição de tecnologia por meio de equipamentos e corpo técnico, quadro de pessoal qualificado e motivado para a área da educação.

Dentre os programas de educação oferecidos pelo governo, a EAD por ser um modelo flexível de ensino, vem conseguindo atender uma grande parcela de um público que não conseguia se concluir seus estudos ou se manter na escola. O aumento da oferta de planos educacionais, incluindo cursos técnicos profissionalizantes, viabiliza a inserção social e profissional do cidadão capacitado, gera aumento de renda, e consequentemente desenvolvimento regional social e econômico.

Considerações finais

Note-se que, como política transversal, a EaD do IFNMG utiliza-se de diversas ações e modos de agir na prestação dos serviços públicos que concretizam os princípios e diretrizes plasmados na CF/88 e no Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado de 1995.

Desta forma, as três esferas de governo, junto ao terceiro setor, usando-se da intergovernabilidade e de parcerias em rede, puderam juntas responder por significativas melhorias nos índices relacionados à educação, possibilitando, a longo prazo, melhoria no desempenho dos municípios, Estado e, principalmente, para os próprios cidadãos.

A grande vantagem desta integração são as probabilidades de ganho, conforme o nível e abrangência da ação e atuação, poderão atingir os mais altos patamares, resultando em maior capacidade técnica produtiva local, o que poderá elevar o desenvolvimento da região, do estado e da nação, tornando-os mais competitivos internamente e a nível global.

São pequenas ações como estas, que num futuro próximo, poderá melhorar o nível de concorrência do Brasil em relação a sua participação comercial no mercado mundial. Demonstrado como a construção de uma política pública de modo coletivo pode alcançar resultados antes inimagináveis.

Referências

ABRUCIO, Fernando. A coordenação federativa no Brasil: a experiência do período FHC e os desafios do governo Lula. *Revista de Sociologia e Política*, Curitiba, n. 24, p. 41-67, 2005.

ALMEIDA, Maria Hermínia Tavares. Federalismo e políticas sociais. In: AFFONSO, Rui; SILVA, Pedro (Org.). *Descentralização e políticas Sociais*. São Paulo: Fundap, 1996.

ARAÚJO, Priscila Gomes de; PEREIRA, José Roberto. Análise da aplicabilidade do modelo gerencial na administração municipal. *Rev. Adm. Pública* — Rio de Janeiro 46(5):1179-199, set./out. 2012.

ARRETCHE, Marta. Federalism and place-equality policies: a case study of policy design and outputs. *EUI Working Papers*, SPS 2, 2009.

ARRETCHE, Marta. Federalismo e políticas sociais no Brasil: problemas de coordenação e autonomia. *São Paulo em Perspectiva*, v. 2, n. 18, p. 17-26, 2004.

BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil, promulgada em 05 de Outubro de 1988.

BRASIL. Decreto nº 7.589 de 26 de outubro de 2011. Institui a Rede e-Tec Brasil. Brasília, DF: 2011. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20112014/2011/Decreto/D7589>. Acesso em: 21 de agosto de 2013.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação a Distância. Referenciais de Qualidade para Educação Superior a Distância. Brasília: 2007. Disponível em: <portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refead1.pdf>. Acesso em: 12 de setembro de 2013.

BRASIL. Presidência da República. Plano diretor da reforma do aparelho do estado. Brasília, 1995. 68 p.

BRESSER PEREIRA, L.C. A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. *Lua Nova Revista de Cultura e Política*, n. 45, 1998, pp. 49-95.

BRESSER-PEREIRA, L. C. B. Uma nova gestão para um novo estado: liberal, social e republicano. *Revista do Serviço Público, Ottawa*, v. 52, n. 1, p. 5-24, jan. 2001.

BRESSER-PEREIRA, Luiz C. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz C.; SPINK, Peter K. (Org.). *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. 7. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2005. p. 21-28.

BURSZTYN, Marcel. Introdução à crítica da razão desestatizante. *Revista do Serviço Público, Ano 49, Número 1, Jan-Mar 1998*.

BURSZTYN, Marcel; AZEVEDO, Andréa; PASQUIS, Richard. A reforma do Estado, a emergência da descentralização e as políticas ambientais. *Revista do Serviço Público. Brasília* 58 (1): 37-55 Jan/Mar 2007.

CARDOSO, Andre Luis Rabelo; NUNES, André. A Participação Popular e Os Paradigmas da Administração Pública. *Revista NAU Social - v.6, n.10, p. 35-43 Maio/Outubro 2015*.

CASTELLS, M. Para o Estado-rede: globalização econômica e instituições políticas na era da informação. In: BRESSER-PEREIRA, L.C.; WILHEIM, J.; SOLA, L. (Orgs.). *Sociedade e estado em transformação*. São Paulo, UNESP- ENAP, 1999b. p. 147-171.

CAVALCANTE, Pedro. Descentralização de políticas públicas sob a ótica neoinstitucional: uma revisão de literatura. *rap — Rio de Janeiro* 45(6):1781-1804, nov./dez. 2011.

CHEEMA, G. Shabbir; RONDINELLI, Dennis (Ed.). *Decentralization and development: policy implementation in developing countries*. Beverly Hills: Sage Publications, 1983.

ENCINAS, Rafael; ALBERNAZ, Leonardo. *Aulas de Gestão Governamental*. 2009.

ENGELMAN, Selda; OLIVEIRA, Amauri Aparecido Bassoli de. Gestão Pública em Rede: O Caso do Programa Segundo Tempo – Ministério do Esporte. *Rev. Educ. Fis/UEM*, v. 23, n. 4, p. 543-552, 4. trim. 2012.

FAGUET, Jean-Paul. Decentralization and local government performance. Technical Consultation on Decentralization. Rome: FAO, 1997.

FLEURY, Sônia Maria; OUVÉNEY, Assis Mafort. Gestão em redes: a estratégia de regionalização da política da saúde. Rio de Janeiro: FGV. 2007 204 p.

FRANZESE, Cibele; ABRUCIO, Fernando. A combinação entre federalismo e as políticas públicas no pós-1988: os resultados nas áreas de saúde, assistência social e educação. In: ROCHA, M.C.G. da (Org.). Reflexões para ibero-América: avaliação de programas sociais. Brasília: Enap, 2009. p. 25-42.

FRANZESE, Cibele; ABRUCIO, Fernando. A combinação entre federalismo e as políticas públicas no pós-1988: os resultados nas áreas de saúde, assistência social e educação. In: ROCHA, M.C.G. da (Org.). Reflexões para ibero-América: avaliação de programas sociais. Brasília: Enap, 2009. p. 25-42.

GIDDENS, Antony. *A terceira via*. Rio de Janeiro: Record, 1999. P.176.

GOMES, Eduardo Biacchi. União Européia e Mercosul – Supranacionalidade versus intergovernabilidade. Disponível em: ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link_revista_artigos_leitura&artigo_id=2335. Acessado em 02 de setembro de 2014.

IFNMG. Abrangência dos Campi do IFNMG. Disponível em: <http://www.ifnmg.edu.br/arquivos/Media/estrutura/mapa.jpg>. Acessado em 12/09/2014.

IFNMG. Instituto Federal De Educação, Ciência E Tecnologia Do Norte De Minas Gerais. Plano de Desenvolvimento Institucional. [s.l.] 2013. Disponível em: www.ifnmg.edu.br/index.php/108-portal/reitoria/portal-noticias-2013/5891rumos-definidos-para-os-proximos-cinco-anos. Acesso em: 05 de fevereiro de 2014.

IFNMG. Projeto básico Implantação de cursos no Âmbito da rede E-TEC Brasil no Instituto Federal no Norte de Minas Gerais – IFNMG. Montes Claros, MG: 2013.

IFNMG. Termo de cooperação entre IFNMG e FNDE. Portal de notícias do IFNMG: Termo de cooperação entre IFNMG e FNDE descentraliza cerca de R\$ 8 milhões para atividades do PRONATEC. Publicado em Terça, 26 de Março de 2013, 16h26. Disponível em: <http://www.ifnmg.edu.br/cursos-pir/superiores/108-portal/reitoria/portal-noticias-2013/4115-termo-de-cooperacao-entre-ifnmg-e-fnde-descentraliza-cerca-de-r-8-milhoes-para-atividades-do-pronatec>. Acessado em 23/08/2015

JESUS, Igor Rosa Dias de; COSTA, Helder Gomes. A Nova Gestão Pública como indutora das atividades de Engenharia de Produção nos órgãos públicos. UFF/EMBRAPA, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. 2013.

KETTL, Donald F. A revolução global: reforma da administração do setor público. In: BRESSER PEREIRA, Luiz C.; SPINK, Peter K. (Org.). Reforma do Estado e administração pública gerencial. 6. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005. p. 75-122.

LENZA, Pedro. Direito Constitucional Esquematizado. 17ªed.São Paulo: Saraiva, 2013.

MACROPLAN. A nova gestão pública: fundamentos e perspectivas. São Paulo: 2005.

MURTA, Amanda Seixas. Quantidade atual de polos EAD do IFNMG para shirleymirone@gmail.com. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida de Amanda Seixas murta<coordenacaopolead@ifnmg.edu.br> em 11 setembro de 2014.

PACHECO, S. O. Planejamento estratégico na gestão pública: o caso do Governo do Estado do Rio de Janeiro. 2008. Monografia (Conclusão de curso)-Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2008.

PAES DE PAULA, Ana P. Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: FGV, 2005. 204 p.

RADIN, B. A. "Os instrumentos da gestão intergovernamental." Administração pública: coletânea. São Paulo/Brasília: Editora UNESP/Editora ENAP (2010): 597-618.

SAMUELS, David. The political logic of decentralization in Brazil. In: MONTERO, Alfredo; SAMUELS, David (Ed.). Decentralization and democracy in Latin America. Notre Dame: University of Notre Dame Press, 2004. p. 67-93.

SANTOS, Boaventura de Sousa. A reinvenção participativa e solidária do Estado. In: Seminário Internacional Sociedade e a Reforma do Estado. São Paulo, 26-28 mar. 1998.

SOUZA, Celina. Federalismo, desenho constitucional e instituições federativas no Brasil pós-1988. Revista de Sociologia e Política, Curitiba, v. 24, n. 24, p. 105-122, 2005.

TOBAR, F. O conceito de descentralização: usos e abusos. 2009.