



Proposta de Implementação de Práticas de Governança para a Redecomep de Campo Grande-MS

Proposta de Implementação de Práticas de Governança para a Redecomep de Campo Grande-MS

Relatório técnico apresentado pelo mestrando Eduardo Carlos Souza Martins ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente Alessandro Gustavo Souza Arruda, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública, com o tema da dissertação **“Governança em Redes Comunitárias de Educação e Pesquisa: Desafios e Melhores Práticas”**.

SUMÁRIO

Resumo 04

Contexto 05

Público-alvo 07

Descrição da situação-problema 08

Objetivos da proposta de intervenção 09

Diagnóstico e análise 10

Proposta de intervenção 11

Responsáveis pela proposta de intervenção 12

Referências 13

RESUMO

Este relatório técnico tem por objetivo apresentar uma análise específica da Rede metropolitana Comunitária de Educação e Pesquisa (Redecomep) de Campo Grande (MS), com base nos dados empíricos levantados ao longo da pesquisa de mestrado e nas práticas observadas em sua gestão e operação. A partir da caracterização da estrutura organizacional, dos instrumentos de governança e dos desafios enfrentados pela rede, propõe-se um conjunto de recomendações que possam contribuir para o fortalecimento de sua institucionalização, eficiência gerencial e continuidade operacional.

A Redecomep de Campo Grande, apesar de consolidada tecnicamente em termos de infraestrutura e conectividade, ainda enfrenta limitações em sua estrutura gerencial, como a baixa autonomia decisória, a participação limitada das instituições consorciadas e a carência de mecanismos de controle e planejamento mais sistemáticos. Tais dificuldades impactam diretamente na capacidade da rede de atuar proativamente, tornando-a dependente de iniciativas individuais e, por vezes, reativa às demandas operacionais.

Neste sentido, o relatório técnico propõe recomendações voltadas a aprimorar a governança da rede com base em práticas acessíveis e de baixo custo, priorizando ações que não demandem grandes investimentos financeiros nem um aumento expressivo de pessoal. Entre os temas abordados, destacam-se: a criação e formalização de um regimento interno funcional; o aprimoramento da prestação de contas e da transparência das decisões do comitê gestor; a sistematização de reuniões periódicas com registro de atas e planos de ação; e a adoção de ferramentas simples de planejamento estratégico e monitoramento técnico-operacional.

Com isso, o relatório busca apoiar tecnicamente os gestores da Redecomep Campo Grande na superação de gargalos estruturais e no fortalecimento de uma governança mais participativa, previsível e sustentável. As recomendações aqui apresentadas são fundamentadas nas melhores práticas identificadas na análise comparativa entre redes similares e mais avançadas, e que estão alinhadas aos princípios de eficiência, *accountability* e legitimidade institucional.

CONTEXTO

Com o surgimento das redes de telecomunicações viabilizando a tecnologia de internet no fim do século XX, a comunicação entre pessoas e organizações passou por uma transformação substancial. Essas redes revolucionaram a forma como as pessoas se comunicam, proporcionando uma maneira acessível de unir voz, imagem e dados em uma única plataforma.

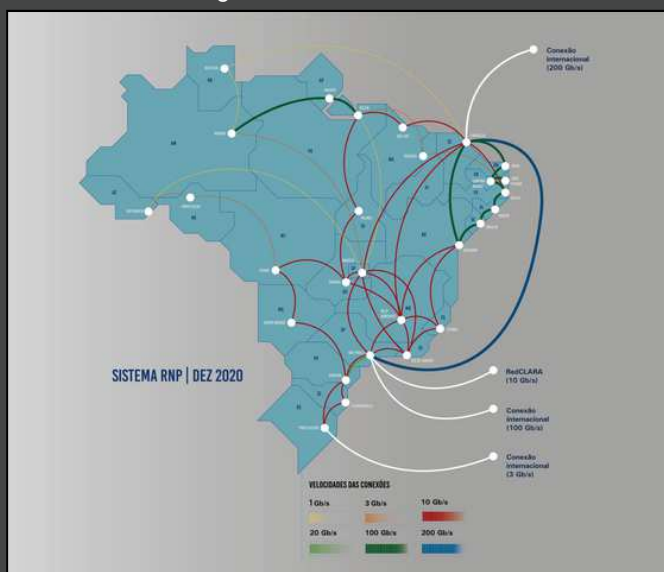
Este ambiente globalizado interconectado possibilitou a estudantes, professores e pesquisadores obterem acesso instantâneo a um vasto conjunto de recursos educacionais, acadêmicos e científicos espalhados pelo mundo, como bibliotecas digitais e bases de dados de pesquisa científicas. Isso possibilitou o compartilhamento maior de trabalhos e a colaboração em escala global, promovendo o avanço do conhecimento (Silva, 2016).

Neste contexto, surge no Brasil em 1989 a Rede Nacional de Pesquisa (RNP), um projeto de pesquisa do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Seu objetivo inicial foi o de consolidar o desenvolvimento da internet no país, e interligar as universidades e centros de pesquisa por meio de um *backbone* próprio, promovendo a colaboração científica e tecnológica (RNP, 2019).

Para operar seu *backbone* e garantir o atendimento nacional às comunidades de educação, pesquisa, saúde e cultura, a RNP constituiu pontos de presença (POP, 2019) espalhados pelas 27 unidades da federação do Brasil. Nesses, equipes técnicas e administrativas são responsáveis por garantir acesso à rede denominada Ipê para seus usuários finais, que podem estar vinculados a organizações que se conectam ao *backbone* diretamente, por meio dos PoPs, ou indiretamente, por meio das Redes Comunitárias de Educação e Pesquisa (REDECOMEP) que por sua vez acessam os PoPs.

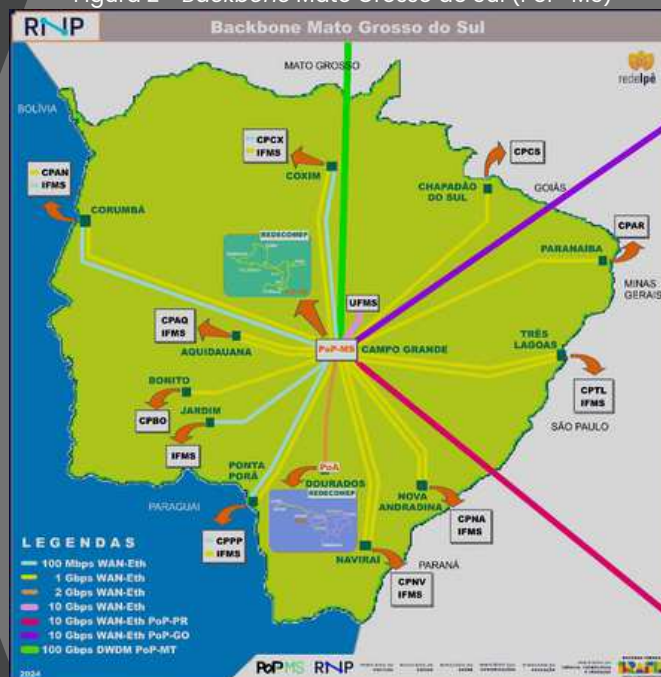
Durante este processo de evolução da RNP, os PoPs também passaram a ser mais solicitados com o aumento de projetos e sinergias dentro de cada estado, possuindo um plano de trabalho anual bem criterioso e prioritário institucionalmente de atendimento à RNP, fora do escopo das Redecomeps, com metas e cronograma, as quais vão sendo executadas enquanto se mantêm a disponibilidade das conexões dentro do estado e todo monitoramento e infraestrutura de telecomunicações de atendimento as instituições clientes, seja de Redecomeps ou por operadoras.

Figura 1 - Backbone RNP



Fonte: <https://www.rnp.br/sistema-rnp/infraestrutura-para-pesquisa/>

Figura 2 - Backbone Mato Grosso do Sul (PoP-MS)



Fonte: https://www.pop-ms.rnp.br/assets/images/mapa_popms_2024.png

As redes metropolitanas REDECOMEPs começaram a ser criadas em 2005 em cada capital com recursos da Financiadora de Inovação e Pesquisa (FINEP, 2005), remodelando a primeira versão experimental de redes metropolitanas de alta velocidade da RNP (REMAV, 1999).

Em diversas cidades de maior porte no interior dos estados, novas infraestruturas da RNP vêm sendo também implantadas com base na presença significativa de instituições clientes que justifiquem tais investimentos. Atualmente, já são mais de 50 redes em operação em todo o país. No caso de Mato Grosso do Sul, as cidades de Campo Grande e Dourados contam com redes REDECOMEP estabelecidas.

A atual infraestrutura óptica e os equipamentos próprios de telecomunicações implantados pela RNP oferecem conexões de alta velocidade, essenciais para o desenvolvimento de pesquisas avançadas, tanto no âmbito das instituições quanto na comunicação com o PoP. Essa estrutura tem potencializado a integração entre as instituições públicas de ensino superior, clientes do *backbone* acadêmico, fortalecendo o ecossistema de ciência e tecnologia no estado.

Estas estruturas metropolitanas de conexão são geridas pelas próprias instituições participantes por meio de consórcio constituídos com comitês gestor e técnico compostos por membros representantes destas instituições na rede, e em sua maioria nas capitais com a participação dos PoPs exercendo uma segunda coordenação administrativa e/ou técnica nestes comitês, enquanto a rede não se institucionaliza, adotando rateios ou acordos institucionais para sua autossuficiência.

Figura 3 – REDECOMEPs no Brasil



PÚBLICO-ALVO

A elaboração deste relatório técnico focado na Redecomep de Campo Grande (MS) tem como principal objetivo subsidiar os representantes das instituições que compõem o Comitê Gestor da rede com diagnósticos, recomendações e diretrizes práticas que contribuam para uma gestão mais eficiente, autônoma e sustentável. Ao reunir os principais achados da pesquisa realizada, este documento visa transformar o conhecimento técnico e analítico em ações viáveis e de baixo custo, respeitando a realidade administrativa e operacional da rede.

As instituições participantes exercem um papel duplo: são simultaneamente usuárias dos serviços de conectividade e corresponsáveis pela sua gestão. Por isso, o fortalecimento da governança da rede depende diretamente da atuação proativa, colaborativa e estratégica dos membros do Comitê Gestor. Neste contexto, o relatório oferece propostas de melhoria voltadas à organização interna, à sistematização dos processos decisórios, à transparência na gestão e à valorização da participação institucional.

A intenção é que este documento funcione como um instrumento de apoio à tomada de decisões, contribuindo para maior previsibilidade na gestão da rede, melhor alocação de esforços e maior clareza sobre papéis e responsabilidades. Dessa forma, os representantes das instituições poderão identificar com mais facilidade pontos críticos de atenção, planejar ações coordenadas e ampliar a legitimidade das decisões adotadas coletivamente.

Portanto, **este relatório técnico tem como público-alvo direto os membros do Comitê Gestor da Redecomep de Campo Grande** com atuação técnica e administrativo, representados pelo Coordenador Geral da rede. Espera-se que as informações e sugestões apresentadas sirvam como base para ações mais consistentes, fortalecendo a capacidade da rede em prover conectividade de alta qualidade em alinhamento com as políticas públicas de ensino e pesquisa.

Figura 4 - REDECOMEP CAMPO GRANDE MS



Fonte: https://www.pop-ms.rnp.br/assets/images/Redecomep_Cpo_Gde_2022_A4.png

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A governança atual das Redecomep apresenta sinais de desalinhamento entre a necessidade de ação coordenada e a capacidade decisória delegada aos comitês, sobretudo em aspectos jurídicos e financeiros.

A Redecomep, como entidade funcional voltada à prestação de serviços essenciais de conectividade, requer um modelo de governança autônomo e coeso, com regras institucionais que formalizem a delegação de autoridade aos representantes dos Comitês de Gestão e Comitês Técnicos, mas que estes possam efetivamente contribuir para gestão e operação da rede, além da participação em reuniões.

As sugestões decididas nos comitês precisam de respaldo institucional para a rede caminhar na sua evolução em busca da sua autonomia e sustentação.

Essa constatação aponta para a necessidade de adoção de um modelo de governança no qual a rede operaria com uma estrutura própria autorizada formalmente pelas instituições consorciadas, reduzindo a dependência de validações internas que atrasam ou inviabilizam decisões operacionais estratégicas.

A Redecomep de Campo Grande – MS é uma das redes que estão em um agrupamento que apresenta oportunidades de melhoria em governança, as quais serão apresentadas neste relatório.

OBJETIVOS DA PROPOSTA

Foram identificadas diferenças nos resultados associados à governança das Redecomep, sendo Campo Grande – MS uma das redes com oportunidades de melhoria.

A análise transcorreu por grupos de redes, Campo Grande ficou no grupo onde estão a maioria das Redecomeps. A seguir será apresentado os resultados dos temas da governança e desempenho e proposta de intervenção.

Este relatório técnico tem como objetivo dar os primeiros passos para o fortalecimento da governança da Redecomep de Campo Grande, oferecendo recomendações específicas e aplicáveis para aprimorar sua gestão.

No entanto, é fundamental que o Comitê Gestor, além de implementar melhorias operacionais de curto prazo, passe a considerar a estrutura organizacional da rede como um todo e a estabelecer, no médio prazo, metas voltadas à sua institucionalização – a exemplo do que já ocorre em outras redes mais maduras.

Somente com esse direcionamento estratégico será possível garantir, a longo prazo, a sustentação, a autonomia, a previsibilidade e a relevância da Redecomep no ecossistema de conectividade voltado à educação e à pesquisa. Esse alinhamento também contribui para evitar ciclos de recomeço na gestão ou fases de estagnação decorrentes da baixa participação ou rotatividade de representantes, além de reduzir a sobrecarga do PoP-MS, consolidando a rede sob a responsabilidade das instituições consorciadas.

“Aprimorar as práticas de governança da Redecomep de Campo Grande – MS.”

DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Os dados a seguir revelam as lacunas de desempenho da Redecomep de Campo Grande – MS, quando comparada aos tópicos de referencial teórico de Governança e Desempenho que estão associados aos demais grupos mais avançados de redes analisadas.

Essa pontuação foi obtida a partir de um levantamento realizado por meio de um questionário composto por 23 perguntas, cujos temas foram fundamentados em referencial teórico da área de administração. O foco da análise foi investigar o nível de aderência teórica contraposto à prática vivenciada nas 38 redes que participaram da pesquisa.

Quadro 1 - Análise de tópicos de governança

Teoria geral	Tópicos	Sub-tópicos	C1	C2	C3
Governança Inter-organizacional	Estrutura organizacional	Autonomia	2,06	1,83	1,50
		Sustentação	1,09	3,17	3,25
		Planejamento	1,31	3,80	4,40
		Organograma	1,56	4,17	1,29
		Coordenação	1,50	2,67	3,00
		Controle	1,92	2,50	2,00
		Prestação de contas	2,00	3,00	2,88
	Formalização	Fiscalização	2,50	3,17	3,50
		Formalização Aliança	2,19	3,17	2,38
		Contratos Individuos	1,29	1,00	4,00

Quadro 2 - Análise do desempenho dos tópicos de governança

Teoria geral	Tópicos	Sub-tópicos	C1	C2	C3
			Média e Desvio Padrão		
Desempenho Interorganizacional	Dimensão Estrutural (E) e Relacional (R)	Centralização (E)	2,37 ±0,7	3,17 ±0,7	3,50 ±0,7
		Aprendizado (R)	1,47 ±0,8	2,67 ±0,5	2,38 ±0,5
		Especialização (E)	1,90 ±0,3	2,33 ±0,9	2,00 ±0,7
		Confiança (R)	3,16 ±1,0	4,17 ±0,7	4,25 ±0,8

A Redecomep de Campo Grande foi classificada no Grupo C1 onde estão mais de 60% das Redecomeps no país, com pontuação indicando oportunidade de melhorias na governança e desempenho, em áreas como autonomia, planejamento, coordenação, contratos e aprendizado coletivo.

Para enfrentar esses desafios de maneira prática e aplicável, este relatório propõe um conjunto de recomendações voltadas ao fortalecimento institucional da rede, priorizando ações de baixo custo, alta aplicabilidade e que não dependam exclusivamente de novos recursos humanos ou financeiros, enquanto a rede não se institucionaliza nas opções por emancipação (criação do CNPJ sem fins lucrativos para a rede) ou incorporação (a rede é anexada ao organograma de alguma participante), opções já adotadas por algumas redes mais avançadas nos Grupos C2 e C3. (REDECOMEP, 2025)

Estado Atual

Governança em processo de consolidação

Cenário Esperado

Maturidade em Governança na rede

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Adoção de Práticas de Governança Corporativa

Recomenda-se a adoção dos princípios de governança corporativa indicados pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2016), como a definição clara de responsabilidades, a **participação efetiva dos membros do comitê gestor**, a implementação de mecanismos de controle interno e a transparência na divulgação de informações. Tais medidas podem contribuir para uma gestão mais eficiente e alinhada aos princípios de *accountability* e responsabilidade institucional, impactando positivamente indicadores como coordenação, controle e prestação de contas.

Formalização Interna dos Procedimentos nas Instituições Participantes

A criação de um processo interno em cada instituição participante, formalizando sua atuação dentro da Redecomep, pode colaborar para a **institucionalização gradual da rede** e fortalecer a estabilidade do comitê gestor, especialmente em momentos de transição administrativa. A existência de normas internas específicas, mesmo que simples, facilita a permanência do conhecimento e das responsabilidades, reduzindo os impactos da rotatividade de delegados.

Implantação de um Plano de Ação Simplificado para o Comitê Gestor

Sugere-se a construção e adoção de um **Plano de Ação Simplificado** elaborado coletivamente pelo Comitê Gestor, com atualização anual. Este plano pode conter metas básicas nos eixos de manutenção da infraestrutura, rotinas administrativas, formação técnica e comunicação institucional. Tal prática contribui diretamente para os subtemas de **planejamento e coordenação**, além de estimular o aprendizado organizacional contínuo e aumentar o engajamento dos representantes.

Criação de um Repositório Digital Compartilhado de Documentos

A implantação de um repositório digital (em plataforma gratuita como Google Drive ou SharePoint) com acesso controlado aos membros do comitê pode organizar e preservar documentos estratégicos como atas, contratos, manuais operacionais e históricos de decisões. Esta prática promove a formalização dos processos, facilita a prestação de contas e contribui para o **aprendizado coletivo**, especialmente importante para redes que passam por trocas frequentes de representantes institucionais.

Essas medidas podem contribuir para uma gestão mais efetiva em termos de resultados da rede, considerando o desdobramento desta melhoria em outros temas da governança ao se ter um comitê gestor mais participativo e estável.

RESPONSÁVEL PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Eduardo Carlos Souza Martins

Mestrando PROFIAP - ESAN/UFMS

(eduardo.martins@ufms.br)

Observação:

Site para acesso à dissertação:

<https://posgraduacao.ufms.br/portal/trabalhos>

com o título "**Governança em Redes Comunitárias de Educação e Pesquisa: Desafios e Melhores Práticas**".

REFERÊNCIAS

FINEP. Relatório de Gestão.[S.l.], p. 119. 2005. Disponível em http://www.finep.gov.br/images/a-finep/transparencia/relatorios/relatorios-de-gestao/2005/relatorio_gestao_finep_2005.pdf. Acesso em: 15, junho, 2025.

IBGC. INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Guia das melhores práticas para organizações do terceiro setor: Associações e Fundações. São Paulo: IBGC, 2016. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=22111>. Acesso em: 25 abr. 2025.

POP. Pontos de presença. 2019. Disponível em <https://www.rnp.br/sistema-rnp/pontos-de-presenca>. Acesso em: 15, junho, 2025.

REDECOMEP. Redecomeps Institucionalizadas. 2019. Disponível em <https://www.rnp.br/noticias/redecomeps-institucionalizadas-e-desenvolvidas-ganham-certificado-da-rnp>. Acesso em: 15, junho, 2025.

REMAV. Redes Metropolitanas de Alta Velocidade. 1999. Disponível em <https://memoria.rnp.br/remav/projeto.html>. Acesso em: 15, junho, 2025.

RNP. Nossa história. 2019. Disponível em <https://www.rnp.br/sobre/nossa-historia>. Acesso em: 15, junho, 2025.

SILVA, N. S. da. Redes comunitárias: uma construção sociotécnica de políticas de comunicação. UNB, 2016. Disponível em <https://www.repositorio.unb.br/handle/10482/20050> . Acesso em: 14, abril, 2025.

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

Ao

Coordenador Geral do Comitê Gestor

EMBRAPA/CNPGC, IFMS, AEM-MS/INMETRO, FIOCRUZ MS, SETDIG/GOVERNO-MS

Redecomep de Campo Grande - MS

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado Proposta de Implementação de Práticas de Governança para a Redecomep de Campo Grande-MS, derivado da dissertação de mestrado Governança em Redes Comunitárias de Educação e Pesquisa: Desafios e Melhores Práticas, de autoria de Eduardo Carlos Souza Martins.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um Relatório Técnico e seu propósito é Aprimorar as práticas de governança da Redecomep de Campo Grande – MS.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço profiap.prop@ufms.br.

Campo Grande, MS de Agosto de 2025

Registro de recebimento

Prof. Dr. Luciano Gonda
Coordenador Geral da Redecomep de Campo Grande - MS

Discente: Eduardo Carlos Souza Martins

Orientador: Alessandro Gustavo Souza Arruda , Prof. Dr.

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

25 de Julho de 2025

