

Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo
Escola Pós-Graduação de Ciências Sociais
Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão e Políticas Públicas

DAVID RANIERI BULGARI

**A implantação do CEU – Centro de Artes e Esportes Unificado – no
Complexo Ribeirão Verde**

Um paradigma para os operadores de políticas sociais do município de
Ribeirão Preto

São Paulo

2014

DAVID RANIERI BULGARI

Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo
Escola Pós-Graduação de Ciências Sociais
Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão e Políticas Públicas

DAVID RANIERI BULGARI

**A implantação do CEU – Centro de Artes e Esportes Unificado – no
Complexo Ribeirão Verde**

Um paradigma para os operadores de políticas sociais do município de
Ribeirão Preto

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Comissão Avaliadora como exigência parcial para obtenção do certificado de conclusão do curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão e Políticas Públicas, pela Escola Pós-Graduação de Ciências Sociais, da Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo.

Orientador: Fábio Pereira de Andrade

São Paulo
Maio de 2014

DEDICATÓRIA

A conclusão deste trabalho não seria possível sem o apoio recebido de pessoas muito importantes na minha vida: minha esposa e filha, meus pais, irmãs e amigos, fontes de minhas inspirações.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha amiga Katia Abbud, que pacientemente me ajudou no entendimento do tema deste trabalho.

Ao meu orientador pela paciência e incentivo que tornaram possível a conclusão deste trabalho.

Aos professores que compartilharam o conhecimento para nosso crescimento profissional.

À Fundação Perseu Abramo pela iniciativa que nos possibilitou este notável curso de pós-graduação.

À Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo pela qualidade do curso e zelo com o aprendizado.

Ao Partido dos Trabalhadores pelas conquistas sociais e melhorias na qualidade de vida do povo brasileiro.

À DEUS por mais esta conquista, a quem rogo que me dê condições e capacidade para aplicar o conhecimento adquirido em prol da coletividade!

RESUMO

As políticas públicas sociais são concebidas para melhorar a qualidade de vida, garantir direitos e cidadania às pessoas. O modelo de gestão pública interfere nos resultados e na forma de execução das políticas públicas.

As relações sociais controladas pelo Estado Brasileiro são reorganizadas a partir da década de 1930 com a adoção do modelo burocrático-weberiano, rompendo com o modelo patrimonialista vigente até então. A partir dos anos 1990 é adotado o modelo gerencial com reflexos na condução das políticas sociais. Esta relação do Estado Brasileiro com as políticas sociais modifica-se a partir da eleição do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva, que promove uma maior participação popular na gestão pública adotando o modelo de Administração Pública Societal. A intersetorialidade é a base desta nova política pública, que tem na formação de redes sociais o seu maior trunfo.

Destaca-se neste contexto o Centro Integrado de Artes e Esportes Unificados – CEU, um equipamento público com o objetivo de promover a cidadania em territórios de alta vulnerabilidade social, valorizar o intercâmbio entre as diferentes expressões artísticas, e reconhecer a cultura e o esporte como direitos fundamentais.

O município de Ribeirão Preto celebrou convênio com o Ministério da Cultura para implantação em 2014 de um Centro de Artes e Esportes Unificados – CEU, no bairro Jardim Florestan Fernandes no Complexo Ribeirão Verde, que exigirá uma ação matricial entre as Secretarias Municipais da Cultura, Educação, Assistência Social, e de Esportes. Ocorre que os operadores de políticas públicas do município não estão preparados para integrar serviços neste novo equipamento social.

Palavras-chave: intersetorialidade, rede matricial, política pública, CEU, gestão, serviço público

ABSTRACT

Social policies are designed to improve the quality of life, securing rights and citizenship to people. The public management model affect the results and the manner of execution of public policy.

Social relations are controlled by the Brazilian government reorganized from the 1930s with the adoption of the Weberian bureaucratic model, breaking the existing patrimonial model so far. From the 1990s the management model adopted is reflected in the conduct of social policies. This relationship of the Brazilian State social policies is modified from the election of President Luiz Inacio Lula da Silva, which promotes greater popular participation in governance by adopting the model of Public Administration Societal. Intersectoriality is the basis of this new policy, which has in the formation of social networks your greatest asset.

It is noteworthy in this context the Centro de Artes e Esportes Unificados (Integrated Arts Center Unified Sports) - CEU, public equipment with the aim of promoting citizenship in areas of high social vulnerability, enhance exchanges between the different artistic expressions, and recognize the culture and sport as rights fundamental.

The municipality of Ribeirão Preto signed an agreement with the Ministry of Culture for deployment in 2014 of an Centro de Artes e Esportes Unificados (Arts Centre and Unified Sports) - CEU, in the Jardim Florestan Fernandes in Ribeirão Verde Complex, which will require a matrix action between the Municipal Culture, Education, Welfare, and Sports. Occurs that operators of public policy of the municipality are not prepared to integrate social services in this new equipment.

Keywords: intersectionality, matrix network, public policy, CEU, management, public service

SUMÁRIO

	pg
1. Introdução	1
1.1. Método	2
2. Desenvolvimento	3
2.1. Identificação de um Problema relevante	3
2.2. Justificativa do problema	4
2.3. Marco de referência conceitual- Uma nova política social para o Brasil	4
2.4. Descrição do problema	13
2.5. Explicação do Problema	14
2.6. Descritores dos resultados esperados.	16
2.7. Qual é a proposta? O que deve ser feito para equacionar o problema?	16
2.8. Análise de viabilidade e plano de ação	18
2.9. Análise de atores envolvidos e interesses	18
2.10. Análise de riscos	20
2.11. Balanço do projeto.	21
3. Conclusão (Considerações finais)	22
4. Anexos	23
5. Referências Bibliográficas	31

SIGLAS

CEU -Centro de Artes e Esportes Unificados

CLT -Consolidação das Leis do Trabalho

CRAS -Centro de Referência de Assistência Social

DASP -Departamento Administrativo do Serviço Público

FHC -Fernando Henrique Cardoso

IDH-m -Índice de Desenvolvimento Humano Municipal

IDEB -Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

MinC -Ministério da Cultura

PAC2 -Programa de Aceleração do Crescimento – 2

SUAS -Sistema Único de Assistência Social

LISTA DE QUADROS

	Pg.
I – Principais características dos modelos: patrimonialista, burocrático e gerencial	8
II – Comparação dos modelos Administração Pública Contemporânea	10
III - Avaliação dos serviços ofertados	15
IV - Avaliação da situação quanto às expectativas	15

1. - Introdução

As crianças, adolescentes e os jovens menores estão protegidas pela legislação brasileira, em especial pelo Estatuto da Criança e do Adolescente, cabendo ao Estado traçar e executar políticas públicas que garantam a estas o acesso pleno à cidadania.

As políticas públicas sociais são definidas para garantir direitos, facilitar e possibilitar o acesso a bens e serviços àqueles que, afetados pela exclusão social, têm fragilizadas suas condições objetivas de vida e de sobrevivência. Vulneráveis, em função do processo socioeconômico e político de globalização da economia, sofrem discriminações, humilhações, e segregação, não encontrando oportunidades de se prepararem ou de se manterem para o mercado de trabalho, dependendo cada vez mais de ações eventuais e compensatórias. Agrava este quadro a fragilização das políticas públicas, que impede a estes cidadãos encontrarem meios, recursos e possibilidades de garantir seus direitos.

A gestão das políticas públicas tradicionalmente tem gerado fragmentação da atenção às necessidades sociais; paralelismo de ações; centralização das decisões, informações e recursos; rigidez quanto às normas, regras, critérios e desenvolvimento dos programas sociais; divergências quanto aos objetivos e papel de cada área, unidade, instituição ou serviço participante; fortalecimento de hierarquias e poderes políticos/decisórios e fragilização do usuário – sujeito do conjunto das atenções na área social.

Esta situação contradiz a Constituição Brasileira, que preconiza como direito do cidadão a seguridade social como sendo “um conjunto integrado de ações de iniciativa dos poderes públicos e da sociedade destinado a assegurar os direitos relativos à saúde, à previdência e à assistência social” (BRASIL, 1988, art. 194)

Conforme Monnerat, et Souza (2011) “os desenhos dos programas sociais, condizentes com o princípio da seguridade e com a perspectiva intersetorial, requerem, necessariamente, a ação coordenada das três esferas governamentais e dos diversos setores de um mesmo nível de governo”.

Neste sentido tem o Governo Federal promovido, por meio de ações intergovernamentais, mudanças no formato da gestão de equipamentos sociais visando criar melhores condições de atenção a este público por meio de ações matriciais.

Destaca-se neste contexto o Centro Integrado de Artes e Esportes Unificados – CEU, um projeto que prevê a construção de até 800 equipamentos públicos pelo país, com a

finalidade de integrar num mesmo espaço físico programas e ações culturais, esportivas e de lazer, além de formação e qualificação para o mercado de trabalho, serviços sócio-assistenciais, políticas de prevenção à violência e inclusão digital.

O objetivo é promover a cidadania em territórios de alta vulnerabilidade social das cidades brasileiras e valorizar o intercâmbio entre as diferentes expressões artísticas. (BRASIL, 2010), e reconhecer a cultura e o esporte como direitos fundamentais.

Inclui também uma mudança na forma de estrutura de poder e decisão como hoje existente, de um modelo Weberiano (horizontal - piramidal) para outro onde a moderna gestão social pauta-se em princípios como a descentralização, participação social e a intersetorialidade. Este novo modelo, matricial, exige uma articulação dos operadores de políticas públicas através do desenvolvimento de ações conjuntas destinadas a proteção, inclusão e promoção da família vítima do processo de exclusão social.

Este novo equipamento social exigirá um modelo gerencial intersetorial, matricial e em rede, diferente da forma atual, fragmentada, com objetivos e ações não integradas.

Questões de ordem administrativa, como por exemplo: quem assumirá a manutenção, a conservação, o custeio? Ou, quem será o responsável por gerenciar este equipamento público, ainda não tem resposta.

1.1. Método

Utilizado a metodologia qualitativa como técnica de pesquisa, a partir do estudo de caso para analisar a política pública em questão.

No desenvolvimento do trabalho, a pesquisa bibliográfica foi importante para o conhecimento do tema e análise dos dados coletados sobre a forma de trabalho adotado pela Administração Municipal, modelo de gestão proposto e o preconizado pela política pública federal.

Utilizado documentos públicos e disponíveis na internet, em sítios eletrônicos públicos, e pesquisa interna com profissionais do setor.

2. - Desenvolvimento

2.1. Identificação de um problema relevante: - A falta de ação intersetorial nas Políticas Públicas Sociais.

Na periferia das pequenas, médias e grandes cidades, um problema recorrente vem se agravando, e exigindo novas políticas públicas como modo de enfrentamento ao grande número de crianças, adolescentes e jovens que ficam pelas ruas sujeitos à própria sorte e reféns da cultura marginal instalada.

Esta realidade perversa encontrada na periferia das cidades decorre da falta de espaços públicos capacitados para preencher uma lacuna na vida destas pessoas, muitas delas vulneráveis, com origem em famílias desajustadas, e sujeitas a ação do narcotráfico, marginalidade e criminalidade.

As políticas sociais existentes promovem e mantêm parcela destas crianças e adolescentes nas escolas por meio da adesão das famílias ao Programa Bolsa Família, no entanto, no contraturno ficam, sem eira nem beira, perambulando pelas ruas.

Não fosse o Programa Bolsa Família, o acompanhamento destas crianças e adolescentes pelo Estado seria muito difícil, visto que, a situação de vulnerabilidade em que se encontram dificultaria a permanência ou frequência nas escolas, assim como o acompanhamento pelas equipes de saúde local.

No caso dos jovens, estes mais sofrem com a falta de políticas sociais integrativas, principalmente os que se encontram na situação de vulnerabilidade, visto que, estão mais sujeitos às ações dos traficantes e encontram na marginalidade um modo de sobrevivência, ou de afirmação perante a comunidade.

A superação desta triste realidade depende da presença do Estado por meio de políticas sociais que tenham por princípio resgatar a cidadania, a autoestima, a educação e o lazer, e dar melhores condições de vida a estas crianças, adolescentes e jovens.

O Poder Público Municipal de Ribeirão Preto tem promovido ações junto às comunidades carentes, principalmente as da periferia da cidade, visando o controle e a promoção social.

Com uma rede de saúde e de educação bem estruturadas, tem nos últimos anos implantado os equipamentos sociais previstos no SUAS.

No entanto, não basta apenas construir espaços públicos para o lazer no contraturno, atender as famílias no CRAS ou ofertar programas de saúde nas unidades de saúde localizadas na periferia, faz-se necessário a integração destes serviços, “visando o enfrentamento de problemas sociais complexos que ultrapassam a alçada de um só setor de governo ou área de política pública.” (MONNERAT, SOUZA, 2011)

2.2. – Justificativa do problema: – A ausência de integração dos operadores de políticas sociais e suas consequências na efetividade das ações.

Tradicionalmente as políticas públicas básicas (educação, assistência social, saúde, habitação, cultura, lazer, trabalho, etc.) são setoriais e desarticuladas, respondendo a uma gestão com características centralizadoras, hierárquicas, prevalecendo práticas na área social que não geram a promoção humana como esperado. Esta situação precariza as políticas públicas, tornando-as frágeis e vulneráveis a ingerências e uso como moeda de trocas por pessoas inescrupulosas que visam somente seus objetivos pessoais.

O rompimento desta tradição fragmentada da política social, que se divide em setores, se dá por meio de ações intersetoriais, de modo a patrocinar importantes “mudanças de fundo, isto é, de conceitos, valores, culturas, institucionalidades, ações e formas de prestação de serviços, além de um novo tipo de relação entre Estado e cidadão.” (PEREIRA, 2011)

Esta intersetorialidade é pouco incentivada na Prefeitura de Ribeirão Preto, em prejuízo dos utilizadores dos serviços, que precisam percorrer diversos setores para obter respostas ou usufruir de seus direitos.

Organizar, articular e operacionalizar uma rede de políticas sociais públicas exige o entendimento da questão social como multidimensional, e um olhar sistêmico possível de integrar diversas ações e serviços, fortalecendo as políticas públicas e possibilitando aos cidadãos encontrarem meios e recursos de garantias de seus direitos fundamentais.

2.3. Marco de referência conceitual: - Uma nova política social para o Brasil.

O Estado democrático de direito se instala plenamente no Brasil com a promulgação da Constituição Cidadã de 1988, substituindo um regime ditatorial e fulcado na

preservação do status quo, consequência de anos de exceção e prevalência das elites dominantes na condução das políticas públicas.

A estrutura do Estado Brasileiro, assim conformado, atendia aos anseios e refletia o pensamento da classe dominante, principalmente em relação ao controle social e contenção dos direitos coletivos, anseios da sociedade civil.

Neste contexto, o controle social tinha por objetivo central a preservação da ordem em detrimento do social.

Os diversos segmentos da sociedade civil, na defesa dos seus interesses, se organizaram e assim como defendido por Gramsci, constituíram “partidos” nos interesses coletivos que mais tarde resultaria, no reconhecimento dos direitos sociais na nova constituição.

Ocorre uma mudança de modelo de Estado, de antigo, centralizador e controlador, para um novo, democrático e social.

Esse novo quadro político materializa o chamado Estado Ampliado, imaginado por Gramsci, integrando interesse da sociedade política (os governantes) aos da sociedade civil e suas expressões.

Nesta nova seara, surgem as Políticas Públicas Sociais como formas de atendimento ao preconizado no art. 3º da Constituição Federal: “(....)

I – construir uma sociedade livre, justa e solidária;

II – garantir o desenvolvimento nacional;

III – erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais;

IV – promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.

(...)” (BRASIL, 1988)

Diante deste desafio, estruturam-se os governos para enfrentar os problemas e mudar a realidade social existente, no entanto, esta estrutura estatal ainda arraigada nos velhos princípios e modelos de gestão, descompromissada com resultados, impede avanços significativos na área social.

Com a adoção das políticas do Consenso de Washington pelo Estado Brasileiro, se instala uma crise social derivado da implantação do Estado Mínimo, prejudicando a implantação e manutenção das políticas de bem estar social em andamento.

A diminuição dos investimentos em saúde e educação reflete negativamente nas vidas das pessoas, que sofrem com a crise social instalada: desemprego e miséria são os resultados.

O Estado herdado confronta-se com o Estado que queremos, e as políticas públicas são concebidas para mudar esta realidade.

A revisão das práticas para o alcance deste Estado que queremos, passa obrigatoriamente pela reestruturação da máquina pública, do modelo organizacional Weberiano, baseado em funções, em hierarquia vertical, notadamente piramidal, para um modelo em rede, que verticalize os processos decisórios, e constitua corresponsabilidade na execução das políticas públicas entre os diversos setores envolvidos na sua plena execução.

“Weber entendia a burocracia como um tipo de poder, igualada à organização, considerada como um sistema racional onde a divisão do trabalho se processa racionalmente em função dos fins propostos, no qual predomina a ação racional burocrática que demanda coerência da relação entre meios e fins (objetivos estabelecidos).” (DIAS, 2003 pag. 66)

A partir dos anos 1930 dá-se início à Reforma Burocrática ou do serviço público e a administração passa a ser burocrática ou weberiana, preocupada principalmente com a efetividade da ação pública (BRESSER-PEREIRA, pg. 28).

Este modelo burocrático weberiano adotado, baseado na eficácia, meritocracia e impessoalidade, dava início a um Novo Estado Brasileiro, que rompia com a oligarquia e o patrimonialismo, práticas herdadas desde a monarquia.

Implantava-se um modelo burocrático weberiano, que alteraria a relação dos indivíduos com o Estado, pautado na racionalização da administração pública, e na busca da eficiência.

Esta reforma do serviço público e o processo de burocratização ou racionalização, visava romper com a administração patrimonial adotada até então, tendo sido considerada como a melhor maneira de aumentar a eficiência, eliminar o nepotismo e reduzir a corrupção (BRESSER-PEREIRA, 2009).

O Estado Brasileiro adota novos padrões de trabalho e ação administrativa mais especializada, e tecnicamente racionalizada, resultando com a criação do concurso público para o ingresso no funcionalismo de carreira do Estado, em 1934; a fundação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), em 1938; a constituição de um estatuto para os funcionários públicos, em 1939, entre outras. (PAIVA, 2009)

Adotavam-se algumas conquistas sociais, como o voto secreto e as leis trabalhistas, além do direito de voto para as mulheres. (CAPOBIANGO, 2013)

A partir de então, se formaram as bases para implantação no país de políticas sociais, que num primeiro momento procuraram proteger os interesses dos trabalhadores contra os dos capitalistas, de modo a mediar estas relações. Tendo a CLT – Consolidação da Legislação Trabalhista, como regulamento, o Presidente Getúlio Vargas reorganizou as relações sociais controladas pelo Estado Brasileiro, persistindo este modelo até os anos 1990, quando se promove uma Reforma do Estado Brasileiro, “que buscava criar um novo modelo econômico fundamentado no neoliberalismo, “estimulado” a partir do Consenso de Washington”. (CARINHATO, 2008, pg. 41)

O governo de Fernando Collor de Mello promoveu um amplo e profundo rearranjo estrutural, uma reforma neoliberal, visando a racionalização (redução de gastos) e a desestatização (redução da interferência do Estado no domínio econômico). Nesse sentido, fechou ministérios, promoveu fusão e extinção de instituições, determinou afastamento e/ou remanejamento de pessoal, extinguiu, privatizou e descentralizou empresas, além de ter promovido a desregulamentação do mercado. (CAPOBIANGO, 2013, pg. 67)

Esta reforma neoliberal do Estado iniciada por Collor foi concluída durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, que adotou o modelo de administração pública gerencial.

Segundo Bresser Pereira, Ministro da Reforma e Administração do Estado do governo FHC, a administração pública gerencial tem como principais objetivos: aprimorar as decisões estratégicas do governo e da burocracia; oferecer condições que garantam a propriedade e o contrato, para que se promova um bom funcionamento dos mercados; garantir autonomia e capacitação gerencial do administrador público; e certificar a democracia por meio da prestação de serviços públicos voltados para o “cidadão-cliente” e controlados pela sociedade. (CAPOBIANGO, 2013, pg.70)

No Quadro I, elaborado por SOUZA, comparamos as principais características que identificam os modelos de administração pública adotados pelo Governo Federal no período da Primeira República até a reforma promovida no primeiro mandato do Presidente Fernando Henrique Cardoso, com a criação em 1998 do MARE – Ministério da Administração e Reforma do Estado.

Quadro I – Principais características dos modelos: patrimonialista, burocrático e gerencial

CARACTERÍSTICAS	MODELO TRADICIONAL – PATRIMONIALISTA	MODELO BUROCRÁTICO	MODELO GERENCIAL
Estrutura Organizacional	Permanente, com base nas relações pessoais	Permanente, rígida e definitiva	Flexível, mutável, adaptativa e transitória
Autoridade	Baseada nas pessoas e relações pessoais	Baseada na hierarquia e no comando	Baseada no conhecimento e na consulta
Desenho de Cargos e Tarefas	Não há divisão clara de cargos	Cargos estáveis e definidos. Ocupantes especialistas e univalentes	Cargos mutáveis redefinidos constantemente. Ocupantes polivalentes
Comunicações	Variável	Quase sempre vertical	Quase sempre horizontal
Confiabilidade colocada sobre	Os chefes/líderes ou detentores do poder	Regras e regulamentos formalizados por escrito e impostos pelo governo	As pessoas e as comunicações informais entre pessoas
Princípios predominantes	Tradição, estruturas e jogos de poder	Teoria Clássica da Administração	Teoria Contingencial e aspectos democráticos de gerenciamento
Ambiente	Interno instável e externo estável	Estável, rotineiro, permanente e previsível	Instável, mutável e imprevisível
Profissionalização	Não há profissionalização da	Administração profissionalizada,	Superespecialização convivendo com a

	administração, nomeações por indicação	divisão do trabalho e especialização da mão de obra	flexibilidade, Adhocracia.
Distinção entre o público e o privado	Não há definição clara entre o público e o privado. Apropriação do público pelo privado	Clara distinção e separação entre o público e o privado	Distinção entre o público e o privado, tentativa de implementar métodos e técnicas de administração de empresas e accountability

Fonte: SOUSA, 2008, pg.153/154

No entanto, este modelo de administração pública gerencial não é consenso, e pelo país multiplicam-se experiências patrocinadas por governos populares com propostas inovadoras de gestão pública, com diferentes experiências de participação social, por meio de conselhos de gestão tripartite, comissões de planejamento e outras formas de participação e representação. Este novo conceito, envolve a elaboração de novos formatos institucionais que possibilitem a co-gestão e a participação dos cidadãos nas decisões públicas. (DE PAULA, 2005, pag. 40)

Este novo modelo, chamado por alguns autores de Novo Serviço Público e por outros de Administração Pública Societal, com a eleição de Luiz Inácio Lula da Silva para a Presidência da República Federativa do Brasil, passou a ser adotado, coexistindo com o modelo vigente em um processo de construção de um novo serviço público, com maior participação popular na gestão pública.

No Quadro II, elaborado por PAES DE PAULA, comparamos os dois modelos coexistentes na Administração Federal, quanto aos aspectos que os diferem como origem, projeto político, dimensões estruturais, abertura à participação social, e gestão; prevalecendo o modelo de Administração Pública Societal quando da elaboração de novas políticas públicas, principalmente na área social, onde é incentivado por meio de conferências a discussão de temas importantes para a sociedade, e a criação de conselhos que auxiliarão o Governo no desenho destas novas políticas.

Quadro II – Comparação dos modelos Administração Pública Contemporânea

Variável	Administração Pública Gerencial	Administração Pública Societal
Origem	Movimento internacional pela reforma do Estado, que se iniciou nos anos 1980 e se baseia principalmente nos modelos inglês e estadunidense	Movimentos sociais brasileiros, que tiveram início nos anos 1960 e se desdobramentos nas três décadas seguintes
Projeto Político	Enfatiza eficiência administrativa e se baseia no ajuste estrutural, nas recomendações dos organismos multilaterais internacionais e no movimento gerencialista	Enfatiza a participação social e procura estruturar um projeto político que repense o modelo de desenvolvimento brasileiro, a estrutura do aparelho de Estado e o paradigma de gestão
Dimensões estruturais enfatizadas na gestão	Dimensões econômico-financeira e institucional-administrativa	Dimensão sociopolítica
Abertura das instituições políticas à participação social	Participativo no nível do discurso, mas centralizados no que se refere ao processo decisório, à organização das instituições políticas e à construção de canais de participação popular	Participativo no nível das instituições, enfatizando a elaboração de estruturas e canais que viabilizem a participação popular
Abordagem de gestão	Gerencialismo: enfatiza a adaptação das recomendações gerencialistas para o setor público	Gestão Social: enfatiza a elaboração de experiências de gestão focalizadas nas demandas do público-alvo, incluindo questões culturais e participativas

Fonte: PAES DE PAULA, 2005, pg. 41

No âmbito das políticas sociais, o governo Lula aperfeiçoou as iniciativas de governos anteriores e conduziu a implementação de novos programas sociais. Prevalece a concepção republicana, tanto no desenho como na implementação, tendo como princípios a parceria com os entes federados, o fortalecimento dos mecanismos de transparência e controle social, na articulação do território nas ações sob responsabilidade dos diversos órgãos da administração pública. (MERCADANTE, 2010)

Neste contexto, as políticas sociais são revistas. Identifica-se a necessidade de aperfeiçoar os instrumentos de coordenação intersetorial e superar definitivamente a fragmentação e sobreposição de programas; fortalecer os mecanismos de parceria e gestão compartilhada pelos entes federativos, nos três níveis de governo e articular no plano territorial o processo de implementação de políticas setoriais, nas zonas rurais e urbanas, para prover uma rede mais ampla de proteção social. (MERCADANTE, 2010)

Esta nova política social rompe com a marca compensatória que tem caracterizado os programas sociais no Brasil, e adota uma política com base na distribuição de renda.

A presidenta Dilma Rousseff assume o Governo Federal sob a legenda “país rico é país sem pobreza”, e promove ajustes visando ampliar a rede de proteção social, articular os órgãos públicos de modo a obter os melhores resultados, e otimizar recursos no enfrentamento dos problemas sociais.

Este novo modelo passa a redefinir as políticas públicas, adotando uma estratégia inovadora: as redes sociais, estruturas que congregam pessoas e organizações públicas e privadas, de maneira horizontal, democrática e participativa, na construção de projetos coletivos em prol do bem comum. Este novo e exigido modelo, “com base em redes é um sistema aberto, altamente dinâmico suscetível de inovação sem ameaças ao seu equilíbrio (...) Mas a morfologia da rede também é uma fonte de drástica reorganização das relações de poder” como citado por CASTELLS, 2000, pag. 98.

A adoção deste novo modelo, formulada e defendida por diversos autores, compromete os atores sociais envolvidos, e precede da intersetorialidade como meio para alcance dos resultados.

A intersetorialidade, considerada um rompimento da tradição fragmentada da política social (PEREIRA) que se divide em setores, propicia mudanças de conceitos, valores, culturas, institucionalidades, ações e formas de prestação de serviços, além de um novo tipo

de relação entre Estado e cidadão.

A intersectorialidade constitui uma concepção que deve informar uma nova maneira de planejar, executar e controlar a prestação de serviços, para garantir um acesso igual dos desiguais. Isso significa alterar toda a forma de articulação dos diversos segmentos da organização governamental e dos seus interesses. (JUNQUEIRA, pg. 27)

Em oposição a este modelo, encontram-se estruturadas nas diversas prefeituras os serviços de atenção social, baseadas em programas e ações isoladas, que não interagem, coexistindo de forma fragmentada, e atendendo apenas a uma minoria sem proporcionar a inclusão e mudanças sociais esperadas.

Neste novo modelo de administração pública, a intersectorialidade ou ação matricial, “requerem, necessariamente, a ação coordenada das três esferas governamentais e dos diversos setores de um mesmo nível de governo, além de participação e controle social.” (MONNERAT, SOUZA, pg. 47, 2011)

“A incorporação da intersectorialidade nas políticas públicas trouxe a articulação de saberes técnicos, já que os especialistas em determinada área passaram a integrar agendas coletivas e compartilhar objetivos comuns. Nesta perspectiva, a intersectorialidade pode trazer ganhos para a população, para a organização logística das ações definidas, bem como para a organização das políticas públicas centradas em determinados territórios. Ao mesmo tempo, abrem-se novos problemas e desafios relacionados à superação da fragmentação e à articulação das políticas públicas, sobretudo se considerarmos a cultura clientelista e localista que ainda vigora na administração pública.” (NASCIMENTO, 2010, pag. 96)

O Governo Brasileiro sob o comando da Presidenta Dilma Rousseff, inovou ao implantar em Março de 2010 projetos sociais como parte do Programa de Aceleração do Crescimento, conhecido como PAC2, no Eixo Comunidade Cidadã.

Desenvolvido inicialmente pelo Ministério dos Esportes para ser a Praça da Juventude, já prevendo espaços para interação de ações intersectoriais, posteriormente o projeto foi adotado no PAC2 com o nome de PEC – Praça do Esporte e da Cultura, prevalecendo o atual nome CEUs - Centros de Artes e Esportes Unificados, sob a coordenação do Ministério da Cultura.

O objetivo dos CEUs - Centros de Artes e Esportes Unificados é integrar num mesmo espaço físico, programas e ações culturais, práticas esportivas e de lazer, formação e qualificação para o mercado de trabalho, serviços sócio-assistenciais, políticas de prevenção à

violência e inclusão digital, de modo a promover a cidadania em territórios de alta vulnerabilidade social das cidades brasileiras. (BRASIL, 2010)

2.4. Descrição do problema: - A ausência de integração dos setores que executam políticas sociais

A gestão de um equipamento social como os CEUs, exigem uma mudança no formato de gestão da coisa pública, de repensar a hierarquia e as linhas de comando, e até mesmo, de como participar cada operador de políticas sociais neste contexto para obtenção dos resultados que se espera alcançar.

A organização do serviço público, baseada em divisões por áreas de atuação ou das necessidades, desagregam as ações, pensadas isoladamente para atingir objetivos específicos em relação a um público alvo previamente identificado. Este público assim identificado, será tratado pelos operadores de políticas sociais de modo particularizado conforme a sua área de atuação: saúde, assistência social, e educação.

A dificuldade de operacionalização tem raízes na fragmentação dos recursos humanos e materiais, no discurso da autonomia entre as áreas, no isolamento das diferentes áreas das políticas públicas sociais, entre outros fatores, como: “centralização decisória, planejamento normativo, dicotomia entre planejamento e execução (planos de papel), sigilo e ocultação de informações, formalização excessiva (grande produção de papéis que circulam em rotas horizontais e verticais, para receberem, no mais das vezes, meros encaminhamentos), e distanciamento do cidadão e mesmo do usuário, dificultando o controle social.” (INOJOSA, pag.38, 1998)

Inclui-se neste contexto dois novos operadores de políticas públicas no mesmo espaço físico: a cultura e o esporte.

O problema reside no compartilhamento do espaço comum, das dificuldades de agenda, de interesses, e mesmo de gestão da área comum.

Em contraponto ao modelo Weberiano, baseado na hierarquia, este novo equipamento exige maior participação intersetorial.

O modelo de gestão exigido para o CEU, requer a adoção de uma rede na área social, em especial no contexto da gestão municipal, de modo a ofertar serviços e integrar valores à comunidade.

Ocorre que os operadores de políticas públicas do município, das áreas de saúde, educação, assistência social, cultura e esportes, não estão preparados para integrar serviços neste novo equipamento social.

Problemas como governança, financiamento das ações, recursos humanos, manutenção e custeio, estão na pauta e ainda sem solução.

2.5. Explicação do Problema: - Como esse problema surge e se manifesta?

O município de Ribeirão Preto celebrou convênio com o Ministério da Cultura para implantação em 2014 de um Centro de Artes e Esportes Unificados – CEU, no bairro Jardim Florestan Fernandes no Complexo Ribeirão Verde, exigindo da Administração Municipal para seu funcionamento uma ação matricial das Secretarias Municipais da Cultura, Educação, Assistência Social, e de Esportes.

O modelo de gestão adotado pelo Governo Federal nestes projetos exige dos parceiros conveniados, um planejamento intersetorial que oriente os operadores de políticas sociais a execução de um plano de trabalho dependente da integração de ações articuladas entre secretarias ou gestores de serviços, que se complementem em função de um resultado esperado.

Levantamento realizado pela Prefeitura Municipal de Ribeirão Preto junto aos profissionais da área social, apontaram os seguintes problemas a serem superados de modo a melhorar ou qualificar os serviços:

- Equipamentos sub-utilizados;
- Visão distorcida do usuário;
- Falta de comprometimento de alguns funcionários;
- Falta de adesão aos serviços;
- Os serviços não se complementam;
- Dificuldade de integração;
- Violência;
- Vandalismo;
- Sentimento de impotência;
- Vulnerabilidade social.

Da mesma forma, estes profissionais foram incentivados a avaliar os serviços ofertados pela Administração Municipal, sendo o resultado constante do Quadro III.

Quadro III - Avaliação dos serviços ofertados

1. Específicos, não integrados, atendendo políticas específicas visando tratar problemas dentro de suas áreas de competência.
2. Pessoal qualificado, em número suficiente, distribuídos nos diversos equipamentos existentes.
3. A oferta de serviços atende a demanda, no entanto, não é reconhecido pela população da forma esperada.

Fonte: Prefeitura Municipal de Ribeirão Preto/SP

Quanto às expectativas dos usuários, na visão destes profissionais, há um conflito entre a visão do cidadão e o do serviço, conforme consta do Quadro IV.

Quadro IV - Avaliação da situação quanto às expectativas

Visão do cidadão	Visão do serviço
<ul style="list-style-type: none">• Serviço não atende;• Sem qualidade;• Falta de atenção;• De difícil acesso;• Pouco faz.	<ul style="list-style-type: none">• Serviço adequado;• Atendimento de qualidade;• Falta de pessoal para a demanda;• Falta de estrutura adequada;• Pouca adesão.

Fonte: Prefeitura Municipal de Ribeirão Preto/SP

A elaboração de um plano de ações conjunto, é uma dificuldade dos profissionais e técnicos das áreas citadas em relação ao compartilhamento de um mesmo espaço público para o desenvolvimento de seus trabalhos.

2.6. Descritores dos resultados esperados.

A melhoria nos indicadores sociais é consequência das ações realizadas. Espera-se que a adoção de um sistema em rede para execução de políticas públicas, impacte positivamente nos principais indicadores, notadamente no IDH-m e no IDEB.

Como resultado da implantação do equipamento social, gerido e funcionando de modo matricial, espera-se:

- a) mudanças na cultura local com a diminuição da violência;
- b) melhorias na socialização das crianças, adolescentes e jovens;
- c) inclusão social;
- d) resgate da cidadania;
- e) adoção de práticas de higiene e de cuidados com a saúde;
- f) diminuição do uso de álcool e drogas;
- g) melhoria geral das condições e qualidade de vida das famílias.

Em relação à gestão, espera-se que a coordenação atue no sentido de integrar os serviços ofertados, manter a ordem, a coesão, a segurança, a manutenção do local, e gerenciar o espaço comum, representando o grupo junto à comunidade e Governo Municipal.

2.7. Qual é a proposta? O que deve ser feito para equacionar o problema? O que será proposto como plano de ação?

A adoção do conceito de gestão matricial, ou em rede, neste contexto é uma urgência, que exige um planejamento estratégico bem elaborado, articulado, com a participação de todos os atores públicos, com a aplicação de seus recursos para resolução e enfrentamento dos problemas com eficiência e eficácia.

A formação de redes para execução de políticas públicas, notadamente na área social, é de suma importância para o enfrentamento da exclusão social, visto que, desencadeia uma série de ações articuladas, racionaliza a despesa, e incorpora conceitos nas diversas equipes que passam a atuar integradas para o alcance das metas.

Considerando que o público-alvo em comum são crianças, adolescentes e jovens, propõe-se um projeto que integre em rede os serviços da área de atuação social para o desenvolvimento do cidadão.

Tem por premissas esta proposta: a oferta de serviços existentes, a capacidade instalada, a disponibilidade de equipamentos públicos, e a existência de pessoal técnico qualificado em cada área de atuação, e um novo modelo de governança baseada em rede.

Para tanto, será necessário que a Administração Municipal proceda internamente uma revisão em sua programação e adote como objetivos:

- Trabalho matricial em rede – integração de serviços correlatos;
- Aproximação da sociedade civil;
- Otimização dos recursos físicos;
- Abordagem integrada para inclusão social;
- Desenvolvimento comunitário.

Da análise desta conjuntura, propõe-se um projeto que integre, numa nova forma de gestão, as políticas públicas para atender crianças e adolescentes, que estejam sujeitos a uma cultura marginal, principalmente nas áreas periféricas da cidade. O objetivo deste projeto é diminuir a violência e a exclusão social, tendo por visão a mudança do quadro atual por meio de políticas integrativas e a adoção de um modelo matricial, que possibilite a gestão de um equipamento social integrado, onde serão ofertadas atividades lúdicas voltadas ao ensino complementar, saúde preventiva, esportes de formação, atividades culturais, formação e recreação, bem como, integração social.

Esta proposta se enquadra no modelo adotado no CEU - Centro de Artes e Esportes Unificados, de integração num mesmo espaço físico, programas e ações culturais, práticas esportivas e de lazer, formação e qualificação para o mercado de trabalho, serviços sócio-assistenciais, políticas de prevenção à violência e inclusão digital, de modo a promover a cidadania em territórios de alta vulnerabilidade social das cidades brasileiras.

O plano de gestão pactuado com o Ministério da Cultura, quando da celebração do convênio, prevê neste projeto uma Gestão Compartilhada, com base na Mobilização Social e na Formação de um Grupo Gestor, e ainda parceiros institucionais.

Consta deste documento, uma proposta de composição de recursos humanos suficientes para o funcionamento do equipamento social, formado por 1 Coordenador, 1 Assistente Administrativo, monitores e oficinairos, e uma equipe multidisciplinar formada por 4 Assistentes Sociais, 2 Psicólogos, e 2 Professores de Educação Física.

2.8. Análise de viabilidade e plano de ação:

De forma geral, a execução de políticas públicas encontra resistência em setores da administração pública, que não conformadas em rede, replicam ações independentes e de forma isolada, atingindo as metas traçadas, mas não atingindo o melhor desempenho e a efetividade esperada.

Integrar serviços, mantendo autonomia, individualidades, linhas de comando, e alcançar resultados conjuntamente concebidos, é parte do problema a ser solucionado com a adoção do conceito de rede na formulação dos projetos, das ações, de forma a integrarem saberes para que os resultados sejam mais efetivos.

Esta rede a ser formada exigirá uma atuação conjunta das secretarias que estarão envolvidas no projeto, e uma melhor articulação para alcance dos resultados, sendo para tanto, exigido o apoio pleno dos agentes do governo e o apoio do Executivo Municipal.

2.9. Análise de atores envolvidos e interesses: Quem são os atores envolvidos?

Ao aderir ao PAC2 – Eixo Comunidade Cidadã,, ser selecionado e assinar o Termo de Compromisso, a Prefeitura Municipal de Ribeirão Preto-SP assumiu as seguintes metas junto ao MinC:

1. Mapear lideranças, grupos, iniciativas e agentes culturais, artistas e esportistas já atuantes na comunidade. Fortalecer a rede entre os mesmos.
2. Constituir um Grupo Gestor para a Praça dos Esportes e da Cultura, composto por membros da comunidade, de entidades e do poder público local, com poder deliberativo sobre as atividades e a forma de funcionamento.
3. Capacitar o Grupo para gestão do equipamento: convívio e trabalho comunitário, administração, contas, captação de recursos, gestão, planejamento e execução de ações de mobilização comunitária.
4. Elaborar um Plano de Ação de Usos e Programação paraos primeiros 12 meses de funcionamento do equipamento, potencializando os grupos e agentes já atuantes na comunidade. Articular a programação às linhas de apoio, projetos e programas existentes nos governos no âmbito estadual e federal.
5. Planejar e executar uma ação de intervenção no edifício – painel, jardim, escultura,

etc. - que enfatize a identidade local. Pode ser também uma ação não material, como um evento ou festa, mas que fortaleça a identidade local.

6. Formar a Rede de Praças dos Esportes e da Cultura - com participação da comunidade, entidades e poder público local -, visando à troca de experiências de gestão, bem como intercâmbio de experiências, de usos e programação.

Para tanto, apresentou ao MinC um Plano de Gestão contendo os seguintes itens:

1. Recursos Humanos,
2. Horário e dias de funcionamento,
3. Orçamento,
4. Fonte de Recursos,
5. Gestão Compartilhada,
6. Mobilização Social,
7. Formação de Grupo Gestor,
8. Parcerias Institucionais,
9. Usos e Programação.

Neste Plano de Gestão estão apontadas as competências e responsabilidades dos operadores de políticas públicas, representados pelas Secretarias Municipais da Cultura, Assistência Social, e Esportes.

A Secretaria Municipal da Educação participa como uma parceria institucional, através das escolas de sua responsabilidade existentes no território.

Estarão reunidos num mesmo espaço os seguintes equipamentos:

1. Espaço Cultural;
2. Biblioteca;
3. Telecentro;
4. Salas multiuso;
5. CRAS;
6. Equipamentos esportivos.

A gestão conjunta destes espaços caberá a um Grupo Gestor a ser formalizado pela Prefeitura Municipal de Ribeirão Preto, composto por representantes das secretarias municipais envolvidas.

Nota-se uma resistência dos atores políticos na definição da governança, e das responsabilidades, principalmente aquelas derivadas da aplicação do orçamento municipal,

talvez em razão de serem os recursos escassos no momento e suscetíveis a cortes frequentes, prejudicando os projetos próprios não iniciados e os em execução.

2.10. Análise de riscos:

A ausência de integração dos operadores de políticas sociais poderá ocasionar a perda da governabilidade do projeto, com consequências na efetividade das ações. Sendo este o principal risco no momento, visto que a Administração Municipal ainda não possui esta expertise.

Problemas financeiros poderão prejudicar a execução do plano de gestão, exigindo maior criatividade das secretarias em atuarem com a comunidade, e de captarem recursos por meio de parcerias com a sociedade, buscando apoio junto aos comerciantes e empresários, para execução de ações no CEU.

As características físicas do equipamento social são preocupantes quanto à segurança patrimonial, bem como, das pessoas que lá trabalharão e das crianças, adolescentes e jovens que frequentarão as atividades a serem ofertadas.

Esta apreensão se dá por conta do projeto exigir que o CEU guarde as características de uma praça pública, ou seja, ser aberta, não restringindo o acesso ao seu interior.

As medidas de segurança a serem adotadas visarão preservação e guarda dos patrimônios públicos existentes nas diversas salas do complexo, tais como: microcomputadores, projetor multimídia, impressoras, carteiras, mesas, aparelhos de ar-condicionado, arquivos, etc.

No modelo adotado, estarão as instalações suscetíveis à ação de vândalos, e para tanto, a mobilização social é de suma importância para que a comunidade se aproprie do espaço público e ajude o Poder Público Municipal a zelar por ele.

Outro problema se refere ao horário de funcionamento previsto, sendo das 9 às 17 horas durante a semana, e aos sábados e domingos com atividades esporádicas, visto que, não atenderá parcela da juventude, que por força do trabalho ou estudo, terá condições de frequentar o equipamento somente após o horário de fechamento, ou aos finais de semana quando o mesmo não estará disponível, vindo a gerar conflito de interesses com a Administração Municipal.

2.11. Balanço do projeto:

A inauguração do CEU do Jardim Florestan Fernandes prescinde de um plano de Gestão eficiente, tendo por base o planejamento das estratégias de funcionamento e manutenção da Praça.

A participação ativa da comunidade na gestão compartilhada deve ser estimulada pelo setor público.

A gestão matricial (articulada entre as diversas secretarias municipais) inclui recursos orçamentários próprios do município e a captação de recursos através de parcerias públicas e privadas, provocando mudanças na forma de gestão adotada pela municipalidade.

3. - Conclusão (Considerações finais)

Os gestores das Secretarias Municipais envolvidos na implantação do Centro de Artes e Esportes Unificados – CEU, no bairro Jardim Florestan Fernandes no Complexo Ribeirão Verde, enfrentam dificuldades de toda ordem, o que poderá vir a prejudicar o funcionamento deste novo equipamento social.

Problemas decorrentes da falta de mão de obra disponível, de contratar serviços ou admitir pessoal, por conta da limitação imposta pela Lei de Responsabilidade Fiscal, ou mesmo, de governança, visto que o modelo de gestão implicará numa mudança de formato, competências, responsabilidades e de operação.

A adoção de um modelo matricial, em rede, depende da ruptura com o modelo atual, hierárquico, weberiano, que inibe a gestão conjunta deste equipamento.

As ações intersetoriais envolvem mais do que a apropriação de saberes e troca de experiências, como também, a adoção de recursos comuns, financeiros e orçamentários, na execução das atividades, mas principalmente, a superação das resistências ao novo modelo pelos profissionais, técnicos, e gestores.

A implantação deste novo modelo de Administração Societal será um paradigma na condução das políticas públicas, principalmente na área social, no município de Ribeirão Preto.

4. – Anexos

A - Plano de Gestão

Carta Consulta Praças do PAC

**Versão para impressão do detalhamento da proposta
ID proposta: 418**

[Imprimir](#)

1. Dados iniciais	
1.1. Município	Prefeitura Municipal de Ribeirão Preto
1.2. UF	São Paulo
1.3. Região	Sudeste
1.4. Modelo de Praça:	Praça 3.000 m ²
1.5. Endereço da praça	Rua Francisca Paula de Jesus s/n. Jardim Florestan Fernandes Ribeirão Preto - SP 140793-13

2.1 Recursos Humanos

Equipamento	Função / Profissional	Quantidade ¹	Forma de contratação ²
Espaço Cultural	Coordenador	1	cargo comissionado
	Produtor/Programador	0	
	Assistente de produção / programação	0	
	Assistente administrativo	1	concurso público
	Monitor infantil	0	
	Técnico teatro (luz e som)	1	concurso público
	Técnico cinema (audiovisual)	1	concurso público
Biblioteca	Monitor oficinas	2	concurso público temporário
	Bibliotecário	1	concurso público
	Assistente	1	concurso público
	Monitor infantil	0	
Telecentro	Monitor oficinas	1	concurso público temporário
Salas multiuso	Monitor telecentro	2	concurso público temporário
Centros de Referência da Assistência Social - CRAS ³	Coordenador de atividades	1	cargo comissionado
	Coordenador ⁴	1	concurso público
	Assistente social	4	concurso público
	Psicólogo	2	concurso público
Equipamentos esportivos	Técnico SUAS	0	
	Coordenador em formação superior em Educação Física	0	
	Professor de Educação Física com curso superior	2	concurso público
Geral	Agente social ⁵	4	concurso público temporário
	Limpeza	6	terceirização
	Segurança	3	terceirização
	Copa	1	terceirização

2.2 Funcionamento

Equipamento da Praça / Atividade programada	Horário de funcionamento	Dias de funcionamento	Público alvo
Espaço Cultural	9h às 17h	Segunda-Feira à Sexta-Feira (atividades permanentes) Sábado e Domingo (atividades esporádicas)	Jovens e Adolescentes
Em cumprimento ao Plano Municipal de Cultura.			
Equipamento da Praça / Atividade programada	Horário de funcionamento	Dias de funcionamento	Público alvo
Biblioteca	9h às 17h	Terça-Feira à Domingo	Jovens e Adolescentes
Em cumprimento ao Plano Municipal de Cultura.			
Equipamento da Praça / Atividade programada	Horário de funcionamento	Dias de funcionamento	Público alvo
Telecentro	9h às 17h	Segunda-Feira à Sábado	Geral
Inclusão Digital e capacitação para o mercado de trabalho.			
Equipamento da Praça / Atividade programada	Horário de funcionamento	Dias de funcionamento	Público alvo
Salas multiuso	8h às 17h	Segunda-Feira à Sábado	Geral
Atividades Diversificadas e coordenação administrativa.			
Equipamento da Praça / Atividade programada	Horário de funcionamento	Dias de funcionamento	Público alvo
Centros de Referência da Assistência Social - CRAS	8h às 17h	Segunda-Feira à Sexta-Feira	Famílias, Idosos, Crianças (de 6 a 15 anos) e jovens (de 15 a 17 anos)
O CRAS realiza seu atendimento através do Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos que subdivide em serviços de atendimentos para crianças e adolescentes de 6 a 15 anos, proporcionando espaço de convivência, participação e desenvolvimento de autonomia e potencialidades. Atua no serviço para adolescentes e jovens de 15 a 17 anos tendo como foco permanência ou retorno escolar, fortalecimento familiar e comunitário, buscando o desenvolvimento da cidadania e formação para o mundo do trabalho. Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculo para Idosos que tem como eixo central o desenvolvimento do envelhecimento saudável através de fortalecimento dos vínculos familiares e comunitários, a autonomia, sociabilidade, valorizando suas experiências e vivências. O CRAS realiza atendimento as pessoas com deficiência e idosos através da acessibilidade ao equipamento social e também de atendimento domiciliar. Esses serviços são realizados nos CRAS com o intuito de garantir os direitos sociais e a qualidade de vida da população, buscando o fortalecimento da Sistema Único da Assistência Social (SUAS).			
Equipamento da Praça / Atividade programada	Horário de funcionamento	Dias de funcionamento	Público alvo
Equipamentos esportivos	7h às 19h	Segunda-Feira à Sábado	Geral
Horário ampliado para prática esportiva de toda a comunidade.			

2.3 - Orçamento

Planilha 3. Orçamento mensal

Item	Valor unitário	Quantidade	Valor mensal
a. Recursos Humanos			
Assistente (Biblioteca)	R\$ 3.123,00	1	R\$ 3.123,00
Agente social (Equipamentos esportivos)	R\$ 3.123,00	4	R\$ 12.492,00
Assistente administrativo (Espaço Cultural)	R\$ 3.123,00	1	R\$ 3.123,00
Coordenador de atividades (Salas multiuso)	R\$ 4.894,00	1	R\$ 4.894,00
Copa (Geral)	R\$ 2.198,00	1	R\$ 2.198,00
Monitor oficinas (Espaço Cultural)	R\$ 1.561,00	2	R\$ 3.122,00
Psicólogo (Centros de Referência da Assistência Social - CRAS)	R\$ 2.622,00	2	R\$ 5.244,00
Monitor oficinas (Biblioteca)	R\$ 1.561,00	1	R\$ 1.561,00
Limpeza (Geral)	R\$ 2.198,00	6	R\$ 13.188,00
Técnico teatro (luz e som) (Espaço Cultural)	R\$ 780,00	1	R\$ 780,00
Coordenador (Centros de Referência da Assistência Social - CRAS)	R\$ 10.489,00	1	R\$ 10.489,00
Outros ¹	R\$ 337,00	7	R\$ 2.359,00
Bibliotecário (Biblioteca)	R\$ 5.244,00	1	R\$ 5.244,00
Professor de Educação Física com curso superior (Equipamentos esportivos)	R\$ 5.739,00	2	R\$ 11.478,00
Coordenador (Espaço Cultural)	R\$ 4.894,00	1	R\$ 4.894,00
Monitor telecentro (Telecentro)	R\$ 1.561,00	2	R\$ 3.122,00
Segurança (Geral)	R\$ 2.263,00	3	R\$ 6.789,00
Técnico cinema (audiovisual) (Espaço Cultural)	R\$ 780,00	1	R\$ 780,00
Assistente social (Centros de Referência da Assistência Social - CRAS)	R\$ 5.444,00	4	R\$ 21.776,00
b. Gastos mensais fixos - infra-estrutura			
Segurança	R\$ 4.500,00	1	R\$ 4.500,00
Material escritório	R\$ 1.000,00	1	R\$ 1.000,00
Luz	R\$ 3.196,00	1	R\$ 3.196,00
Limpeza	R\$ 600,00	1	R\$ 600,00
Outros ¹	R\$ 0,00	0	R\$ 0,00
Gás	R\$ 180,00	1	R\$ 180,00
Internet	R\$ 900,00	1	R\$ 900,00
Água	R\$ 700,00	1	R\$ 700,00

2.3.1. Fonte de recursos

Planilha 4. Fonte de recursos

Fonte de recurso ⁴	Descrição	Montante anual (em R\$)
Editais municipais	Cultura_PIC - Programa de Incentivo Cultural	R\$ 40.000,00
Editais federais	Cultura_Pontos de Cultura	R\$ 100.000,00
Editais federais	Cultura_Agentes de Leitura	R\$ 6.000,00
Orçamento municipal	02.10.30.08.122.1001.254.01.500.99	R\$ 225.600,00
Fundos municipais	Assistência Social	R\$ 9.000,00
Fundos estaduais	Assistência Social	R\$ 7.100,00
Fundos nacionais	Assistência Social	R\$ 108.000,00
Total anual		R\$ 495.700,00

2.4. Gestão compartilhada

2.4.1. Mobilização Social durante o processo de implantação da Praça

Planilha 5. Ações de Mobilização social

Ação	Metodologia	Prazos
Mapeamento de lideranças	Levantamento das instituições públicas e organizações não governamentais - Divulgação do projeto através de visitas a estas instituições.	Novembro de 2011.
Reuniões mensais	Reunião ampliada, com ampla divulgação para a comunidade e as instituições em local de fácil acesso (Emef Geralda de Souza Spin). Apresentação da Proposta de formação do Grupo Gestor. - Reunião ampliada para apresentação do projeto (programa funcional, limites e potencialidades de uso e programação) e sensibilização para apropriação do equipamento pela comunidade; - Reunião para formação do Grupo Gestor; - Reuniões com o Grupo Gestor para definição de papéis, andamento do projeto e da obra, usos e programação e gestão da Praça.	Novembro de 2011 até Novembro de 2012.

2.4.2. Formação do grupo gestor

Planilha 6. Ações para formação do grupo gestor

Ação	Metodologia	Prazos
Sensibilização acerca do projeto da Praça do PAC	- Atividades contínuas de informação e esclarecimento sobre o Projeto - Disponibilização de material informativo - Sistematização dos estudos - Integrar os estudos e estabelecer a relação de troca e complementação de dados e propostas entre as áreas institucionais envolvidas no Projeto; - Contratação para apoio à realização das ações de mobilização social.	Novembro de 2011.
Planejamento de usos e programação do futuro equipamento	- Elaboração de instrumentais técnicos para viabilizar a funcionalidade do Projeto - Formular uma proposta integrada das diretrizes do Projeto - Pactuar e proporcionar uma participação efetiva da comunidade refletindo as expectativas da população envolvida e os objetivos do Projeto - Devolução desta proposta para a comunidade através de uma reunião ampliada.	Abril de 2012 até Junho de 2012.
Formação do grupo gestor	- Formar um grupo gestor a partir dos atores sociais envolvidos neste processo, com transparência e ampla divulgação.	Maio de 2012.

2.5. Parcerias institucionais

Planilha 7. Parceiros da Praça do PAC (potencial/existentes)

Instituição	Missão e atividades atuais	Parceria possível	Responsável e contatos
UBS do Ribeirão Verde	Saúde	Programa de Integração Comunitária - PIC	Luiza ou Cecília - (16) 3996-2100
CEI Leonor Mertília Costa	Educação Infantil	Atividades Musicais e Físicas	Claudia e Thais (16) 3996-1655
EMEI Maria L. Vieira Machado	Educação Infantil	Atividades Musicais e Físicas	Sandra (16) 3996-1661
E.E. Jardim Diva Tarfa	Educação Ensino Médio	Grupos de Jovens e Grupos de Pais	Mariângela - (16) 3996-3995
EMEF Geralda de Souza Espin	Educação Ensino Fundamental	Grupos de Jovens e Grupos de Pais	Raquel - (16) 3617-8075
EMEF Domingos Angerami	Educação Ensino Fundamental	Grupos de Jovens e Grupos de Pais	Fúvia e Camila - (16) 3615-8797
Escola Sathya Sai	Educação	Grupos de Jovens e Grupos de Pais	Sonia - (16) 3996 6250 / 3996 6013
Associação Moradores do Rib. Verde	Integração Social	Reunões com a Comunidade e Gestão	Francisco - (16) 81378799
MST - Comissão da Educação	Movimento Social	Atividades Musicais, esportivas e Grupos de Jovens e mulheres	Raquel (16) 9179-9444
Base Leste da Polícia Militar	Segurança Pública	Grupos de Jovens	(16) 3628-1614
Fundação Palavra Mágica	Integração Social	Grupos de Leitura	Josiane - (16) 3610-0204
Programa de Educação Ambiental do Rib. Verde	Programa	Atividades de Educação, Meio Ambiente e Divulgação do Projeto	Kami, Danilo e Marina - (16) 9143-8365/3637 1010 e Alan 81476501
Projeto Atletismo e Cidadania	Esporte	Parcerias para o desenvolvimento da prática esportiva	André
Projeto Batuquerê	Música	Parcerias para desenvolvimento de atividades musicais	Tampa - (16) 8812-6862
Conselho de Segurança do Complexo Rib. Verde	Conselho	Reunões com a Comunidade	Samantha / Francisco (16) 8137 8799
Emef Prof Waldemar Roberto	Educação	Grupos de Jovens e Grupos de Pais	Marcia - (16) 3996 -2601
USP - Universidade de São Paulo	Educação	Grupos de Leitura e Reforço Escolar	Raquel - (16) 9179-9444
Secretaria Assistência Social	Assistência Social	Grupos com Famílias e Jovens	contato Carla - 39962376/97277497
PELC (Programa de Esporte e Lazer da Cidade)	Parceria Federal - Secretaria de Esportes	Atendimento 2000 crianças - (20 Núcleos)	Rafael/Rodrigo (SME) 3604-9936
FIS (Futebol Inclusão Social)	Contrato de Parceria com empresa privada - Gold Meist (através de sua responsabilidade social) Secretaria de Esportes	Atendimento 700 crianças (4 Núcleos - 5ª a implantar)	Rafael/Rodrigo (SME) 3604-9936
2º Tempo	Parceria Federal Secretaria de Esportes	Atendimento 2000 crianças (5 Núcleos)	Rafael/Rodrigo (SME) 3604-9936

2.6. Usos e programação

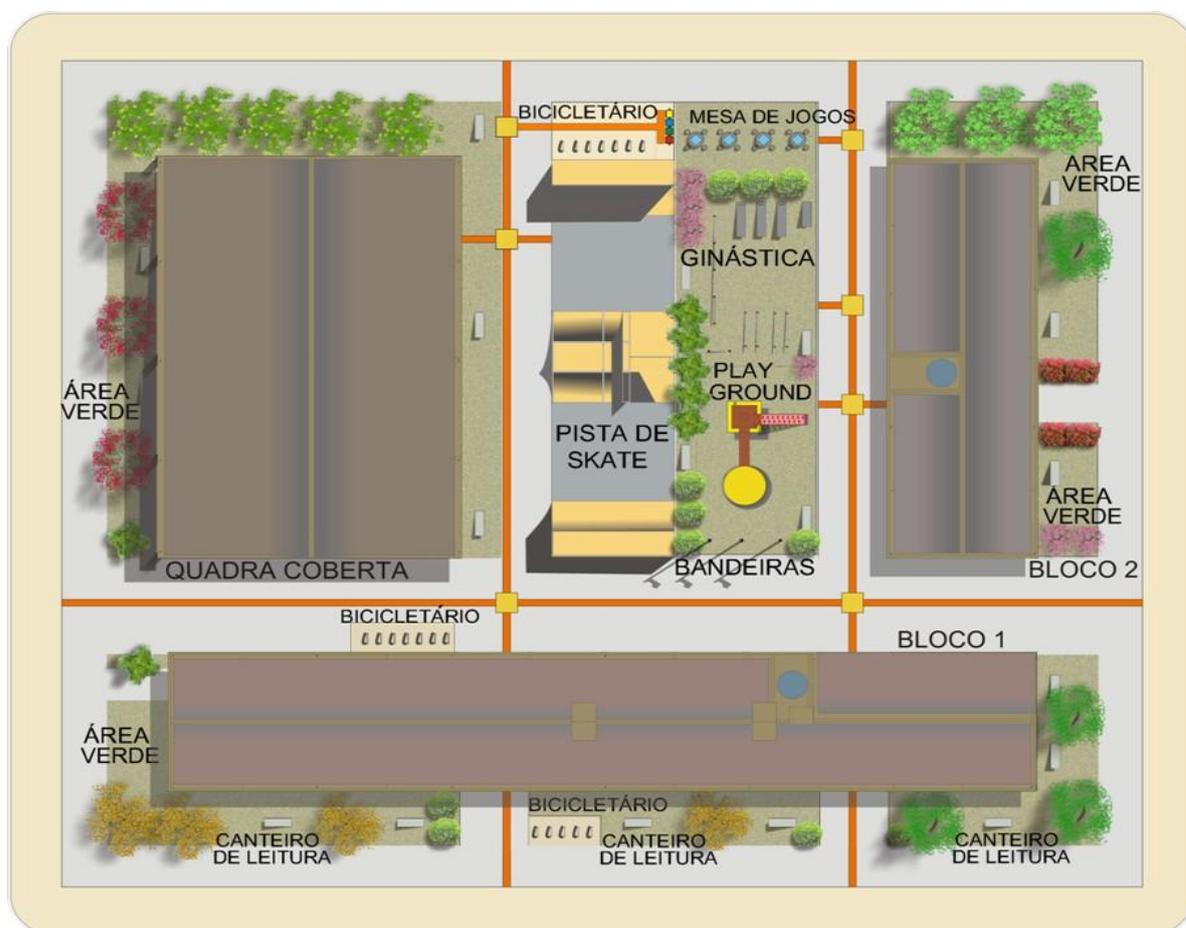
Planilha 8. Usos e programação

Demanda local	Atividade programada	Objetivos	Público alvo
4000 mil pessoas (sendo 2000 mil crianças - beneficiária e participantes)	Produção de evento	Práticas Esportivas e Integração Social	Crianças (beneficiadas) e acompanhantes
4000 mil pessoas (sendo 2000 mil crianças - beneficiária e participantes)	Produção de evento	Práticas Esportivas e Integração Social	Crianças (beneficiadas) e acompanhantes
2000 mil pessoas	Produção de evento	Atividades Culturais	Jovens e Adultos
2000 mil pessoas	Produção de evento	Atividades Culturais	Jovens e Adultos

Observações

1) Recursos Humanos: 1.1) Na Planilha 1.0 - Espaço Mais Cultura: -Carga horária do Coordenador de 10 horas semanais na PEC(40 horas semanais - salário integral - R\$ 4.894,06); -Carga Horária do Técnico Teatro (luz e som) de 10 horas semanais na PEC(40 horas semanais - salário integral - R\$ 3.123,00); -Carga Horária do Técnico Cinema (Audiovisual) de 10 horas semanais na PEC(40 horas semanais - salário integral - R\$ 3.123,00); -Carga Horária do Monitor de Oficinas de 20 horas semanais na PEC(40 horas semanais - salário integral - R\$ 3.123,00); Biblioteca: -Carga Horária do Bibliotecário de 10 horas semanais na PEC(40 horas semanais - salário integral - R\$ 10.489,43); -Carga Horária do Monitor de Oficinas de 20 horas semanais na PEC(40 horas semanais - salário integral - R\$ 3.123,00); Telecentro: -Carga Horária do Monitor de Telecentro de 20 horas semanais na PEC(40 horas semanais - salário integral - R\$ 3.123,00). 2) Planilha 3.0.2.2 e) Recursos Humanos: Item Outros - 07 estagiários de 4 horas, sendo 02 para as oficinas do espaço mais cultura: 02 para as oficinas da Biblioteca e 04 para o CRAS. 3)2.3) Orçamento:Manutenção Civil, não está completamente preenchido, pois o prédio será construído e não teremos alguns gastos sugeridos. 4) Os custos da Promoção Oficina e Promoção de curso já está previsto no recurso do Cras. 5) Os custos de divulgação já estão previstos dentro dos Programas.

B - Modelo – Planta baixa



5. - Referências Bibliográficas

- BRASIL, Constituição da República Federativa do, 1988, (Acesso em 31/03/2014-
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)
- BRASIL, Governo Federal, 2010, (Acesso em 31/03/2014 – Disponível em
<http://www.pac.gov.br/comunidade-cidada/centro-de-artes-e-esportes-unificados>)
- BRESSER-PEREIRA, L.C., Burocracia pública na construção do Brasil, 2007, (Acesso em
21/04/2014- Disponível em <http://www.bresserpereira.org.br/Books/Livro-BurocraciaConstru%E7%E3oBrasil.6.pdf>)
- CAPOBIANGO, Ronan Pereira; DO NASCIMENTO, Aparecida de Lourdes. Reformas Administrativas no Brasil: Uma abordagem teórica e crítica. REGE, São Paulo – SP, Brasil, v. 20, n. 1, p. 61-78, jan./mar. 2013 (Acesso em 20/05/2014, Disponível em <http://www.regeusp.com.br/arquivos/1369.pdf>)
- CARINHATO, P. H. Neoliberalismo, Reforma do Estado e políticas sociais nas últimas décadas do século XX no Brasil. Revista Aurora, ano II, n. 3, 2008. p. 37-46 (Acesso em 12/05/2014, Disponível em <http://200.145.171.5/revistas/index.php/aurora/article/viewArticle/1192>)
- CASTELLS, M., A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- DE PAULA, Ana Paula Paes. Administração Pública Brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social. RAE - Revista de Administração de Empresas, n. 1, p. 36-49, 2005. (Acesso em 21/05/20014, Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rae/v45n1/v45n1a05>)
- DIAS, Devanir Vieira; MAESTRO FILHO, Antonio Del; MORAES, Lúcio Flávio Renault de. O paradigma weberiano da ação social: um ensaio sobre a compreensão do sentido, a criação de tipos ideais e suas aplicações na teoria organizacional. Revista de Administração Contemporânea - RAC, Curitiba, v. 7, n. 2, p. 57-71, abr./jun. 2003 (Acesso em 21/04/2014 - Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000200004)
- INOJOSA, Rose Marie, Intersetorialidade e a configuração de um novo paradigma organizacional, Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 32(2): 35-48, mar/abr. 1998 (Acesso em 21/04/2014, disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/7698/6271>)
- JUNQUEIRA, Luciano A. P., A gestão intersetorial das políticas sociais e o terceiro setor,

- Saúde e Sociedade v.13, n.1, p.25-36, jan-abr 2004 (Acesso em 21/04/2014 – Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/sausoc/v13n1/04.pdf>)
- MERCADANTE, Aloísio, Brasil, a construção retomada, São Paulo, Editora Terceiro Nome, 2010
- MONNERAT, G. L.; SOUZA, R.G. Da Seguridade à intersetorialidade: reflexões sobre a integração das políticas sociais no Brasil. R. Katal., Florianópolis, v.14, n.1, p. 41-49, jan/jun.2011
- NASCIMENTO, Sueli do, Reflexões sobre a intersetorialidade entre as políticas públicas, Serv. Soc. Soc., São Paulo, n. 101, p. 95-120, jan./mar. 2010 (Acesso em 21/04/2014 – Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/sssoc/n101/06.pdf>)
- PAIVA, Carlos Henrique Assunção, A Burocracia no Brasil: as bases da administração pública nacional em perspectiva histórica (1920-1945), História, v.28, n.2, p.775-796, 2009. (Acesso em 20/05/2014, Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/his/v28n2/27.pdf>)
- PEREIRA, Potyara A. P., A Intersectorialidade das políticas sociais numa perspectiva dialética, 2011 (Acesso em 21/04/2014 – Disponível em <http://matriz.sipia.gov.br/images/acervo/Texto%20Potyara%20-%20intersetorialidade.pdf>)
- RIBEIRÃO PRETO, Prefeitura Municipal, 2014 (Acesso em 31/03/2014 - Disponível em <http://www.ribeiraopreto.sp.gov.br/J332/noticiaWebImprimir.xhtml?id=27507>)
- SOUZA, Edgard Távora, Os propósitos estratégicos do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco: desafios para a sua realização à luz das novas tendências da administração pública no Brasil, 2008, EBAPE – bibliotecadigital.fgv.br (Acesso em 25/05/2014, Disponível em <http://hdl.handle.net/10438/340>)

