

Vanda Anselmo Braga dos Santos

***Aperfeiçoamento da integração das políticas sociais de Assistência Social,
Educação e Saúde no Município de Russas/CE***

Brasília – DF
Junho/2018

***Curso de Especialização em Gestão Pública com Ênfase em Governo Local
Área de Concentração – Gestão Municipal***

***Aperfeiçoamento da integração das políticas sociais de Assistência Social,
Educação e Saúde no Município de Russas/CE***

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos para obtenção do grau de Especialista em Gestão Pública com ênfase em governo Local.

Aluna: Vanda Anselmo Braga dos Santos

Orientador: Prof. Dr. João Mendes da Rocha Neto

Brasília – DF

Junho/2018

Curso de Especialização em Gestão Pública com Ênfase em Governo Local
Área de Concentração – Gestão Municipal

Autora: Vanda Anselmo
Prefeitura Municipal de Russas/CE

Resumo:

Argumenta-se neste trabalho que, apesar dos esforços empreendidos pela gestão municipal de Russas/CE, para integrar as políticas sociais e realizar gestão por território, a partir das iniciativas Selo Unicef - Município Aprovado e do Programa Prefeito Amigo da Criança – PPAC, a intersectorialidade ainda é um desafio a ser perseguido, visto que não há uma institucionalização dos processos de planejamento, monitoramento e avaliação das políticas sociais de educação, saúde e assistência social, refletidas em ações sobrepostas nos territórios e desperdício de recursos humanos, financeiros e materiais. Sugere-se a partir de análises da gestão político-administrativa e financeira da prefeitura de Russas/CE, a instituição de um arranjo intragovernamental, visando rediscutir o desenho dos processos de trabalho, o aprimoramento da gestão compartilhada, a articulação e mobilização dos diferentes atores sociais e políticos na promoção do exercício da integralidade das políticas sociais de assistência social, saúde e educação. Embora se perceba que os espaços de atuação são permeados por contradições, resistências e escassez de recursos, acredita-se na possibilidade de resultados que impactem positivamente na vida dos cidadãos, na melhoria dos indicadores socioeconômicos do município, na gestão por território e na efetivação dos direitos sociais da população.

Palavras-chave: descentralização; intersectorialidade; arranjo institucional; governança / capacidade governativa e políticas públicas sociais.

SUMÁRIO

1. Diagnóstico	5
1.1. Definição do problema	5
1.2. Contexto/justificativa do problema	6
1.3. Metodologia de coleta de dados	9
1.4. Localização do Plano de Intervenção	11
1.5. Público-Alvo	15
1.6. Valor previsto para o projeto	15
1.7. Duração do Projeto	19
1.8. Instituição/unidade funcional gestora e idealizadora	20
2. Objetivos	22
3. Marco Técnico e Teórico	23
4. Escopo do Projeto	42
4.1. Estrutura Analítica do Projeto	42
4.2. Não escopo do projeto	45
4.3. Levantamento de Restrições, Premissas e Riscos	46
4.4. Estrutura de gestão e principais atores envolvidos no Projeto	48
4.5. Quadro de Trabalho/equipe do projeto	49
5. Cronograma do Projeto	50
6. Estratégia de Monitoramento e Avaliação do Projeto	52
7. Considerações finais	56
8. Bibliografia Referenciada	60
9. Apêndice – Questionário aplicado	62

1. DIAGNÓSTICO

1.1. Definição do problema

Na atual conjuntura socioeconômica e política brasileira, há necessidade de se estimular a gestão por resultados, no intuito de otimizar o uso dos recursos financeiros, humanos e materiais, cada vez mais reduzidos, no sentido de oportunizar à população, o acesso e a qualidade dos serviços públicos.

O contexto é de escassez e irregularidade nos repasses dos recursos das transferências voluntárias da União e dos Estados para os municípios e de baixa capacidade de arrecadação e de investimento dos governos subnacionais, provocando uma acentuada dependência dos recursos financeiros do Governo Federal. Além desta problemática, nos deparamos com o aumento das demandas da população, a partir do aumento da taxa de desemprego (quase 14 milhões de desempregados conforme dados do Banco Mundial - 2017), da violência e da judicialização das políticas públicas com repercussão sobre os gestores municipais.

No Brasil, a diversidade populacional, social, regional e ambiental, além dos aspectos culturais e políticos interferem diretamente na execução dos serviços públicos, em sua maioria padronizados pelo governo nacional, e na vida das pessoas. Neste sentido, faz-se necessário estabelecer processos qualificados e criativos de intervenção local, através do desenvolvimento de políticas públicas capazes de assegurar a efetivação dos direitos humanos e sociais previstos na Constituição Federal de 1988.

Em âmbito local, especificamente na prefeitura de Russas/CE, observa-se que a gestão municipal mantém suas finanças saneadas, com a folha de pagamento dos funcionários e os fornecedores em dia, com investimentos sistemáticos em infraestrutura: construção de unidades básicas de saúde, escolas, praças, quadras poliesportivas, e pavimentação dentre outras obras, conseguidos através de emendas parlamentares, onde se verifica que há um bom desempenho nos resultados finalísticos das áreas fins, identificados através da aferição dos indicadores sociais avaliados nas iniciativas Selo Unicef - Município Aprovado e Prefeito Amigo da Criança – PPAC.

Curso de Especialização em Gestão Pública com Ênfase em Governo Local

Área de Concentração – Gestão Municipal

No entanto, percebe-se que há precariedade na integração da gestão das diversas políticas setoriais, principalmente das secretarias municipais de educação, saúde e assistência social, inexistência de normativas que formalizem e integrem os processos de planejamento, monitoramento e avaliação, eventualidade no acompanhamento da execução orçamentária e financeira e fragilidade no processo de verificação de impacto a partir da gestão por território.

Outrossim, observa-se que no segundo semestre de 2017 o contexto municipal foi diretamente afetado pela convocação dos classificados no concurso público, onde cerca de 90% dos funcionários municipais, que eram trabalhadores temporários, foram substituídos por servidores efetivos, advindos de outras cidades ou recém inseridos no serviço público, sem conhecimento do espaço socioterritorial, da rede de serviços existentes e no caso da política de assistência social, 98% não tinha conhecimento do Sistema Único de Assistência Social. A efetivação dos funcionários é considerada como um indicador positivo, no entanto, este fato também demonstrou a necessidade de se promover processos formativos sistemáticos e integradores entre as equipes das diversas secretarias, visto que estes trabalhadores não se conhecem e nem se percebem em seus territórios de atuação profissional.

1.2. Contexto/justificativa do problema

O cenário de crise socioeconômica, política, moral e de pouca legitimidade do governo, vivenciado no Brasil a partir de 2015, que se agravou com a aprovação da Emenda Constitucional 95, que alterou o regime fiscal, definindo um teto para os gastos das despesas primárias, trouxe aos municípios brasileiros o desafio de atender à crescente demanda da população usuária das políticas sociais, com recursos cada vez mais engessados.

Este contexto de severas reduções, contingenciamento nos orçamentos e irregularidades nas transferências voluntárias, se reflete em desdobramentos devastadores nos governos subnacionais, com o alargamento da lacuna entre a capacidade de investimento e de atendimento às crescentes demandas da

Área de Concentração – Gestão Municipal

sociedade, advindas das diversas formas de refração da questão social. Há um crescimento significativo nos números referentes à violência, redução dos empregos formais, uma elevação na taxa de trabalhadores na informalidade, da população em situação de rua, do trabalho infantil e o aumento da população que se encontra na linha da extrema pobreza, o que demonstra a necessidade do Estado brasileiro promover a proteção social destes grupos.

Estabeleceu-se um hiato, pois em tempos de uma conjuntura adversa, onde se faz premente a ampliação do investimento no atendimento às crescentes demandas sociais, o Congresso Nacional aprovou um novo regime fiscal com vistas à retomada do crescimento econômico, congelando as despesas primárias por 20 anos, comprometendo o investimento nas políticas sociais e reduzindo drasticamente a capacidade das cidades brasileiras atenderem à população em situação de vulnerabilidade e risco pessoal e social.

O cenário exige dos governos locais maior capacidade técnica para ampliar a arrecadação, gerenciar os recursos existentes e viabilizar respostas céleres aos problemas sociais, haja vista que conforme previsão no pacto federativo, compete aos municípios a função de implementar as políticas públicas.

Neste tempo histórico de recessão, e no intuito de identificar alternativas de enfrentamento aos desafios postos, apresentamos este Plano de Intervenção que propõe a institucionalização de um arranjo intragovernamental, a partir das ações desencadeadas localmente, em um processo de implementação e fortalecimento das atividades relacionadas ao Selo Unicef e Prefeito Amigo da Criança, que visa a construção e efetivação de uma agenda intersetorial, para a melhoria dos indicadores relacionados à infância e adolescência, em um movimento de integralidade das políticas públicas.

Este plano de intervenção prevê a integração das políticas sociais de educação, saúde e assistência social, por meio do redesenho da gestão político-administrativa e dos processos decisórios, construção e pactuação de fluxos e protocolos; aprimoramento da integração e articulação dos diversos setores/unidades de atendimento destas políticas sociais nos territórios, no intuito de ampliar o acesso e a qualidade dos serviços públicos e aprimorar a governança e a governabilidade municipal.

Curso de Especialização em Gestão Pública com Ênfase em Governo Local

Área de Concentração – Gestão Municipal

Pretende-se aperfeiçoar dois aspectos da gestão local: - a mudança na formatação do planejamento, monitoramento e avaliação das políticas sociais, enquanto processo político transformador dos métodos de trabalho e - o exercício da gestão compartilhada, refletindo-se na atuação em redes. O exercício da prática intersetorial talvez seja o grande desafio desta estratégia, enquanto possibilidade de promover a capacidade do aprimoramento da gestão, minimizando as características históricas de setorização das políticas sociais, visto que até o momento, não fomos capazes de dar conta da fragmentação da ação estatal.

Será possível organizar os serviços públicos de forma a integrá-los territorialmente? As pessoas, famílias e os grupos sociais têm necessidades expressas no cotidiano, e todos necessitam dos diferentes serviços para terem seus direitos fundamentais assegurados. Não adianta garantir o acesso à escola se o serviço de saúde não tiver resolutividade. Neste caso, a ausência ou a fragilidade nos serviços de saúde ou de outras políticas públicas, podem comprometer o desempenho escolar, ou seja, interferir, nos indicadores municipais ou na qualidade de vida dos cidadãos, posto que os mesmos têm necessidades múltiplas, mas são sujeitos singulares, que vivem em estruturas familiares diversas. A integração entre as políticas poderá promover o atendimento às peculiaridades de cada um dos membros dessa família ou da relação entre eles?

Frente ao exposto, sugere-se as ofertas governamentais integradas nos territórios, visto que talvez possam refletir na melhoria das condições de vida da população, a partir do atendimento às suas demandas mais urgentes.

Os aspectos aqui apresentados nos remetem a compreensão de que os múltiplos conhecimentos e saberes precisam ser articulados e integrados, visando a garantia do atendimento da população de forma mais ágil, assertiva, resolutiva e humanizada.

Óbvio que esta tarefa não é simples. Vivenciamos uma cultura organizacional com forte tendência para a hierarquia verticalizada e piramidal, onde há ausência de diálogo intragovernamental, além de loteamento político-partidário, resultando em queixas que se refletem nos resultados das políticas e ações governamentais compartimentadas e dissociadas.

Área de Concentração – Gestão Municipal

Eis pois, um dos aspectos dentre outros, que nos remete a investir nos processos de mudança da cultura organizacional, visto que há incompatibilidade entre a lógica de organização segmentada e desarticulada, e as necessidades e expectativas complexas dos indivíduos, famílias e grupos.

Para além da premissa da articulação das políticas, há ainda a necessidade de se estimular a formação continuada da força de trabalho, e de estabelecer uma rotina de monitoramento e avaliação das metas instituídas enquanto prioridades do governo, juntamente com a população e legisladores, inclusive discutindo-se o orçamento e o desempenho financeiro.

A perspectiva da ação intersetorial se reporta para além de justapor ou compor projetos que continuem sendo formulados e realizados setorialmente, que durante a sua execução, eventualmente estabeleçam algum diálogo na hora da formulação. Pressupõe uma interlocução permanente desde a análise situacional, validação da definição das prioridades, monitoramento das agendas integradoras, a avaliação de resultados e a capacidade de se redesenhar ou redefinir as ações estratégicas de forma dinâmica, sempre que for preciso, caso contrário, toda a lógica restabelecida na governança local se continuar isolada, poderá não significar absolutamente nada.

1.3. Metodologia de coleta de dados

Neste trabalho, propomos uma observação dos processos de integração e de planejamento da gestão local, mediante análise dos instrumentos legais existentes e da operacionalização das políticas sociais de saúde, educação e assistência social nos territórios, analisando a perspectiva intersetorial na oferta dos serviços, os processos administrativos com as secretarias de finanças, gestão de pessoas, controladoria e procuradoria, com o objetivo de aprimorar a gestão integrada e em rede e impulsionar a melhoria dos indicadores da infância e adolescência.

A metodologia deste trabalho estará centrada nas técnicas de pesquisa descritiva e qualitativa, onde serão utilizados os seguintes procedimentos:

Curso de Especialização em Gestão Pública com Ênfase em Governo Local

Área de Concentração – Gestão Municipal

- Entrevistas semi-estruturadas, destinadas aos profissionais que representam as secretarias municipais de educação, saúde e assistência social, na Comissão Municipal Intersetorial do Projeto Selo Unicef – Município Aprovado;

- Análise documental: Manuais do Programa Selo Unicef e do PPAC, Planos Municipais de Educação, Saúde e de Assistência Social e Relatórios dos setores, dentre outros;

- Levantamento bibliográfico sobre as seguintes categorias analíticas: descentralização; intersetorialidade; arranjo institucional; governança / capacidade governativa e políticas sociais;

- Organização do arcabouço teórico e da EAP / Redação final.

Ressalta-se que refletiremos sobre o processo de redemocratização do Brasil, a forma que se desenhou o processo de descentralização, o redesenho da gestão pública, intersetorialidade, governança, capacidade governativa, governabilidade, arranjo institucional e a conceituação das políticas públicas e sociais.

A análise dos planos municipais de assistência social, educação e de saúde, terá a perspectiva de identificar se existem pontos de congruência nos objetivos/metas e se na implementação das ações estratégicas estão previstas ações integradas. A partir da leitura destes documentos, pretendemos observar se existem registros de ações que denotem co-responsabilidade entre as secretarias municipais, em alguma etapa dos processos organizativos e operacionais, que integrem as atividades de atendimento das demandas da população, inclusive por territórios de atuação.

Concomitantemente com a análise teórica e conceitual das categorias de análise e da leitura exploratória dos documentos/planos acima mencionados, serão realizadas análises, a partir da aplicação de questionários semiestruturados, junto aos profissionais que representam as setoriais na Comissão Municipal Intersetorial, que realizam o planejamento, monitoramento e avaliação dos indicadores municipais relacionados a situação da infância e adolescência no município, visto que a gestão municipal realiza um trabalho conjunto entre as setoriais de saúde, educação e assistência social, desencadeado a partir da adesão aos projetos: Selo Unicef - Município Aprovado e Prefeito Amigo da Criança – PPAC. O objetivo é

Curso de Especialização em Gestão Pública com Ênfase em Governo Local

Área de Concentração – Gestão Municipal

compreender como estes profissionais identificam este processo e quais suas percepções sobre integralidade das políticas sociais. Se há ou não trabalho articulado, integrado e intersetorial, se identificam avanços e quais os entraves percebidos a partir das intervenções realizadas.

É válido explicitar que os municípios que aderem a estas iniciativas recebem orientações explícitas sobre o trabalho intersetorial, envolvendo todas as políticas de atendimento ao segmento infanto-juvenil, onde a gestão local deve promover inclusive um trabalho articulado em rede, envolvendo crianças, adolescentes, comunidades, conselheiros dos direitos da criança e do adolescente e tutelares. Portanto, há uma indução para a realização de tarefas que precisam ser realizadas de forma integrada, envolvendo as setoriais de saúde, educação, assistência social, cultura, esporte e meio ambiente, visando o atendimento integral de crianças e adolescentes.

1.4. Localização do Plano de Intervenção

Esta proposta é prevista para ser implantada no município de Russas, localizado no Estado do Ceará, na região do Baixo Jaguaribe, situado à 165Km de Fortaleza, tendo como principal via de acesso a BR-116.

A cidade de Russas constitui-se em um dos mais importantes centros populacionais e econômico do Vale do Jaguaribe, sendo conhecida como a “Capital do Vale do Jaguaribe” ou a “Terra da Laranja Doce”, estando em pleno crescimento populacional e econômico.

Com uma extensão territorial de 1.591,24 Km², e uma população estimada de 75.475 habitantes (IBGE/2017), onde a maioria reside na zona urbana, destacamos que a maior parte do território municipal é rural, apresentando vazios demográficos e clima semiárido, apresentando dificuldades de abastecimento hídrico.

A economia local é impulsionada pelo comércio, prestação de serviços, agronegócio e indústria (calçadista e ceramista principalmente). Conforme disponibilizado no Site da Prefeitura de Russas, o município é sede de uma filial da

Área de Concentração – Gestão Municipal

indústria Dakota Calçados, que é a maior fonte empregadora da cidade, gerando aproximadamente 4.000 empregos diretos.

De acordo com o IBGE (2015), o salário médio mensal dos trabalhadores formais foi de 1,5 salários mínimos, com 12.015 pessoas ocupadas. A proporção de pessoas ocupadas em relação à população total era de 16,0%. Na comparação, o percentual da população com rendimentos nominal mensal per capita de até ½ salário mínimo era de 42,2%. O PIB de Russas (2010) era de R\$ 771.205,00, o PIB per capita (2013) de R\$ 10.501,00 e o percentual das receitas oriundas de fontes externas de 87,6 %, este último dado demonstra a dependência do município em relação às transferências voluntárias das receitas da União e do Estado.

O município apresenta IDH médio (PNUD/2010) de 0,674, e representa o 12º no Ceará. Vale registrar que a partir de 2010, o IDH passou a ser composto pela combinação de três dimensões: - Grau de escolaridade: média de anos de estudo da população adulta e expectativa de vida escolar; - Renda: Renda Nacional Bruta (RNB) per capita, baseada na paridade de poder de compra dos habitantes e - Nível de saúde: a expectativa de vida da população (longevidade), que reflete as condições de saúde e dos serviços de saneamento ambiental.

No tocante ao saneamento básico, em 2015, o município apresentava os seguintes dados.

SERVIÇOS	QUANTIDADE*
População total atendida com esgotamento sanitário (Habitantes)	10.687
Quantidade de ligações ativas de esgotos (Ligações)	4.639
Quantidade de economias ativas de esgotos (Economias)	4.797
Extensão da rede de esgotos (km)	52,71
Volume de esgotos coletado (1.000 m³/ano)	476,52
Volume de esgotos tratado (1.000 m³/ano)	476,52
Quantidade de ligações totais de esgotos (Ligações)	5.193
População urbana atendida com esgotamento sanitário (Habitantes)	10.687

Fonte: SNIS

Conforme o IBGE (2010) a taxa de escolarização de 6 a 14 anos de idade (2010) foi de 97,2%. Os dados de 2015 apontam um IDEB – anos iniciais do ensino

Curso de Especialização em Gestão Pública com Ênfase em Governo Local

Área de Concentração – Gestão Municipal

fundamental de 6,2 e dos anos finais de 5,6. Em relação às matrículas, eram 10.237 no ensino fundamental e 3.106 no ensino médio, com 466 docentes no ensino fundamental e 155 no ensino médio, distribuídos em 37 escolas do ensino fundamental e 07 do ensino médio.

As informações obtidas na Secretaria Municipal de Educação – SEMED, referente aos dados de 2017, revelam que a rede pública municipal de ensino é composta por 33 (trinta e três) escolas de ensino fundamental e 12 (doze) unidades de ensino infantil (creche / pré-escola).

De acordo com os dados da Secretaria Municipal de Saúde – SEMUS, a rede instalada está constituída pelas seguintes unidades de atendimento: 17 (dezesete) Unidades Básicas de Saúde, com 22 (vinte e duas) equipes da Estratégia Saúde da Família, 01 (um) Centro de Especialidades Odontológicas - CEO, 03 (três) equipes de NASF, 01 (uma) Policlínica, 01 (uma) Unidade de Pronto Atendimento - UPA, 01 (um) Centro de Atenção Psicossocial - CAPS, 01 (um) Centro de Reabilitação - CER, 01 (um) Centro de Atendimento Especializado – SAE, 01(um) Hospital e Maternidade, 01 (uma) Casa de Saúde e a Central de SAMU.

A taxa de mortalidade infantil de 2014 foi de 7,11 óbitos por mil nascidos vivos, e as doenças diarreicas, em 2016 representaram 7,2 das internações por mil habitantes.

A Secretaria Municipal do Trabalho e Assistência Social – SETAS, informou que a rede pública socioassistencial é composta por 02 (dois) Centros de Referência de Assistência Social – CRAS acrescidos de 02(duas) equipes volantes, 02 (dois) Centros de Convivência e Fortalecimento de Vínculos - CCFV, 01 (um) Centro de Referência Especializado de Assistência Social – CREAS, 01 (uma) Unidade de Acolhimento Institucional para crianças e adolescentes. A rede privada é composta por 01 (uma) Unidade de Acolhimento para Idosos – Lar Santa Clara, e 01 (uma) Unidade de atendimento às pessoas com deficiência – APAE. Estes dados estão disponíveis do Site do MDS – REDE SUAS.

A gestão utiliza o banco de dados do Cadastro Único, como uma das ferramentas de gestão, capaz de identificar e localizar a população em situação de pobreza e extrema pobreza, oportunizando a gestão municipal a definição de ações

Curso de Especialização em Gestão Pública com Ênfase em Governo Local

Área de Concentração – Gestão Municipal

estratégicas prioritárias para o enfrentamento das situações de vulnerabilidade e risco de forma territorializada.

Ressalta-se que o Cadastro Único para Programas Sociais reúne informações socioeconômicas das famílias brasileiras de baixa renda, onde são consideradas neste perfil, aquelas com renda mensal de até meio salário mínimo per capita, ou aquelas com até 03 (três) salários mínimos por família. As informações extraídas da base do CadÚnico possibilitam o conhecimento das condições de vida da população cadastrada e, a partir dessas informações, selecionar as famílias para os diversos programas sociais do governo federal, estadual ou municipal.

Em junho de 2018, e em conformidade com os dados obtidos no site do MDS – Relatório de Informações – RI / SAGI, o total de famílias inscritas no Cadastro Único de Russas, correspondia a 13.875 dentre as quais:

- 4.889 com renda per capita familiar de até R\$ 85,00;
- 2.678 com renda per capita familiar entre R\$ 85,01 e R\$ 170,00;
- 4.292 com renda per capita familiar entre R\$ 170,01 e meio salário mínimo;
- 2.016 com renda per capita acima de meio salário mínimo.

Os dados da SENARC, registrados no RI/SAGI/MDS, referentes às famílias cadastradas no CadÚnico, demonstraram que no mês de agosto de 2018, eram 6.896 famílias beneficiárias do PBF, representando uma cobertura de 89,1% da estimativa de famílias pobres no município. Conforme os dados do CENSO IBGE 2010, a estimativa de famílias de baixa renda – perfil CadÚnico era de 11.108, sendo que destas, 7.738 tinham perfil para serem beneficiárias do Programa Bolsa Família – PBF, que é um programa de transferência de renda direta às famílias pobres e extremamente pobres.

Em Russas, as famílias beneficiárias do PBF recebem em média R\$ 143,74 e o valor total transferido para essas famílias em junho de 2018 alcançou R\$ 991.210,00, representando um montante considerável, que incrementa mensalmente a economia local (RI/SAGI).

A estrutura política-administrativa do município está composta por 06 (seis) Distritos: Sede/Russas, Flores, Bonhum, Peixe, São João de Deus e Lagoa Grande e a estrutura administrativa da prefeitura tem a seguinte composição: Gabinete do

Curso de Especialização em Gestão Pública com Ênfase em Governo Local

Área de Concentração – Gestão Municipal

Prefeito; Gabinete do Vice-Prefeito; Procuradoria Geral; Controladoria Geral e as Secretarias: de Finanças; de Governo; de Planejamento; de Gestão de Pessoas; de Saúde; de Educação e do Desporto Escolar; de Infraestrutura e Serviços Urbanos; Trabalho e Assistência Social; de Cultura, Turismo e Esporte; de Meio Ambiente; de Agricultura; e de Desenvolvimento Econômico, Agronegócio e Comércio.

1.5. Público-Alvo

O público-alvo desta proposta de intervenção serão os trabalhadores das secretarias municipais de saúde, educação e assistência social, que representam à gestão municipal na comissão intersetorial dos projetos Selo Unicef e Prefeito Amigo da Criança. Em alguns momentos, também serão envolvidos outros coordenadores e técnicos destas setoriais e as secretarias de planejamento, de finanças, a procuradoria municipal e a Câmara de Vereadores, além dos secretários e prefeito.

Este público representa um desafio a ser enfrentado, visto que poderão promover neste momento, a explicitação das dificuldades ou entraves do cotidiano das instituições no que diz respeito aos processos de trabalho das diversas secretarias envolvidas, que estão velados. A análise dos dados coletados a partir dos questionários aplicados, das entrevistas, observação e da análise documental também poderá traduzir a possibilidade de se identificar e compreender a capacidade técnica e gerencial instalada nas setoriais envolvidas e este resultado poderá ser um indicador de mensuração dos resultados obtidos a partir das iniciativas da gestão.

1.6. Valor previsto para o projeto

Este projeto será executado com os recursos existentes na Secretaria Municipal do Trabalho e Assistência Social, visto que a proposta prevê a formalização de um arranjo institucional, a partir de um redesenho organizacional,

Curso de Especialização em Gestão Pública com Ênfase em Governo Local

Área de Concentração – Gestão Municipal

partindo de uma iniciativa de articulação municipal já existente, que funciona regularmente para realizar atividades e atingir as metas propostas nos Projetos Selo Unicef e Prefeito Amigo da Criança.

Estas iniciativas orientam a instalação e funcionamento de uma comissão intersetorial, com a função de estruturar uma dinâmica local que articule e integre as políticas de atendimento às crianças e adolescentes, e neste sentido, durante a elaboração da proposta de implantação deste Plano de Intervenção, serão contabilizados os recursos financeiros, humanos e materiais já existentes e utilizados cotidianamente na instituição.

A seguir, quadro demonstrativo das ações propostas para a execução do plano de intervenção com a previsão dos materiais necessários.

Evento	Responsável	Público alvo	Canal	Periodicidade / Carga horária	Materiais/Custo
Reuniões mensais da Comissão Intersetorial	Coordenador /a do projeto	Comissão Intersetorial	Formal	Mensal e/ou quinzenal conforme a necessidade, com 4h de trabalho	Sala com computador, internet, aparelho de multimídia, mesa, cadeiras, pilot, papel A4, canetas, lápis, tarjetas, papel madeira, pen-drive, cola, papel duplex, papel A4, canetas e fita gomada
Reuniões mensais do Grupo de Trabalho	Coordenador /a do projeto	GT composto por 02 representantes de cada setorial	Formal	Quinzenal, com 4h de trabalho	Sala com computador, internet, aparelho de multimídia, mesa, cadeiras, pilot, papel A4, canetas, lápis, tarjetas, papel madeira, cola, papel duplex, papel A4, canetas e fita gomada
Oficinas temáticas	Coordenador /a do projeto	Comissão intersetorial, secretários e coordenações estratégicas de cada área	Formal	Bimestral Oficina 1 = 8h Oficina 2 = 16h Oficina 3 = 16h	Sala com computador, internet, aparelho de multimídia, mesa, cadeiras, pilot, papel A4, canetas, lápis, tarjetas, papel madeira, pen-drive, cola, papel duplex, papel A4, canetas, fita gomada, lápis de cor, clips, grampo para grampeador e barbante
Reunião com Prefeito e secretários	Coordenador /a do projeto e chefe de Gabinete do prefeito	Prefeito, chefe de gabinete, controlador, procurador e Secretários municipais	Formal	Semestral	Sala com computador, internet, aparelho de multimídia, mesa e cadeiras.

Curso de Especialização em Gestão Pública com Ênfase em Governo Local**Área de Concentração – Gestão Municipal**

Encaminhamento da proposta para a Câmara de Vereadores	Coordenador /a do projeto e chefe de Gabinete do prefeito	Vereadores	Formal	Única	Papel A4, impressora e tonner
Reunião com vereadores	Coordenador /a do projeto e chefe de Gabinete do prefeito	Vereadores	Formal	Única	Sala de reuniões, computador, projetor de multimídia e xerox
Encaminhamento dos produtos para a assessoria municipal de comunicação	Coordenador /a do projeto	População em geral	Formal	Mensal	Computador com internet
Reunião de Monitoramento e Avaliação das metas	Coordenador /a do projeto	Comissão Intersetorial	Formal	Trimestral	Sala com computador, internet, aparelho de multimídia, mesa, cadeiras, pilot, papel A4, canetas, lápis, tarjetas, papel madeira, pen-drive, cola, papel duplex, papel A4, xerox, questionários e fita gomada

Será utilizada a estrutura física da Setas (sala de reuniões), e o grupo de trabalho – GT, será formada por 06 profissionais de nível superior (F1), sendo 02 de cada setorial representada na Comissão Intersetorial do Selo Unicef, 01 profissional de nível médio (F2) e a coordenadora do grupo de trabalho (F3). Ressalta-se que F2 dará suporte na digitação dos relatórios, organização e arquivamentos dos registros.

No orçamento desta proposta de intervenção, serão contabilizadas as despesas descritas a seguir.

- A hora de trabalho dos profissionais do GT;
- Contratação de serviços de terceiros para realizar 03 (três) oficinas temáticas. As oficinas serão destinadas para a comissão intersetorial, secretários e coordenadores estratégicos, com os seguintes conteúdos: 1) relações interpessoais e ações colaborativas; 2) arranjos institucionais, intersectorialidade e trabalho em rede; e 3) planejamento estratégico, monitoramento e avaliação.
- Material de expediente: papel A4, papel madeira, pincel pilot, tesoura, cola

Curso de Especialização em Gestão Pública com Ênfase em Governo Local

Área de Concentração – Gestão Municipal

branca, revistas, tonner, canetas, papel madeira, papel duplex, clips, grampos para grampeador, fita gomada, xerox, combustível e barbante.

- Material permanente: notebook e impressora a laser.

As despesas relacionadas com internet e projetor de multimídia não serão contabilizadas nesta proposta, visto que são materiais de uso contínuo da secretaria de assistência social e estão disponíveis cotidianamente na sala de reuniões da SETAS, portanto, serão liberados sem custo adicional.

MATERIAL DE EXPEDIENTE				
Item	Unid.	Qtde.	Valor Unitário (R\$)	Valor Total (R\$)
PAPEL A 4 (cx. com 10 resmas)	CX	02	300,00	600,00
PAPEL MADEIRA	FLH	200	0,50	100,00
PINCEL PILOT	CX	06	15,00	90,00
TESOURA SEM PONTA	UNID	10	22,00	220,00
COLA BRANCA	CX	05	21,00	105,00
TONNER	UNID	04	233,00	932,00
CANETAS	CX	05	65,00	325,00
LÁPIS DE COR	CX	20	7,80	156,00
BARBANTE	ROLO	04	11,00	44,00
PAPEL DUPLEX	FLH	100	0,53	53,00
CLIPS	CX	05	5,50	27,50
GRAMPOS	CX	05	5,79	28,95
FITA GOMADA	UNID	05	8,9	44,50
PASTA TRANSPARENTE COM ELÁSTICO	UNID.	80	4,30	344,00
MARCADOR DE TEXTO	UNID.	24	4,60	110,40
BORRACHA BRANCA	UNID.	10	3,30	33,00
GRAMPEADOR	UNID.	02	14,80	29,60
TOTAL 1				3.242,95
MATERIAL PERMANENTE				
Item		Qtde.	Valor Unitário (R\$)	Valor Total (R\$)
NOTEBOOCK		01	2.800,00	2.800,00
IMPRESSORA LASER MULTIFUNCIONAL		01	2.980,00	2.980,00
TOTAL 2				5.780,00
COMBUSTÍVEL				
Item	Unid.	Qtde	Valor Unitário (R\$)	Valor Total (R\$)
GASOLINA	LT	700	4,59	3.213,00
ALCOOL	LT	500	4,33	2.165,00
TOTAL 3				5.378,00

Curso de Especialização em Gestão Pública com Ênfase em Governo Local

Área de Concentração – Gestão Municipal

RECURSOS HUMANOS				
Item	Qtde. de RH	Qtde. de Horas/Mês	Valor Mês (R\$)	Valor Total (R\$)
PROFISSIONAL1	06	48h	600,00	7.200,00
PROFISSIONAL2	01	32h	160,00	1.920,00
PROFISSIONAL3	01	12h	450,00	5.400,00
TOTAL 4				14.520,00
CONTRATAÇÃO DE PESSOA FÍSICA PARA CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS				
Item	Qtde. de h/a	Valor h/a (R\$)	Valor Total (R\$)	
OFICINA 1	08	250,00	2.000,00	
OFICINA 2	16	250,00	4.000,00	
OFICINA 3	16	250,00	4.000,00	
TOTAL 5				10.000,00
TOTAL GERAL (T1 + T2 + T3 +T4 + T5)				38.920,95
FONTE DE RECURSOS			FMAS: GESTÃO DA SETAS	

Formatado: À direita

Em relação à institucionalização e implementação do arranjo intragovernamental, ainda é muito incipiente mensurarmos os custos de sua implantação e operacionalização, visto que, a sua materialização dependerá do formato aprovado, ou seja, se haverá contratação de pessoal, a quantidade e o valor dos salários, se haverá aquisição de materiais permanentes, se será instalado numa sala já existente ou se será alugado um espaço físico, se haverá modificação na estrutura administrativa da prefeitura e se terá a previsão de cargos comissionados, entre outras variáveis possíveis que não podemos identificar no momento.

1.7. Duração do Projeto

O Plano de Intervenção prevê a institucionalização de um arranjo intragovernamental, envolvendo as setoriais de assistência social, educação e saúde. Neste caso, se a proposta for compreendida, admitida e absorvida pela gestão municipal, deverá iniciar sua operacionalização a partir de janeiro de 2019, com a instalação de um grupo de trabalho, envolvendo os membros da comissão intersetorial do projeto Selo Unicef e Prefeito Amigo da Criança, na perspectiva de estruturação do redesenho dos processos organizacionais, operacionais e técnicos,

Curso de Especialização em Gestão Pública com Ênfase em Governo Local

Área de Concentração – Gestão Municipal

que após chancela do prefeito deverá ter sua estrutura formalizada em Lei Municipal e implementada a partir de janeiro de 2020.

1.8. Instituição/unidade funcional gestora e idealizadora

Esta proposta de intervenção será elaborada pela aluna do curso de Especialização em Gestão Pública - com Ênfase em Governo Local, promovida pela Escola Nacional de Administração Pública- Enap, Vanda Anselmo Braga dos Santos, assistente social, servidora do município de Horizonte/CE, disponibilizada para a Prefeitura de Russas/CE, estando em cargo comissionado, na gestão da Secretaria Municipal do Trabalho e Assistência Social - SETAS.

Em Russas, a SETAS está constituída formalmente como uma unidade gestora, tendo sua estrutura administrativa composta pelos seguintes setores: - Gestão do Sistema Único de Assistência Social, com função de Vigilância Socioassistencial / Gestão do SUAS; - Coordenadoria da Proteção Social Básica / PSB; - Coordenadoria Proteção Social Especial de Média e Alta Complexidade / PSEMAC; Coordenadoria Administrativa – Financeira / CAF; - Coordenadoria do Cadastro Único; - Secretaria Executiva dos Conselhos (Controle Social); Coordenadoria de Inclusão Socio-Produtiva; - Coordenadoria de Segurança Alimentar e Nutricional - CSAN; - Coordenadoria de Cidadania; - Coordenadoria de Fortalecimento Comunitário e – Coordenadoria da Defesa Civil.

A política municipal de assistência social é norteadas pelas seguintes normativas: Lei Orgânica de Assistência Social – Loas; II Plano Decenal de Assistência Social; Plano Municipal Plurianual de Assistência Social – PPAS; Normas Operacionais - NOB/SUAS – 2012 e na NOB/RH- 2006; deliberações da Conferência Municipal de Assistência Social e nas demais legislações da Política Nacional de Assistência Social, sendo levado em consideração no atendimento às demandas, a matricialidade sociofamiliar e a territorialização de riscos, vulnerabilidades e potencialidades da população e dos territórios, identificados nos diagnósticos socioterritoriais.

Curso de Especialização em Gestão Pública com Ênfase em Governo Local

Área de Concentração – Gestão Municipal

Embora esta proposta seja uma iniciativa da gestão da SETAS, após a sua apresentação e discussão, será realizado um processo de pactuação e negociação com o gestor municipal para que a instituição, coordenação e implementação seja assumida pela Secretaria Municipal de Planejamento ou pelo Gabinete do Prefeito. Compreende-se que estes sejam os lócus privilegiados e apropriados para coordenar e implementar esta proposta de arranjo intragovernamental, visto que a intersetorialidade demanda além da capacidade técnica-operativa e decisória, a capacidade política.

As setoriais estão no mesmo nível estratégico e uma coordenação gerencial poderá expressar certa sobreposição. Ressalta-se que no âmbito da implementação das políticas públicas há uma esfera própria, singular e específica que precisa ser respeitada, mas que também expressa por vezes vaidades pessoais e funcionais que precisam ser superadas. Há uma busca, involuntária, pelo reconhecimento do desempenho das setoriais, o que pode interferir na compreensão ampliada da significação de um trabalho realizado em rede para a ampliação da capacidade de atendimento e de satisfação das necessidades dos usuários que demandam respostas imediatas dos gestores públicos.

Considera-se preocupante, se a coordenação do Plano de Intervenção for implementada na SETAS, uma vez que no atual formato de gestão e funcionamento da Comissão intersetorial, esta secretaria é a interlocutora dos trabalhos das iniciativas Prefeito Amigo da Criança e do Selo Unicef, e na implementação das ações estratégicas, onde identifica-se dificuldades de entendimento dos representantes das demais secretarias na execução de algumas atividades próprias de cada setorial e de outras que necessitam de execução integrada, pois em ambas situações há acompanhamento, monitoramento e avaliação, visto que compõem o leque de indicadores a serem melhorados, a partir de uma linha de base, onde são definidas as metas a serem alcançadas e por vezes são identificados como uma imposição da gestão da SETAS.

Embora os Projeto Selo Unicef e Prefeito Amigo da Criança disponibilizem orientações técnicas, no tocante as metas e responsabilidades de cada área, na maioria das vezes os gestores e os representantes das setoriais de saúde e educação consideram que estão realizando atividades que darão visibilidade a

Área de Concentração – Gestão Municipal

assistência social, ou seja, não compreendem que as atividades estão relacionadas às suas próprias atribuições, mas que quando são articuladas e integradas, ampliam a capacidade de impactar positivamente na vida dos cidadãos, nos indicadores municipais, na otimização do usos dos recursos financeiros, humanos e materiais e no aprimoramento da gestão.

2. OBJETIVOS:

2.1. Objetivo Geral:

- Propor a institucionalização de um Arranjo Municipal Intragovernamental de Planejamento, Monitoramento e Avaliação das políticas sociais, visando articular e integrar as políticas sociais de educação, saúde e assistência social nos territórios, na perspectiva de otimizar o uso dos recursos financeiros, materiais e humanos; potencializar os resultados da intervenção profissional integrada, melhorar os indicadores municipais e contribuir para a melhoria das condições de vida das crianças, adolescentes e suas famílias.

2.2. Objetivos Específicos:

- Mapear os setores que realizam ações integradas no âmbito dos Programas Selo Unicef - Município Aprovado e Prefeito Amigo da Criança – PPAC;
- Identificar a existência de mecanismos de integração entre as secretarias envolvidas e seu funcionamento; e
- Planejar a instituição de um Arranjo Intragovernamental de planejamento, monitoramento e avaliação.

3. MARCO TÉCNICO E TEÓRICO

Para dar materialidade conceitual a esta proposta de intervenção, utilizarei as seguintes categorias analíticas: descentralização; intersetorialidade; arranjo institucional; capacidade governativa/governança e políticas sociais.

Ao longo do tempo, ainda no século XX, o mundo vivenciou profundas transformações sociais, advindas da reestruturação do capitalismo e do processo de globalização, que desaguou na grave crise fiscal dos Estados Nacionais, que passaram a ser fortemente demandados para dar respostas imediatas às necessidades da população, ocasionando assim, a urgência por redefinição do uso eficiente dos recursos públicos.

Nesta trajetória, observa-se que o exercício do poder político é traduzido no processo de elaboração e operacionalização das políticas públicas, centrado no contexto vivenciado em âmbito mundial e nacional. No Brasil, o processo de redemocratização escancarou demandas latentes e reprimidas por políticas sociais, que traduzissem o atendimento às necessidades da sociedade, evidenciando o imperativo de se redefinir a agenda estatal. O reordenamento institucional perpassou pelos modelos de provimento dos serviços e de relacionamento com a população, e neste sentido, a reforma do Estado brasileiro passa a ser um fator preponderante, fundamentalmente na perspectiva de gestão por resultados.

A Constituição de Federal de 88 instituiu o Estado Democrático de Direitos, inaugurando no Brasil, um modelo de gestão descentralizado e participativo, delegando-se aos entes subnacionais a tarefa de aproximar o poder público dos cidadãos.

Para Fleury (2006, p. 26), “[...] a descentralização ou autogoverno local representa uma resposta à necessidade de maior adaptação do aparato estatal às necessidades sociais em busca de maior eficácia”. Embora se identifique que a maioria dos governos locais apresentem, ainda na atualidade, baixa capacidade técnica e financeira, estes passaram a ter maior autonomia política e administrativa, e neste sentido, há necessidade de implementação de ações com caráter inovador, que incluam no cotidiano institucional, a prática do planejamento, implementação de políticas públicas, novos atores e reformulação dos processos organizativos e operacionais, onde seja possível incluir e ampliar direitos. Deste

Curso de Especialização em Gestão Pública com Ênfase em Governo Local**Área de Concentração – Gestão Municipal**

modo, pode-se considerar que a “[...] descentralização permite um esforço no trabalho de elaboração de um espaço público, onde Estado e sociedade, juntos, possam encontrar soluções políticas acerca dos atos e decisões, principalmente àquelas relacionadas às políticas sociais” (Silveira, 2007, p. 152).

A partir da promulgação da Constituição de 88, os municípios adquirem autonomia política, por meio da elaboração e aprovação da lei orgânica municipal e demais leis, além da escolha direta de seus representantes e têm suas competências ampliadas com a tarefa de implementar as políticas públicas.

Apesar de ser ampliada a capacidade financeira dos entes subnacionais, a participação dos municípios na receita tributária da União não ultrapassa a 20% (IBGE) da arrecadação geral, e isso impacta diretamente nos governos locais, pois estes passaram a assumir inúmeros encargos e responsabilidades, obrigando-se a negociar de forma sistemática, recursos financeiros junto aos governos federal ou estadual, seja por via de execução de programas carimbados ou de emendas parlamentares, que consideram na sua liberação a posição política, o prestígio e a vinculação partidária entre os gestores do executivo e o parlamentares, cujas alianças são pautadas nos interesses eleitoreiros e clientelistas.

As transferências financeiras advindas do Fundo de Participação dos Municípios – FPM são repassadas em conformidade com critérios pré-estabelecidos, e correspondem na grande maioria dos municípios quase a totalidade de suas receitas. As cidades brasileiras além de apresentarem baixa eficiência administrativa, têm uma base econômica fragilizada e precária. Atualmente, conforme o IBGE, aproximadamente 84% dos municípios brasileiros dependem dos recursos da União para cumprir e efetivar suas responsabilidades. Este dado é alarmante, visto que há uma forte dependência do governo central. O cenário atual deixa esta dependência explícita, a partir da redução sistemática nos repasses destes recursos para os entes subnacionais que assumiram obrigações e responsabilidades sem as devidas fontes de custeio.

Apesar da pouca ou reduzida capacidade técnica e financeira dos municípios, inclusive pela ausência de suporte e apoio do governo federal e dos estados, as cidades brasileiras buscam desenvolver experiências criativas e inovadoras, a partir da inserção dos instrumentos de planejamento, para a

Curso de Especialização em Gestão Pública com Ênfase em Governo Local**Área de Concentração – Gestão Municipal**

implementação das políticas públicas, que passam a inserir novos atores, inclusive no processo de controle social. Este aspecto, segundo Dowbor (1995), tem uma interligação com a evolução da democracia representativa para uma democracia participativa.

Ressalta-se que conforme Arretche (2010-2012), estudos demonstram que a descentralização pode promover desequilíbrio nos resultados das políticas, na medida em que se delegam responsabilidades a entes locais que nem sempre têm capacidades de gestão e recursos compatíveis para implementá-las. Neste sentido é importante refletir se efetivamente houve maior autonomia política e administrativa, se a descentralização de fato ocorreu ou se meramente houve transferência de responsabilidades aos entes subnacionais.

Observa-se que no caso brasileiro, a descentralização torna-se um processo extremamente complexo, haja vista a sua continentalidade. Temos o Governo Federal, 27 Estados, 01 Distrito Federal e 5.570 Municípios, em um extenso território, com inúmeras diversidades populacionais, sociais, ambientais e culturais, além de enormes desigualdades regionais, expressas nas dinâmicas produtivas.

Neste cenário de muita diversidade, a descentralização brasileira apresenta um alto grau de complexidade. Embora tenha ocorrido a transferência de competências e responsabilidades para os entes subnacionais, não ocorreu na mesma medida a distribuição dos recursos financeiros e a instalação de capacidade técnica, o que Lotta e Vaz (2014), chamam para a reflexão dizendo que a descentralização no Brasil, é um processo inacabado, visto que permanece a centralização institucional e dos recursos utilizados. Estes autores interpretam o processo como uma descentralização incompleta, embora ressaltem que pode ser precipitado estabelecer e afirmar que exista um modelo de descentralização completa.

Neste trabalho, utilizarei o conceito utilizado em Jacobi (1983), onde entende-se descentralização como um meio de transferência de poder por parte do poder central de uma organização para as suas unidades subalternas, e neste caso especificamente, transferência de funções do ente central para o governo local. Também será levado em consideração que a “[...] descentralização oferece enorme

Área de Concentração – Gestão Municipal

potencial à democratização do poder, possibilita a agilidade de medidas e ofertas de serviços mais próximos da população, oferece espaços para ações mais adequadas à realidade local e à participação popular nas decisões que dizem respeito à coletividade” (SILVEIRA, 2007, p. 157).

Segundo Pimenta (1995, p. 174-175):

[...] a descentralização, no caso específico da administração pública, pode ocorrer em três direções diferentes. A primeira é a descentralização interna, ou intragovernamental, que ocorre dentro de uma mesma estrutura administrativa, de cima para baixo; a segunda direção é a de dentro para fora da organização estatal. Neste caso, considera-se a parceria com a sociedade, terceirização, descentralização para Organizações Não-Governamentais (ONG's) e outras organizações e privatização. A terceira direção é a descentralização intergovernamental, onde se tem a federalização, municipalização e microrregionalização.

Nesta ótica, a descentralização traz como positivo a possibilidade de flexibilização, para adequar-se quando necessário e adaptar-se à realidade local, no entanto, conforme seja o modelo de gestão da organização, poderá acontecer a reprodução das relações de poder, perpetuando a manutenção de privilégios políticos e sociais.

Ao levar em consideração os objetivos deste trabalho, a discussão sobre a categoria analítica intersetorialidade é imprescindível, visto que está intrinsecamente correlacionada com o processo de gestão compartilhada e com a descentralização política administrativa.

Conforme, Junqueira, a intersetorialidade é entendida como uma articulação de saberes e experiências no planejamento, na realização e avaliação de ações para alcançar efeito sinérgico em situações complexas visando ao desenvolvimento social. Assim, “A intersetorialidade é uma lógica para a gestão da cidade, buscando superar a fragmentação das políticas e considerar o cidadão na sua totalidade, nas suas necessidades individuais e coletivas” (JUNQUEIRA, 1998, p. 14). Este conceito de intersetorialidade discutido por Junqueira é o que será levado em consideração neste trabalho, ao entendermos que os cidadãos são indivíduos com singularidades, que precisam ser atendidos nas suas necessidades humanas e

Área de Concentração – Gestão Municipal

sociais de forma holística, superando a prática departamentalizada e fragmentada na gestão, indo desde o planejamento até o atendimento direto à população.

O modelo brasileiro de formulação das políticas públicas está pautado em estratégias setorializadas, desarticuladas e verticalizadas que apresentam características de uma gestão centralizadora e hierárquica, onde o processo decisório (nível central) muitas vezes desconsidera os níveis locais e regionais, dando tratamento padronizado para problemas semelhantes, vivenciados em realidades distintas, além de se ter processos que percorrem os vários níveis de gestão, onde o poder decisório fica restrito na maioria das vezes ao nível central.

Esta constatação nos remete a compreender sobre a necessidade de articular e integrar os diversos setores (inter-governamental e intra-governamental), no intuito de identificar alternativas de resolução de problemas sociais complexos, com multicausalidade, implicando em definição de processos colaborativos, não hierárquicos e flexíveis.

Neste sentido, a intersetorialidade – ou transetorialidade, o prefixo “trans” expressaria melhor a ideia de articulação e pactuação entre diversos saberes, segmentos e instituições, pode ser a alternativa de enfrentamento às questões sociais e a estratégia capaz de gerir e superar os desafios do cotidiano.

É válido destacar que alguns autores fazem uma crítica ao termo intersetorialidade, visto que o prefixo “inter” poderia denotar somente a proximidade de saberes isolados, sem necessariamente promover articulações. Esta crítica decorre da ideia de equipe multiprofissional, que tem o intuito de articular diversos saberes profissionais para a solução de uma mesma problemática. Seria, portanto, a superação da perspectiva que se detém em reunir os diversos profissionais em um mesmo ambiente, sem a interlocução necessária, resultando na ausência do diálogo. Isso demonstra a dificuldade da aproximação de organizações impermeáveis, onde seus representantes tendem a perpetuar a lógica cartesiana e setorializada. Na literatura, é possível identificar os significados dos termos intersetorialidade e transetorialidade com sentido semelhante: a articulação de saberes e experiências para a solução sinérgica de problemas complexos.

Os indivíduos e os grupos sociais demandam por políticas públicas capazes de satisfazerem suas necessidades de melhoria de qualidade de vida e estas

Área de Concentração – Gestão Municipal

precisam ser tratadas de forma integrada. Assim, há que se verificar a integralidade da atenção aos sujeitos. Acessar determinados serviços ou políticas isoladamente, sem a devida integração entre os conhecimentos técnicos, vivenciais e institucionais, poderá resultar no não atendimento às reais necessidades dos cidadãos e na perpetuação da exclusão social.

No Brasil, o ciclo de execução das políticas públicas que envolve: diagnóstico situacional, definição da agenda, planejamento, implementação, monitoramento e avaliação, reflete as clausuras das disciplinas. O atendimento ao cidadão é demarcado pelo fatiamento de conhecimentos e saberes, dificultando a compreensão sobre as reais necessidades das pessoas e famílias, ou seja, não se consegue apreender a totalidade destes cidadãos, e satisfazer suas necessidades que não são pontuais e nem isoladas.

Frente ao exposto, e utilizando as potencialidades da descentralização em promover resultados mais equitativos e efetivos, identifica-se algumas experiências de arranjos institucionais complexos que possibilitam o envolvimento dos entes locais nos processos decisórios, na implementação e na avaliação das políticas públicas, no intuito de promover impactos positivos a partir do alcance de resultados satisfatórios nos diversos espaços e localidades.

Neste contexto, outra categoria que servirá de base neste referencial teórico são os arranjos institucionais, que segundo Lotta e Vazz (2014), são compreendidos como as regras e instâncias específicas estabelecidas para definir a forma de coordenação das políticas envolvendo um número significativo e heterogêneo de agentes públicos e privados. Dessa maneira, os arranjos delimitam “[...] quem está habilitado a participar de um determinado processo, o objeto e os objetivos desse e as formas de relação entre os atores” (PIRES e GOMIDE, 2013, p. 8).

No caso brasileiro, experiências recentes de arranjos institucionais vêm traduzindo modelos inovadores na formulação e implementação das políticas sociais. Procura-se o envolvimento e a coordenação horizontal (entre as diversas políticas públicas), vertical (entre os entes federados) ou com outras organizações ou sociedade para alcançar a efetividade das políticas públicas.

Curso de Especialização em Gestão Pública com Ênfase em Governo Local**Área de Concentração – Gestão Municipal**

Estes novos experimentos sinalizam uma possibilidade de mudança nas gestões instituídas historicamente, que em sua maioria são hierarquizadas, funcionais e setoriais, para uma estrutura transversal, intersetorial, sistêmica e com a definição dos níveis de participação dos diversos agentes e setores envolvidos.

Um arranjo institucional seria, de acordo com Davis e North (op. cit., p. 7), o conjunto de regras que governa a forma pela qual agentes econômicos podem cooperar e/ou competir. Desse modo, arranjos institucionais são regras que definem a forma particular como se coordena um conjunto específico de atividades econômicas em uma sociedade (FIANI, 2011, p. 4).

No Brasil, a lógica da reforma do Estado, para o ministro do governo Fernando Henrique Cardoso, Luiz Carlos Bresser-Pereira, se orientava por quatro problemas a serem enfrentados: i) o tamanho do Estado; ii) a redefinição do papel do Estado; iii) a baixa governança; e iv) a baixa governabilidade, sendo que, na superação deveriam ser consideradas as seguintes dimensões: institucional-legal, cultural e de gestão (BRESSER-PEREIRA, 1997a, p. 8).

Segundo Abrucio (2005), nos últimos anos a complexidade das relações intergovernamentais aumentou em decorrência da convivência de diversas tendências conflituosas como: maior exigência ao desempenho dos governos, pressões por economia, eficácia¹, eficiência² e efetividade³, aumento da demanda por autonomia dos grupos locais e necessidade de reforço na inserção internacional do País dentre outros, o que centralizou a coordenação federativa na pauta da agenda de governo, enquanto uma questão fundamental no

¹ Segundo Chiavenato (1994, p.70), eficácia é uma medida normativa do alcance dos resultados. E para Torres (2004, p.175), eficácia é a preocupação maior que o conceito revela se relaciona simplesmente com o atingimento dos objetivos desejados por determinada ação estatal, pouco se importando com os meios e mecanismos utilizados para atingir tais objetivos.

² Segundo Chiavenato (1994, p. 70), eficiência é uma medida normativa da utilização dos recursos nesse processo. (...) A eficiência é uma relação entre custos e benefícios. Assim, a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível, e para Torres (2004, p. 175), eficiência é mais importante que o simples alcance dos objetivos estabelecidos é deixar explícito como esses foram conseguidos. Existe claramente a preocupação com os mecanismos utilizados para obtenção do êxito da ação estatal, ou seja, é preciso buscar os meios mais econômicos e viáveis, utilizando a racionalidade econômica que busca maximizar os resultados e minimizar os custos, ou seja, fazer o melhor com menores custos, gastando com inteligência os recursos pagos pelo contribuinte.

Curso de Especialização em Gestão Pública com Ênfase em Governo Local**Área de Concentração – Gestão Municipal**

desenvolvimento das políticas sociais, buscando a identificação dos percursos que oportunizem o redesenho, a adequação e o equilíbrio entre os aspectos relacionados à competitividade e cooperação entre o governo central e os subnacionais.

No momento punjante da crise do nacional desenvolvimentismo, que se opôs ao Estado intervencionista, além da ótica da urgência em se estabelecer um novo Estado, mais moderno, flexível, eficiente e competitivo, a reforma do Estado brasileiro passou por alguns processos de transformação, onde fica claro que o governo optou pelo modelo de Estado Mínimo, reduzindo seu tamanho, a partir do enfrentamento ao patrimonialismo e ao autoritarismo do Estado, propondo-se uma administração gerencial, pautada no ideário da eficiência e controle. Esta foi a ênfase vivenciada no período dos anos 1990, com a redefinição do papel estatal desaguando em um vasto cardápio de privatizações e terceirização dos servidores e serviços públicos, dentre outras ações.

A partir da reestruturação organizacional proposta, Bresser Pereira afirma que a reforma do Estado foi consolidada:

[...] pode ser hoje considerada um projeto bem-sucedido, principalmente em termos de definição institucional. As principais mudanças legais previstas foram transformadas em leis: a reforma constitucional, que ficaria chamada de "reforma administrativa", foi aprovada praticamente na forma proposta pelo governo, flexibilizando o regime de estabilidade e terminando com o regime jurídico único; as agências reguladoras foram criadas e dotadas de ²autonomia previstas para agências executivas; foram definidas em lei e estabelecidas as primeiras organizações sociais

³ Para Torres (2004, p. 175), efetividade é o mais complexo dos três conceitos, em que a preocupação central é averiguar a real necessidade e oportunidade de determinadas ações estatais, deixando claro que setores são beneficiados e em detrimento de que outros atores sociais. Essa averiguação da necessidade e oportunidade deve ser a mais democrática, transparente e responsável possível, buscando sintonizar e sensibilizar a população para a implementação das políticas públicas. Este conceito não se relaciona estritamente com a ideia de eficiência, que tem uma conotação econômica muito forte, haja vista que nada mais impróprio para a administração pública do que fazer com eficiência o que simplesmente não precisa ser feito.

Área de Concentração – Gestão Municipal

destinadas a executar no setor público não estatal atividades sociais e científicas que o Estado deseja financiar, mas não quer executar diretamente; foi criado o regime de emprego público como alternativa ao cargo público quando não se tratar do exercício de atividade exclusiva de Estado; alterações substanciais na lei regulando o regime de trabalho dos servidores públicos foram introduzidas, eliminando privilégios e distorções; os contratos de gestão e o conceito de indicadores de desempenho foram claramente definidos; e uma nova política de recursos humanos foi colocada em prática, com ênfase no fortalecimento do núcleo estratégico do Estado e na realização de concursos anuais com pequeno número de vagas de reposição para as carreiras de Estado (BRESSER-PEREIRA, 2000, p.8).

Conforme Hood e Jackson (1991), a Nova Gestão Pública (NGP)⁴ é um conjunto de argumentos e filosofias administrativas aceitas em determinados contextos e propostas como novo paradigma de gestão pública a partir da emergência dos temas crise e reforma do Estado.

É importante e necessário citar os aspectos inerentes à Gestão Pública, a partir de uma nova estruturação organizacional pautada na agenda gerencialista, que surge nos anos 80, inspirada no modelo liberal, onde foram previstas reformas minimalistas e uso e aplicação da gestão empresarial ao Estado.

Ao analisar este processo de reestruturação governamental, observa-se que a reforma da Gestão Pública brasileira, refletiu nos 03 (três) entes federativos, com impactos e resquícios até o momento. Especificamente no âmbito das gestões municipais, onde há um elevado número de funcionários precarizados, sem vínculos trabalhistas, com alta rotatividade, por vezes contratados por meio de apadrinhamento político, com pouca ou sem competência técnica suficiente para a implementação das políticas públicas, o que significa um desafio a ser vencido, principalmente quando se trata de uma tentativa para efetivar um arranjo intragovernamental, que dependerá dos atores locais, em especial dos recursos humanos para sua implementação.³

⁴NGP - De maneira geral, propõe uma gestão pública dotada das seguintes características: a) caráter estratégico ou orientado por resultado do processo decisório; b) descentralização; c) flexibilidade; d)

Curso de Especialização em Gestão Pública com Ênfase em Governo Local
Área de Concentração – Gestão Municipal

Ao se analisar as primeiras reformas, e tendo como base a referência de nomenclatura proposta por Pollitt & Bouckaert (2000), inicialmente as reformas se basearam em uma “mercadificação” e à minimização, e em um segundo momento, no início do século XXI, tem-se outra lógica, pautada no desenvolvimento. A mudança de pauta pode ter se dado pelo aumento da questão social em escala mundial, que se manifestou com o aumento das desigualdades, da pobreza e da miséria, onde a ação do mercado de forma isolada não consegue enfrentá-la. Neste contexto, entende-se como necessário, o processo de ações articuladas entre o Estado, o mercado e o terceiro setor.

Para Graham (2002) e Rodrik & Subramanian (2003), há uma correlação entre instituições e desenvolvimento, e neste sentido, sugere-se que a consolidação institucional seja um elemento importante no processo de desenvolvimento. Ao compreender esta hipótese como algo relevante, outra categoria que levamos em consideração neste estudo é governança.

No plano de reforma de Estado, proposto por Bresser Pereira *apud* Almeida, Paula (2014, p.44), governança: “refere-se às condições financeiras e administrativas para aumentar a capacidade de decisão, sendo necessário o ajuste fiscal em face da crise. Também é necessário um Estado mais eficiente e eficaz, demandando uma reforma administrativa com o objetivo de superar os limites patrimonialista e burocrático-autoritário da administração pública brasileira, sendo proposta a administração gerencial.

Para Offe (1988), a boa governança social depende de um equilíbrio (de capacidade e poder) entre as esferas do Estado (domínio dos políticos e

desempenho crescente e pagamento por desempenho/produktividade; e) competitividade interna e externa; f) direcionamento estratégico; g) transparência e cobrança de resultados (accountability); h) padrões diferenciados de delegação e discricionariedade decisória; i) separação da política de sua gestão; j) desenvolvimento de habilidades gerenciais; k) terceirização; l) limitação da estabilidade de servidores e regimes temporários de emprego; e m) estruturas diferenciadas. (Holmes & Shand, 1995; Hood & Jackson, 1991). As proposições doutrinárias da NGP emanam de valores administrativos, principalmente relacionados a desempenho eficiente da tarefa, teorias no âmbito do neoinstitucionalismo econômico (Aucoin, 1990; e Boston, 1991), e no âmbito das abordagens contemporâneas de gestão (Aucoin, 1995; Moore, 1994; e Schick, 1996), notadamente aquelas relacionadas à estratégia e comportamento organizacional.

Área de Concentração – Gestão Municipal

burocratas), do mercado (domínio dos investidores e consumidores) e terceiro setor (domínio dos cidadãos organizados em torno de seus interesses, mais públicos ou particularísticos em diferentes extensões), onde cada uma destas esferas apresenta limitações e vantagens comparativas.

Mayntz, *apud* Marine, Martins (2004, p.5) argumenta a favor de concepções de governança social baseada em arranjos multi-institucionais entre governos, mercado e sociedade civil menos hierárquicos e mais cooperativos.

Para Ramió, *apud* Marine, Martins (2004,p.5), “[...] a necessidade de equilibrar os valores de empresa associados às estratégias mais relevantes da Nova Gestão Pública, com a implantação de valores neopúblicos [... e], de implantar a Administração Relacional, investindo em capacitação técnica dos funcionários públicos para que estes sejam capazes de enfrentar todas as complexidades derivadas da gestão de redes.”

Para compreendermos melhor governança faz-se necessário diferenciá-la de governabilidade. Segundo o plano da nova gestão pública proposto por Bresser Pereira (1990), governabilidade é à capacidade política de governar e deriva de uma institucionalidade do Estado e das relações entre governo e sociedade na intermediação de interesses, por meio da democracia representativa ou direta, sendo necessário o aperfeiçoamento das instituições políticas no que diz respeito à responsabilização (accountability) e ao controle social.

Para Malloy, *apud* Santos (1996, p.10), governabilidade (ou capacidade governativa) como a capacidade de um sistema político em produzir políticas públicas que resolvam os problemas da sociedade, ou a capacidade dos governos de converter o potencial político de um dado conjunto de instituições e práticas políticas em capacidade de definir, implementar e sustentar políticas.

Em determinados contextos, governança refere-se às condições financeiras e administrativas para aumentar a capacidade de decisão. Torna-se fundamental na ação governamental uma vez que em última instância, tem como objetivo aprimorar a capacidade do Estado para alcançar resultados e promover o desenvolvimento, a partir da “[...] habilidade das organizações de desempenhar suas tarefas de maneira eficaz, eficiente e sustentável.” (ASOCIACIÓN PRO_FUNDACION PARA LAS CIENCIAS SOCIALES, 2004). Esta perspectiva

Área de Concentração – Gestão Municipal

induz ao ajuste fiscal como alternativa de enfrentamento à crise econômica, portanto, requer um Estado que leve em consideração a teoria da administração gerencial.

Na ótica gerencialista a gestão por resultado, maximiza os resultados e a relação custo-benefício, comparando as políticas públicas enquanto estratégias de mercado. Este escopo é inerente à crise fiscal, que tem uma forte tendência à fragmentação e focalização, em detrimento do alcance das dimensões ao enfrentamento da questão social.

As políticas públicas são o instrumento utilizado pelo Estado para o enfrentamento aos problemas sociais, portanto, não podem ser descoladas da análise de contextos sociopolíticos e culturais, e analisadas somente pelo ponto de vista de resultados quantitativos e parametrizados, sem uma verificação dos processos que as envolvem desde sua formulação, implementação e avaliação.

Num contexto de desenvolvimento socioeconômico, tem-se que considerar os aspectos culturais específicos de cada espaço institucional e organizacional, além do território onde estão inseridas e a circunstância temporal em que estão se efetivando a implementação dos processos.

Frente ao exposto, as políticas sociais é outra categoria a ser evidenciada neste marco teórico. Na lógica de processo político, as políticas sociais podem ser compreendidas, segundo Ailton Mota de Carvalho (2007, p.75) em duas partes que se complementam: “[...] uma de tipo valorativo, filosófico, ético e moral que tende a definir os objetivos a alcançar; e outra de tipo empírico, prático, que mostra de que maneira se podem alcançar os objetivos estabelecidos”.

A política é uma arena de conflitos de interesses, que envolve poder, autoridade, ambições, força, persuasão, leis e armas, afeto e repressão, envolvendo a expressão do justo, correto e do que é considerado bom. A política enquanto pública é um privilégio do Estado como produtor exclusivo ao ponto de conceber o termo público enquanto sinônimo de estatal.

Antes de entrarmos na seara conceitual das políticas sociais, faz-se necessário discutir um pouco sobre as políticas públicas, visto que estas diferem. Vejamos, a política pública não é uma ação exclusiva do Estado, ela é relacional, entre o Estado e sociedade, onde se tem a possibilidade do exercício de

Área de Concentração – Gestão Municipal

procedimentos democráticos, mas também de coerção, visto que está pautada em regras e prevê penalidades para quem não as cumpre. É uma coerção limitada às leis legitimadas pela sociedade.

As políticas públicas devem materializar os direitos – civis, políticos e sociais, para que a população alcance a cidadania, portanto, são respostas dadas pelo Estado para satisfazer as necessidades da população e modificar a realidade posta. Devem concretizar direitos conquistados pela sociedade e incorporados sob a forma da lei. Este aspecto define que o Estado deve alocar e distribuir bens públicos, com vistas a atender o interesse geral.

As políticas públicas visam atender às demandas, principalmente dos setores marginalizados da sociedade, considerados como vulneráveis. Essas demandas são interpretadas por aqueles que ocupam o poder, mas influenciadas por uma agenda que se cria na sociedade civil através da pressão e mobilização social. Neste sentido, visam ampliar e efetivar direitos de cidadania, também gestados nas lutas sociais e que passam a ser reconhecidos institucionalmente.

Entende-se que política pública é um conjunto de diretrizes, princípios norteadores, regras e procedimentos que regulam e mediam as relações entre o poder público e a sociedade. Compreende um cardápio de procedimentos governamentais, que normalmente envolve a aplicação dos recursos públicos. Ressalta-se que nem sempre existe compatibilidade entre as intervenções efetivadas e as declarações de vontade explicitadas, podendo gerar conflitos que precisam ser mediados. Portanto, verifica-se que as manifestações por políticas públicas nem sempre serão atendidas visto que representam opções e orientações daqueles que ocupam os cargos de direção, portanto, gera-se um “fosso” entre a demanda e as possibilidades de atendimento.

A aplicação de bens e recursos vai se efetivar conforme a agenda governamental. Vejamos:

[...] políticos e seus administradores são fortemente orientados por suas crenças ideológicas e estas frequentemente limitam o espectro de suas escolhas políticas e prioridades. Cidades governadas por prefeitos da direita, tipicamente enfatizam políticas públicas que encorajam os interesses ligados a negócios, seja por meio de investimentos em infraestrutura, seja por meio de programas que estimulem a

Área de Concentração – Gestão Municipal

competição do mercado.... Políticos da esquerda tendem a enfatizar programas sociais em suas campanhas e em suas políticas [...] (SUGYAMA, 2004, p. 121).

As políticas públicas são compostas por políticas de cunho econômico e social, e foram construídas ao logo do desenvolvimento da ordem burguesa, a partir do século XVI, com o surgimento do Estado-Nação. São decisões governamentais em diversas áreas, influenciando a vida dos cidadãos, onde sua formulação aparece conforme o estágio dos governos.

As políticas sociais são um conjunto de ações coletivas para a garantia dos direitos sociais, configurando um compromisso público que visa atender demandas diversas em diferentes áreas. Nos governos democráticos, geralmente as políticas sociais são traduzidas nas agendas governamentais, a partir das plataformas eleitorais identificadas nos planos de governo, que se transformam em programas.

A política social é um processo complexo e multideterminado, contraditório e relacional. Para Couto (2008), as políticas sociais podem ser conceituadas em diversas dimensões, sendo que a própria considera pelo menos duas formas distintas. A primeira, enquanto reprodutora do *status quo* e funcional do sistema, ou numa segunda concepção, enquanto possibilidade contraditória – potencialidade em poder efetivamente registrar por seu intermédio importante acesso da população aos bens e serviços sociais produzidos pela sociedade. São ações governamentais, desenvolvidas por meio de programas que proporcionem a garantia de direitos e condições dignas de vida do cidadão de forma equânime e justa e asseguram à população o exercício dos direitos, voltados para a inclusão social.

Na contemporaneidade se fala muito em políticas sociais, associando-as às políticas públicas, que atendem às necessidades sociais e direitos de cidadania. O destaque neste caso é o momento, onde predomina a égide da ideologia neoliberal, onde a política com indicação de governo se torna uma contradição, pois no convívio como o Estado reduzido, nem sempre fica claro as características e particularidades das políticas sociais. No Estado Mínimo, prevalece a lógica da descentralização, privatização e focalização, e nesta ótica, as políticas sociais absorvem outras características e dimensões a partir da reestruturação produtiva, tendo a transferência das responsabilidades do Estado para a sociedade.

Área de Concentração – Gestão Municipal

Neste contexto, as políticas sociais podem ser analisadas a partir de duas variantes: compensatórias ou estruturantes. No caso das compensatórias, têm cunho assistencialista e visam a redução ou eliminação de déficits ou exclusões existentes. Têm foco no controle dos pobres e no alívio parcial da pobreza, por meio de atendimentos de caráter individual ou particularizados, enquanto que as políticas estruturantes são implantadas com o objetivo de alterar o comportamento ou estruturas, na perspectiva superar e prevenir carências socioeconômicas. A ideia são atendimentos coletivizados, no intuito da inclusão social e da cidadania.

O impacto que as políticas públicas sociais podem causar na vida dos beneficiários, dependerá da forma como estão estabelecidas e estruturadas. No caso, podem ser: distributivas (distribuem benefícios às pessoas, sendo orquestradas pelo caráter clientelista); redistributivas (procuram ser equitativas, retirando recursos de determinados grupos para outros menos favorecidos) e regulatórias (estipulam regras e procedimentos para regular o comportamento dos indivíduos, visando os interesses gerais da população). Em relação à sua abrangência, podem ser universalizantes (para todos que dela necessitam), segmentadas (para determinados segmentos da população) ou fragmentadas (incidem em grupos sociais dentro de cada segmento da população).

As políticas sociais necessitam minimamente de algumas condições para serem implementadas. Dentre elas destacamos: - vontade política (crença na legitimidade e confiança na viabilidade); - competências técnicas (recursos humanos capacitados); - habilidades políticas (capacidade de mediação das relações de poder) e – meios (institucionalidade, normatização e disponibilidade de recursos financeiros, humanos e materiais).

Para Beringh, as políticas sociais são elásticas, ou seja, se estruturam conforme o contexto do movimento do capital, e neste sentido, os movimentos sociais, políticos e a estrutura econômica, são ampliados ou retrocedem.

Com base na conceituação acima, observa-se que ao longo das décadas, a descentralização político administrativa, que poderia ter possibilitado a autonomia e maior capacidade aos municípios brasileiros, apresenta ainda hoje, muitos desafios à serem enfrentados, e no caso do município de Russas, não é diferente, pois apresenta dificuldades similares ao demais entes subnacionais, com gargalos

Curso de Especialização em Gestão Pública com Ênfase em Governo Local

Área de Concentração – Gestão Municipal

inerentes à capacidade de gestão, atendimento às demandas, orçamento, arrecadação/fonte de custeio, uso eficiente dos recursos, alcance de resultados e em impactos na melhoria da vida da população.

Vale destacar que o exercício da intersetorialidade enquanto uma estratégia de efetivação da garantia dos direitos sociais da população ainda é um dificultador no processo de gestão, visto que o trabalho articulado em rede, que promova a integralidade das políticas sociais nos territórios, ainda é algo a se perseguir. No caso específico do II Plano Decenal de Assistência Social – 2016/2026, a intersetorialidade é uma de suas diretrizes, sendo que a sua materialidade e concretude depende de vários fatores, próprios do ambiente local, por meios de ações horizontais e flexíveis, bem como do ponto de vista da hierarquia e verticalização do nível central.

A motivação para a elaboração desta proposta está pautada na compreensão de que esta é uma ferramenta capaz de promover a integralidade das políticas sociais. Vale destacar, que as instituições totais têm seu arcabouço conceitual e operacional ultrapassados. Percebe-se que o princípio da incompletude institucional permeia a base conceitual de um arranjo institucional, onde identifica-se a necessária integração das políticas sociais, no intuito de sermos resolutivos no atendimento qualificado às demandas da população e termos capacidade instalada para efetivarmos a garantia dos direitos assegurados na Constituição Federal para todos dos cidadãos brasileiros.

A partir deste entendimento, realizamos a leitura dos planos municipais de educação, saúde e assistência social, e destacamos o seguinte:

- O Plano Municipal de Saúde, com vigência de 2018 a 2021, descreve os seguintes aspectos: - análise situacional, introdução, determinantes e condicionantes de saúde, condições de saúde da população, estrutura do sistema de saúde, gestão, diretrizes, metas e objetivos, atividades, previsão orçamentária e considerações finais. O que nos causa estranheza no texto é que em nenhum dos pontos abordado se faz alusão ao princípio da intersetorialidade, ou seja, o principal instrumento da gestão municipal de saúde desconsidera a integralidade das políticas públicas enquanto uma ferramenta de garantia para a ampliação do acesso e resolutividade dos casos identificados e atendidos, embora nas ações

Curso de Especialização em Gestão Pública com Ênfase em Governo Local

Área de Concentração – Gestão Municipal

cotidianas este princípio seja traduzido em campanhas e outras atividades realizadas pela secretaria de saúde em parceria com as demais setoriais, inclusive nas ações inerentes ao Selo Unicef e Prefeito Amigo da Criança.

- Os Planos Municipais de Educação – vigência de 2015 a 2025 (decenal) e de Assistência Social – 2016 a 2026 (decenal), consideram a intersectorialidade enquanto uma possibilidade de efetivação do atendimento às necessidades da população; expressam o monitoramento e avaliação enquanto eixos a serem realizados de forma conjunta e apontam a melhoria dos indicadores municipais a partir de ações colaborativas. Destaca-se que nestes planos, a secretaria de saúde é citada enquanto uma parceira/colaboradora para o alcance das metas e resultados.

Ressalta-se que a Comissão Intersectorial foi o ponto de partida desta proposta, e esta é composta por 18 (dezoito) integrantes, que representam 09 (nove) segmentos, sendo: 05 (cinco) secretarias municipais: saúde, educação, cultura, meio-ambiente e assistência social; o Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente; o Conselho Tutelar e o Núcleo de Cidadania dos adolescentes - NUCA. Vale ressaltar que cada segmento tem 02 (duas) representações, sendo que a SETAS tem 04 (quatro) representantes, uma vez que é a interlocutora do processo e realiza a articulação com os atores envolvidos no sentido do alcance das metas que visam alterar o cenário municipal no tocante à ampliação do acesso e da qualidade dos serviços de atendimento ao público infanto-juvenil.

Nos reportando ao levantamento das percepções de alguns atores envolvidos no processo de construção desta proposta de intervenção, foram aplicados 09 (nove) questionários. Foram envolvidos 06 (seis) profissionais integrantes da Comissão Intersectorial do Selo Unicef, e mais 01(um) profissional de cada setorial, atores estratégicos, que não estão nomeados oficialmente, mas participam efetivamente das ações. Os trabalhadores envolvidos têm a seguinte formação profissional: 03 pedagogos, 01 administradora, 01 fisioterapeuta, 01 enfermeira, 01 terapeuta ocupacional, 01 professora de história e 01 assistente social.

Curso de Especialização em Gestão Pública com Ênfase em Governo Local

Área de Concentração – Gestão Municipal

Vale registrar que como a proposta está pautada na integração das políticas de assistência social, saúde e educação, os representantes das secretarias de meio ambiente e cultura não foram entrevistados.

Os questionários aplicados apresentavam um conjunto de 08 (oito) questões, com a intencionalidade de identificar o seguinte: se havia conhecimento sobre algum aparato intersetorial; se conheciam documentos orientadores neste sentido; se havia bom entendimento dos atores nas ações intersetoriais; se havia conhecimento sobre relações horizontais entre as diferentes agências do governo federal que possibilitem a articulação municipal em rede; se existem relações verticalizadas entre os níveis subnacionais; se existe possibilidade ou previsão de inserção de outros atores no processo de implementação das políticas sociais no município; se há mecanismo de avaliação intersetorial (no caso envolvendo as políticas de saúde, educação e assistência social), se há dificuldade de integração das políticas sociais nos territórios, quais os problemas que originam esta dificuldade e se esta é extemporânea ou processual. O questionário aplicado consta no Apêndice A.

Os 9 (nove) questionários foram respondidos e revelaram o seguinte:

- 08 (oito) profissionais reconhecem que existe um aparato intersetorial, que seja a Comissão intersetorial do Selo Unicef; a Rede Municipal de Atendimento, Notificação e Proteção às Vítimas de Violência, o Consórcio Intermunicipal de Saúde, a Comissão Intersectorial do Programa Bolsa Família, o Programa Saúde e Prevenção nas Escolas – PSE e o NUTRISUS e 01 (um) profissional não conhece.

- 08 (oito) profissionais responderam que conhecem algum documento orientador. Foram citados os planos municipais, os relatórios das conferências, os manuais de orientações do governo federal, do Selo Unicef, do Programa Prefeito Amigo da Criança e a Constituição Federal e 01 (um) profissional não conhece.

- 08 (oito) profissionais avaliam que há um bom entendimento dos atores nas ações intersetoriais, mas, explicitam que precisa ser melhorado e aprimorado. Que o diálogo e os alinhamentos devem ser sistemáticos e permanentes. 01 (um) respondeu que o entendimento não acontece e ressaltou que a maioria dos trabalhadores só valorizam o seu próprio trabalho e consideram as ações intersetoriais como atividade extra.

Curso de Especialização em Gestão Pública com Ênfase em Governo Local

Área de Concentração – Gestão Municipal

- 08 (oito) profissionais citaram que as relações horizontais no âmbito do governo federal existem e são expressas através de portarias e orientações técnicas relacionadas a execução de programas federais como: integração do Programa Mais Educação / MEC com o Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos – SCFV / MDS-SNAS, Programa Saúde e Prevenção nas Escolas – MS e MEC, Acompanhamento das Condicionalidades do Programa Bolsa Família – MEC / MS / MDS, Programa Primeira Infância no SUAS / Criança Feliz e a Rede de Assistência à Saúde e 01(um) profissional não conhece.

- Em relação a existência de relações verticais entre os entes subnacionais 05 (cinco) profissionais responderam que existem, 02 (dois) que não existem, 01 (um) desconhece e 01 (um) profissional não respondeu.

- No tocante a inserção de outros atores no processo de implementação das políticas sociais no município, 05 (cinco) profissionais responderam que sim, 02 (dois) que não e 02 (dois) desconhecem. As respostas positivas citaram a inclusão das políticas de cultura, esporte e meio- ambiente. Os que responderam que a possibilidade não existe, citaram o concurso público como um impeditivo, visto que não vislumbram a possibilidade de novas contratações.

- 06 (seis) profissionais reconhecem o processo de implementação dos projetos Selo Unicef e Prefeito Amigo da Criança como mecanismo de avaliação intersetorial e 03 (três) profissionais responderam não conhecem.

- 06 (seis) profissionais identificam que existem dificuldades para a integração das políticas sociais nos territórios. As dificuldades seriam: a elevada demanda dos serviços, o número insuficiente de profissionais, pouca disponibilidade dos trabalhadores, acúmulo de funções, baixa integração das políticas sociais, ausência de planejamento integrado, a realidade local e a falta de compartilhamento das definições para os diversos atores envolvidos na formulação das políticas sociais e 05 (cinco) consideram que as dificuldades se dão no decorrer do processo de implementação das políticas sociais e dos mecanismos de participação social, sendo que 4 (quatro) profissionais responderam que os fatos que dificultam a intersetorialidade são pontuais, e que se devem as agendas setoriais, que têm diferentes prioridades, além dos ruídos na comunicação.

Curso de Especialização em Gestão Pública com Ênfase em Governo Local

Área de Concentração – Gestão Municipal

O arcabouço teórico, a análise documental e dos questionários aplicados apontam para a importância da institucionalização do arranjo intragovernamental, onde a governança local pode ser o mecanismo de integração das políticas sociais a partir de um planejamento estratégico capaz de expressar a missão deste aparato governamental. Neste sentido, faz-se imprescindível, formular, coordenar e fomentar a integração das políticas sociais, por meio de planejamento, formação, materiais adequados e definição de fluxos, envolvendo os atores e estabelecendo um processo de trabalho em rede, na perspectiva de garantir à população o acesso e a qualidade dos serviços públicos.

A materialização deste arranjo passa pela decisão política do gestor e da capacidade de envolvimento e compartilhamento dos atores envolvidos, no sentido da concretização de uma agenda municipal construída coletivamente, com base nos indicadores sociais, que tenha um olhar para a gestão da qualidade em todos os setores, dos riscos em todas as decisões e da satisfação das necessidades da população.

4. ESCOPO DO PROJETO

4.1. Estrutura Analítica do Projeto

Este projeto será realizado pela equipe de gestão da Setas, e se baseia nas informações obtidas a partir de diálogos com a comissão intersetorial do Selo Unicef, onde os integrantes executam suas atividades previstas no cotidiano das setoriais, mas se articulam na perspectiva de efetivar as metas/atividades da iniciativa Selo Unicef e Prefeito Amigo da Criança, a partir da elaboração de um diagnóstico da infância e adolescência e do Plano de Ação Integrado.

Identifica-se que há um potencial no trabalho da comissão intersetorial e que há um direcionamento da gestão em apoiar as ações integradas, contudo, o aperfeiçoamento dos processos de trabalho, o aprimoramento dos procedimentos e a institucionalização do arranjo intragovernamental são procedimentos necessários para legitimá-lo.

Serão observados os seguintes aspectos:

Curso de Especialização em Gestão Pública com Ênfase em Governo Local

Área de Concentração – Gestão Municipal

- Documentação e registro das atividades. Se existem registros, quais são e como estão arquivados;

- Planejamento da Comissão, se há uma rotina estabelecida com prazos acordados entre as equipes das setoriais, se viabilizam os encaminhamentos acordados, se acompanham a execução, qual a periodicidades das reuniões, se avaliam a execução das metas do plano de ação e se existem instrumentos normativos.

Frente ao exposto, serão utilizadas técnicas de *braisntorming*, rodas de conversa, reuniões e oficinas temáticas com os participantes da Comissão Intersetorial, que por sua vez deverão reproduzir em seus espaços ocupacionais, envolvendo os demais atores estratégicos de cada setorial (coordenadores): da rede de serviços socioassistencial - Centros de Referência de Assistência Social - CRAS's, do Centro de Referência Especializado de Assistência Social – CREAS e Centros de Convivência; da rede de saúde – atenção básica e de média complexidade (Estratégia Saúde da Família/UBS e NASF, Serviço de Atenção Especializado e do Centro de Atenção Psicossocial); e da educação - a coordenação pedagógica dos projetos e da rede de ensino das escolas municipais, na perspectiva de coletar e registrar dados, que serão sistematizados para análise e socialização.

A ideia é de mobilizar e envolver os diversos atores das políticas de saúde, assistência social e educação, no sentido de socializar e nivelar informações, alinhar os objetivos, mobilizar os esforços necessários, divulgando as ações realizadas, coletando dados territorializados e envolvendo todos nas discussões e definições de fluxos, no intuito de ampliar as contribuições, otimizar o trabalho realizado, melhorar os resultados e atingir as metas. Neste sentido, teremos a seguinte estrutura lógica:

- Realização de um mapeamento situacional, referente ao formato dos processos de trabalho;
- Realização de reuniões com a Comissão Intersetorial, no sentido de otimizar as ações e resultados, discutir e definir estratégias conjuntas, materializar as metas previstas e definir o grupo de trabalho para elaborar a proposta a partir da sistematização dos conteúdos e da construção da matriz

Curso de Especialização em Gestão Pública com Ênfase em Governo Local

Área de Concentração – Gestão Municipal

do arranjo intragovernamental;

- Promover um diálogo colaborativo com os técnicos, para identificar problemas de entendimento, sugerir aperfeiçoamento dos processos e o trabalho articulado e em rede nos territórios;
- Realizar oficinas temáticas: 1) relações interpessoais e diálogos colaborativos (relacionamentos, liderança, protagonismo, colaboração, trabalho em equipe e capacidade governativa); 2) arranjos intragovernamentais, intersectorialidade e trabalho em rede (trabalho intersectorial, multidisciplinariedade, análise situacional, integralidade e redes de atendimento); e 3) planejamento estratégico, monitoramento e avaliação (planejamento participativo, identificação de problemas, causas e efeitos, ameaças e oportunidades, diagnósticos, matricialidade, arranjo intragovernamental, elaboração de fluxo e protocolos, governança e governabilidade).
- Realizar um papel indutor junto aos setores estratégicos das secretarias envolvidas, na perspectiva de disseminar o conhecimento sobre os serviços públicos relacionados às políticas sociais, visando alinhamento e pactuação de fluxos, protocolos e encaminhamentos entre as secretarias envolvidas; e
- Estabelecer com a comissão intersectorial um diálogo permanente, visando horizontalizar as relações, dar visibilidade as atividades realizadas e aos resultados alcançados.
- Definir o cronograma e a metodologia do monitoramento e avaliação do plano de intervenção.

Entrega	Descrição da entrega
Reuniões com a Comissão Intersetorial realizadas.	Escolha dos participantes do grupo de trabalho – GT, para definição do cronograma de trabalho e atividades realizadas conforme as metas estabelecidas e socialização dos produtos para nivelamento e alterações caso sejam necessárias.
Mapeamento situacional dos processos de trabalho da Comissão Intersetorial e das setoriais concluído.	Análise de planos, relatórios, escuta ativa, aplicação de questionários, observação durante as reuniões da comissão intersectorial e diagnóstico das rotinas e dos processos de trabalho realizados através de diálogos e observação nas setoriais.
Diálogos colaborativos	Reuniões com a comissão intersectorial e visitas nas unidades de

Curso de Especialização em Gestão Pública com Ênfase em Governo Local

Área de Concentração – Gestão Municipal

realizados, para a mobilização das equipes e definição conjunta das estratégias para alcançar as metas.	atendimento efetivadas, com diálogos colaborativos realizados.
Equipes empoderadas sobre a proposta de construção do arranjo intragovernamental, conhecendo a territorialização das vulnerabilidades, potencialidades e riscos e assumindo o papel proativo de contribuição com o processo.	Realização de reuniões conjuntas com as equipes das setoriais, integrando-as e articulando-as. Equipes efetivando a gestão colaborativa, com diálogo permanente, relações horizontalizadas, atividades e resultados divulgados e visibilizados.
Ações divulgadas, no intuito de integração das políticas de educação, saúde e assistência social e da definição de um fluxo de atendimento e encaminhamentos inter políticas sociais.	Visitas institucionais realizadas, com equipes estratégicas das secretarias envolvidas mapeadas e mobilizadas. Proposta do projeto e dos dados territorializados apresentados, cronograma de reuniões definido, ações de acompanhamento da agenda realizadas, com atividades divulgadas nos meios de comunicação (facebook, internet, página eletrônica da prefeitura, instagram e na rádio).
Oficinas temáticas realizadas.	Realização das oficinas propostas, aprofundando conteúdos sobre relações interpessoais, processos colaborativos, planejamento, problemas, causas, efeitos, ameaças, potencialidades, monitoramento, avaliação, intersectorialidade, governança e arranjos intergovernamentais, para junto com o grupo de trabalho, desenhar a estrutura do arranjo intragovernamental e socializar entre as equipes e gestores.
Proposta do arranjo intragovernamental elaborada, pactuada com o prefeito e secretários e encaminhada para a Câmara de Vereadores.	Realização de reuniões, apresentando a proposta do arranjo intragovernamental para adequação, pactuação e posterior encaminhamento à câmara de vereadores.
Reunião com vereadores realizada.	Vereadores conhecendo a proposta do arranjo intergovernamental para aprovação.
Monitoramento e avaliação realizados.	Definição do cronograma e das atividades do monitoramento e avaliação.

4.2. Não escopo do projeto

O não escopo deste projeto está relacionado a:

- As equipes das Unidades da rede socioassistencial e de saúde realizam

Curso de Especialização em Gestão Pública com Ênfase em Governo Local

Área de Concentração – Gestão Municipal

diariamente atendimentos, acompanhamentos sociofamiliar, atividades socioeducativas, vistas domiciliares e articulação nos territórios. Os dados relacionados as atividades desenvolvidas são registrados e identificam as famílias, os indivíduos e sua localização.

- As equipes preenchem os instrumentais disponibilizados pela gestão de suas respectivas setoriais e inserem as informações em sistemas de informação da Rede SUAS, da Rede SUS e do MEC.
- A equipe da gestão do SUAS padronizou instrumentais para facilitar a sistematização e análise dos dados e atualiza a cada 02 (dois) anos os diagnósticos socioterritoriais. Este instrumento contém informações gerais do município (perfil demográfico e os principais indicadores de saúde, educação, assistência social, lazer, renda e vocação econômica dentre outros).
- As equipes da rede socioassistencial realizam gestão por território e mantêm contato sistemático com a rede de serviços da saúde e educação, por meio de visitas institucionais para socializar e disseminar as ações executadas e para o estabelecimento de parcerias colaborativas.
- A Rede Municipal de Atendimento, Notificação e Proteção de indivíduos em situação de violência ou violação de direitos, integra e reúne: setoriais, o Sistema de Justiça (Poder Judiciário, Ministério Público, Polícias Civil e Militar), o Conselho Tutelar e o Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente. Está reestruturada e suas atividades iniciadas, sendo uma iniciativa intersetorial.
- No calendário anual do município são realizadas várias campanhas que envolvem todas as setoriais.

4.3. Levantamento de Restrições, Premissas e Riscos

- A Comissão do Selo Unicef e Prefeito Amigo da Criança está instituída por Decreto e funciona com certa periodicidade e regularidade.
- As vulnerabilidades, potencialidades e riscos sociais existem nos territórios de atuação das equipes e precisam ser de conhecimento de todas as

Curso de Especialização em Gestão Pública com Ênfase em Governo Local

Área de Concentração – Gestão Municipal

setoriais, para dar maior assertividade nos atendimentos.

- O planejamento, monitoramento e avaliação são ferramentas de trabalho essenciais para a otimização do uso dos recursos disponíveis e para a obtenção de impactos positivos.
- A sobreposição das ações e dos atendimentos nos territórios pelas diversas secretarias e para o mesmo público, podem levar a ineficiência e ineficácia dos serviços. O paralelismo e a desintegração das atividades pode ser uma redundância que deve ser evitada, utilizando-se de colaboração e diálogo, evitando hierarquização, centralização nas decisões e desperdício dos recursos humanos, financeiros e materiais.
- O estabelecimento de rotinas e procedimentos acordados coletivamente podem ser melhor absorvidos e entendidos pelas equipes quando o processo de escuta ativa é realizado e potencializado.
- As restrições deste projeto estão diretamente relacionadas à execução das atividades propostas.

Riscos / Restrições

- Se a coordenação do projeto não conseguir manter a Comissão Intersetorial mobilizada e articulada.
- Se a coordenação da proposta não conseguir estabelecer uma prática colaborativa e o diálogo permanente com os gestores e as equipes das setoriais.
- O não estabelecimento de ações colaborativas com os atores estratégicos das equipes das secretarias de assistência social, saúde e da educação, dificultando a pactuação e a efetivação de fluxos, protocolos de atendimentos e de encaminhamentos.
- A indefinição do cronograma de execução e de acompanhamento das ações estratégicas estabelecidas, tanto para as equipes da rede socioassistencial como para as demais secretarias envolvidas, poderá acarretar no risco de continuação de sobreposições do uso dos recursos e na baixa resolutividade nos atendimentos às demandas dos usuários.
- Se o grupo de trabalho não se reunir mensalmente e monitorar

Curso de Especialização em Gestão Pública com Ênfase em Governo Local

Área de Concentração – Gestão Municipal

trimestralmente as ações previstas, poderá acontecer distorção nas análises dos dados e dificuldades na elaboração da proposta do arranjo intragovernamental.

- A desconsideração dos dados analisados e socializados pelo grupo de trabalho poderá comprometer o planejamento desta proposta.
- Se as oficinas temáticas não forem realizadas poderá comprometer as ações previstas, visto que foram programadas no sentido de nivelar informações e aprofundar conteúdos teóricos - metodológicos.
- Se não houver disseminação das informações pelas redes sociais e intraequipes, intersecretarias, a publicização e empoderamento dos profissionais, gestores e população serão prejudicados.
- Se o prefeito não for envolvido na elaboração da proposta do arranjo intragovernamental e não se convencer dos benefícios da sua materialidade, a proposta poderá não ser pactuada.
- Se a proposta for pactuada no núcleo gestor da prefeitura e se não for bem argumentada junto aos vereadores o projeto de lei poderá ser alterado/emendado ou desaprovado, e conseqüentemente, não se tornará lei, ou será aprovado de forma equivocada, descaracterizando e desconsiderando todo o processo de construção coletiva.

4.4. Estrutura de gestão e principais atores envolvidos no Projeto

A gestão referente a elaboração da proposta deste arranjo, será realizada na SETAS, pelo coordenador/a indicado pelo prefeito municipal. Os trabalhos acontecerão no decorrer de 12 (doze) meses, e o Grupo de Trabalho se reunirá mensalmente, ou quinzenalmente caso seja necessário.

Os técnicos serão disponibilizados 8h por mês, enquanto que o coordenador e o agente administrativo estarão disponíveis por 16h mês. A organização do tempo se dará conforme o cronograma de execução das atividades que será discutido e aprovado pela comissão intersetorial.

Os principais atores envolvidos neste projeto são os membros da Comissão Intersectorial do Selo Unicef/Prefeito Amigo da Criança (composta por profissionais

Curso de Especialização em Gestão Pública com Ênfase em Governo Local

Área de Concentração – Gestão Municipal

estratégicos das setoriais de saúde, educação e assistência social, indicados pelos respectivos secretários), os secretários municipais de educação, saúde e assistência social e eventualmente as secretárias de finanças, de planejamento, a controladora geral e o procurador.

Levando em consideração a agenda do prefeito, este será mobilizado no momento de apresentação da proposta preliminar para debates, ajustes e pactuação, bem como para a articulação com os vereadores no momento de encaminhamento do Projeto de Lei referente à institucionalização do arranjo intragovernamental.

4.5. Quadro de Trabalho/equipe do projeto

A equipe de trabalho será composta por 6 (seis) técnicos de nível superior, 1 (um) profissional de nível médio e o/a coordenador/a dos trabalhos.

A definição desta equipe será feita através de um processo de escolha colegiada, entre os membros da comissão intersetorial que escolherão os 6 (seis) profissionais, sendo 2 (dois) de cada setorial, o agente administrativo será um profissional efetivo da SETAS e o coordenador/a será uma indicação do prefeito municipal, dentre os profissionais já existentes.

Recursos Humanos	Carga horária	Perfil
Coordenador/a	16h/mês	Profissional de nível superior, com experiência em gestão, planejamento e coordenação de equipes. Apresente facilidade de comunicação, interação, articulação e mediação de conflitos e tenha facilidade de circular entre as diversas setoriais.
Profissional de nível superior	8h/mês	Profissional que participa efetivamente das reuniões da comissão, colaborativo, proativo, inovador, envolvido e dinâmico.
Profissional de nível médio	16h/mês	Agente administrativo com facilidade de uso de sistemas, empático, responsável no cumprimento de prazos, proativo, organizado e com experiência no uso dos diversos programas de computador.

Curso de Especialização em Gestão Pública com Ênfase em Governo Local
Área de Concentração – Gestão Municipal

5. CRONOGRAMA DO PROJETO

A operacionalização / implementação deste Plano de Intervenção, acontecerá conforme quadro demonstrativo apresentado a seguir.

AÇÃO	RESPONSÁVEL	RECURSOS	ETAPA	PERÍODO/PRAZO
- Reunião para apresentação da proposta de intervenção para a comissão municipal intersectorial dos Projetos - Selo Unicef e prefeito amigo da criança - Definição do grupo de trabalho	Coordenador/a do processo	Computador, data show, pen drive, canetas, papel A4, cadeiras e mesas	Única	1 Mês – Jan/19
- Elaboração e aplicação de questionários – (entrevista semiestruturada), para levantamento de sugestões sobre o processo metodológico - Pactuação sobre o funcionamento do GT	Coordenador/a do processo	Questionários, xerox, computador, internet, canetas, tonner e impressora,	Única	1 Mês – Fev / 19
- Visitas técnicas em algumas unidades de atendimento das setoriais envolvidas	Coordenador/a do processo	Combustível e veículo	Bimestral	6 Meses – Fev/Abr/Jun/Ago/Out/Dez
- Construção / Elaboração do desenho	Coordenador/a do processo e GT	Papel madeira, cola, pilot, som,	Mensal	6 Meses Mar a Ago/19

Curso de Especialização em Gestão Pública com Ênfase em Governo Local**Área de Concentração – Gestão Municipal**

institucional e dos processos organizativos		multimídia, computador		
- Socialização dos trabalhos do GT	Coordenador/a do processo e GT	Papel A4, computador, cola, internet, tonner, xerox, pilot, projetor de multimídia.	Mensal	12 Meses - Jan a Dez/19
Apresentação da proposta de implantação do Arranjo Intragovernamental ao Prefeito e Secretários	Coordenador/a do processo e GT	Papel A4, computador, cola, internet, tonner, xerox, pilot, projetos de multimídia.	Única	1 Mês - Set/19
Adequação e envio da proposta para a Câmara de vereadores	Secretário de governo e Procuradoria Municipal	Papel A4, computador, tonner e impressora.	Única	2 meses - Out / Nov/19
Implantação do Arranjo Intragovernamental de planejamento, monitoramento e avaliação	Secretário de governo	Sala mobiliada, com computadores interligados a internet, impressora, telefone, material de expediente e equipe definida	Única	2 meses - Dez/19 e Jan/20
Monitoramento e Avaliação da execução da proposta, com os técnicos e atores envolvidos	Coordenador/a do processo	Papel A4, pilot, computador, cola, internet, tonner, xerox e projetor de multimídia	Bimestral	18 meses

Curso de Especialização em Gestão Pública com Ênfase em Governo Local
Área de Concentração – Gestão Municipal

6. ESTRATÉGIA DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO PROJETO

O monitoramento e avaliação das ações propostas para construção, pactuação e implementação do arranjo intragovernamental será efetivado a partir de reuniões bimestrais e rodas de conversa nas unidades de atendimento, onde será apresentado os produtos obtidos durante a realização das atividades previstas para o período. Serão registrados os resultados e encaminhados aos respectivos secretários e equipes técnicas, na perspectiva de redefinir as estratégias e metas para a superação dos desafios, fortalecimento das parcerias e integralidade das políticas, viabilizando ações integradas e articuladas.

A publicização das informações será mensal e sistemática, através dos diversos meios de comunicação e estarão disponíveis para os conselhos setoriais, lideranças, associações comunitárias e população em geral, podendo ser inclusive um instrumento que possa servir de base para a definição de prioridades na agenda municipal e reivindicação da população; para sensibilizar as lideranças políticas, auxiliando na aprovação de projetos na Câmara Municipal de Vereadores e por fim, para nivelamento dos gestores e técnicos sobre a proposta construída e suas possibilidades de implementação.

Utilizaremos neste processo a matriz de avaliação que segue.

MATRIZ DE AVALIAÇÃO		
DIMENSÃO 1	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES
SUSTENTABILIDADE TÉCNICA	1.1.1. Arranjo institucional implantado e funcionando	1.1.1.1 Número de reuniões do GT e número de reuniões da comissão intersetorial realizadas 1.1.1.2. Arranjo intragovernamental instituído por lei 1.1.1.3. Relatórios das ações da equipe do arranjo intragovernamental
Capacidade do Órgão Gestor instalar e manter condições técnicas para a operacionalização do arranjo intramunicipal.	1.1.2. Órgão Gestor com equipes coesas, empoderadas e qualificadas, desenvolvendo	1.1.2.1. Número de oficinas de capacitação realizadas para os gestores, membros da comissão intersetorial e equipes das secretarias de saúde, educação e assistência social 1.1.2.2. Número de participantes nas oficinas

Curso de Especialização em Gestão Pública com Ênfase em Governo Local

Área de Concentração – Gestão Municipal

	ações articuladas e integradas nos territórios.	de capacitação 1.1.2.3. Número de ações articuladas e integradas, realizadas nos territórios pelas equipes de saúde, educação e assistência social.
--	---	---

MATRIZ DE AVALIAÇÃO

DIMENSÃO 2	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES
SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA	2.1. Fontes de recursos financeiros ampliadas, gerenciadas e monitoradas com transparência e regularidade.	2.1.1. Número de projetos de captação de recursos elaborados e aprovados. 2.1.2. Número de prestação de contas realizadas e publicizadas. 2.1.3. Número de ações articuladas e integradas, realizadas nos territórios, reduzindo o número de ações sobrepostas e com duplicidade de uso de recursos.
Capacidade do Órgão Gestor de criar condições para garantir a autonomia e sustentabilidade do arranjo institucional e de reduzir a sobreposição de ações e duplicidade do uso de recursos financeiros nos territórios.		

MATRIZ DE AVALIAÇÃO

DIMENSÃO 3	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES
SUSTENTABILIDADE POLÍTICA	3.1. Parcerias estabelecidas, pactuações efetivadas e ações publicizadas.	3.1.1. Número de parcerias estabelecidas. 3.1.2. Número de fluxos de atendimento e protocolos instituídos. 3.1.3. Número de ações publicizadas nas redes sociais e em programas de rádio.
Capacidade de diálogo da coordenação do arranjo institucional para instituir redes de cooperação intragovernamental, com a rede privada e com a sociedade.		

Curso de Especialização em Gestão Pública com Ênfase em Governo Local**Área de Concentração – Gestão Municipal**

Etapas estruturantes

Evento	Objetivo	Responsável	Público alvo	Canal	Periodicidade	Materiais/Custo
Reuniões da Comissão Intersetorial	1) Apresentar a proposta e mobilizar os integrantes da comissão para aderir e participar do projeto	Coordenado r/a do projeto	Servidores Municipais	Informal	Única	Sala equipada com computador conectado à internet, aparelho de multimídia, mesa e cadeiras.
	2) Instituir o grupo de trabalho	Coordenado r/a do projeto	Servidores Municipais	Informal	Única	Sala com mesas e cadeiras
	3) Realizar reuniões sistemáticas para a elaboração da proposta do redesenho do arranjo institucional (definição dos processos organizacionais e construção de fluxos)	Coordenado r/a do projeto	Servidores Municipais	Informal	Mensal	Sala equipada com computador conectado à internet, mesas, aparelho de multimídia, pilot, cadeiras, papel A4, canetas, lápis, tarjetas, papel madeira e fita gomada.
Reunião com prefeito, secretários, controlador interno e procurador municipal.	1) Apresentar a proposta do arranjo organizacional para apreciação e aprovação dos gestores envolvidos	Coordenado r/a do projeto e chefe de Gabinete do prefeito	Prefeito e Secretários municipais	Formal	Única	Sala equipada com computador conectado à internet, mesas, aparelho de multimídia e cadeiras

Curso de Especialização em Gestão Pública com Ênfase em Governo Local

Área de Concentração – Gestão Municipal

	2) Adequar e pactuar a proposta do Arranjo Institucional	Coordenador/a do projeto e chefe de Gabinete do prefeito	Prefeito e Secretários municipais	Formal	Única	Sala equipada com computador conectado à internet, mesas, aparelho de multimídia e cadeiras, xerox, impressora, tonner, papel A4
Encaminhar a proposta para a Câmara de Vereadores	1) Enviar projeto de lei para a Câmara de vereadores, para apreciação e aprovação 2) Realizar reunião com vereadores para apresentação e discussão da proposta de institucionalidade do arranjo intragovernamental	Coordenador/a do projeto e chefe de Gabinete do prefeito	Vereadores	Formal	Única	Sala equipada com computador conectado à internet, mesas, aparelho de multimídia, tonner, cadeiras, papel A4, impressora e tonner
Encaminhar para a assessoria municipal de comunicação as ações do grupo de trabalho	Efetivar a transparência nas ações de governo, publicizando o processo de divulgação nos meios de comunicação	Coordenador/a do projeto e Assessoria de comunicação	População em geral	Formal e informal	Mensal	Computador com internet
Realização de reuniões da Comissão Intersetorial	Monitorar e avaliar a execução da proposta	Coordenador/a do Projeto e GT	Técnicos e atores envolvidos	Formal	Bimestral	Sala equipada com computador conectado à internet, mesas,

Área de Concentração – Gestão Municipal

						aparelho de multimídia, pilot, cadeiras, papel A4, canetas, lápis, tarjetas, papel madeira e fita gomada.
Realização de reuniões	Implantar o Arranjo Intragovernamental de planejamento, monitoramento e avaliação – definir equipe de trabalho, as instalações físicas, mobiliário e materiais de custeio	Coordenador/a do Projeto e Chefe de Gabinete do Prefeito	Prefeito, secretário de finanças e controlador interno	Formal	Única	Sala equipada com computador conectado à internet, mesas. aparelho de multimídia, pilot, cadeiras, papel A4, canetas, lápis, tarjetas, papel madeira e fita gomada.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As políticas públicas têm como principal objetivo promover o bem-estar da população e este sentido se traduz em um catálogo de programas, projetos e serviços governamentais, estruturados de forma a efetivar a garantia dos direitos. As políticas públicas têm uma dinâmica própria que vai desde a análise situacional/diagnóstico; definição da agenda prioritária e formulação; implementação/operacionalização, monitoramento e avaliação, que são etapas que precisam estar sinergicamente inter-relacionadas, para impactar positivamente na vida das pessoas.

Curso de Especialização em Gestão Pública com Ênfase em Governo Local

Área de Concentração – Gestão Municipal

As políticas públicas são de fato um mecanismo de acesso aos direitos sociais e humanos, e quando estruturadas de forma participativa, tornam-se um instrumento de satisfação das necessidades humanas.

Historicamente, as políticas sociais são reativas, no entanto, deveriam ultrapassar esta tradição e assumir o caráter proativo, realizando planejamento estratégico que retrate a realidade local e se anteceda às situações de vulnerabilidades e riscos, chegando territorialmente em cada cidadão, de forma articulada e integrada.

Os entes subnacionais, principalmente os municípios que são os entes federativos que expressam a relação de maior aproximação com a população, se traduzem, embora com muitas dificuldades, em uma arena fértil para o exercício intersetorial. Portanto, em âmbito local devem ser estimuladas pactuações intra e enter redes, visando a construção de fluxos de atendimentos que consigam traduzir a efetivação dos atendimentos e dos encaminhamentos para acesso aos serviços públicos, dando relevância ao entendimento conceitual e experimental, sobre a complementariedade das políticas sociais, tendo como norte à qualidade e humanização dos serviços prestados à população.

Neste sentido, faz-se necessário alguns procedimentos operacionais: a) Mapeamento dos serviços e das Unidades de atendimento existentes nos territórios; b) Realização de análises situacionais e elaboração de diagnósticos socioterritoriais, estabelecendo linha de base e identificando as vulnerabilidades, potencialidades e riscos; c) Realização de encontros comunitários para a socialização da base de dados dos territórios; d) Elaboração e pactuação de uma Agenda Municipal, que contemple as prioridades definidas a partir de critérios técnicos; e) Realização de reuniões intersetoriais envolvendo gestores e técnicos, integrando os níveis estratégicos, políticos e operacionais, para nivelamento de informações e definição de ações estratégicas e prioritárias; f) Promoção de formação continuada envolvendo as redes de saúde, educação e assistência social, oportunizando intercâmbio e troca de experiências; g) Acesso aos sistemas de informação e integração destes para definição da priorização no atendimento, a partir de georreferenciamento das vulnerabilidades e riscos; e h) Promoção de

Área de Concentração – Gestão Municipal

debates sobre a complementariedade entre as políticas sociais e o princípio da incompletude institucional.

Os pontos acima relacionados têm uma relação sinérgica e complementar, que devem ser considerados nesta proposta de implantação de um arranjo intragovernamental, e nesta perspectiva, é imprescindível a escolha de lideranças com competências, habilidades, conhecimentos e experiências / vivências. Propõe-se o estabelecimento de relações horizontalizadas e flexíveis, com processos decisórios liberados para os níveis operacionais, visando resolutividade e agilidade nos processos mais simples.

A gestão por resultado pode traduzir a criação, renovação sistemática, integração, combinados e pactuações inter e intragovernamentais, que sob a coordenação de um arranjo intragovernamental pode contribuir significativamente para o aprimoramento da gestão e possibilitar a melhoria das entregas à população e satisfação das demandas.

As necessidades dos cidadãos são infinitas e os recursos cada vez mais escassos, portanto, a integralidade das políticas públicas e a gestão por territórios, pode ser a estratégia mais viável, capaz de produzir ganhos sociais e legitimidade política ao governo em exercício.

Frente ao exposto, um arranjo intragovernamental pode ser considerado um modelo de gestão estratégica, que envolve uma diversidade de atores, múltiplos conhecimentos e define as responsabilidades, as metas, as ações prioritárias e os recursos humanos e financeiros, direcionando a gestão para o cumprimento de uma agenda local estratégica, definida e pactuada coletivamente.

O estabelecimento deste modelo de atuação requer institucionalização, legitimidade, continuidade e condições materiais para enfrentar os embates recorrentes na definição das prioridades. Este aspecto nos remete a refletir sobre os desafios para sua operacionalização, no caso, a pluralidade dos atores, a diversidade de espaços e arenas, a descentralização do poder, a ação coletiva integrada e a fragilidade institucional.

Frente ao exposto, percebe-se que esta proposta de implantação de um arranjo institucional será um mix de aspectos teóricos, técnicos, operacionais e políticos, que tenha legitimidade e uma arquitetura robusta, capaz de ser um

Área de Concentração – Gestão Municipal

articulador na execução dos projetos estruturantes, definidos pela gestão municipal. Deverá ser observado e levado em consideração, a relevância do diálogo interno e externo com os todos os agentes envolvidos, a partir de um planejamento sistêmico, com previsão de ações em longo prazo, promovendo uma integração horizontal. Nesta proposta de integralidade das políticas sociais, também será levado em conta a dimensão territorial e participativa.

Por fim, os aprendizados nos levam a perceber que as respostas ainda serão construídas, a partir de contextos e circunstâncias diferentes, envolvendo diversos atores, regras e dinâmicas que serão estabelecidas e materializadas dependendo dos tipos de problemas a serem enfrentados.

A intersectorialidade, a sustentabilidade, a integração, articulação, governabilidade e gestão estratégica serão perseguidos, mas entendemos que esta combinação será uma experimentação que provavelmente passará por várias adaptações e consertações no decorrer de sua estruturação, observando os atores envolvidos (na formulação, implementação, monitoramento e avaliação), a dimensão socioterritorial, a articulação com a dimensão participativa dos diversos segmentos e instâncias colegiadas e a temporalidade.

Embora estejamos frente a contextos e problemas complexos, o mote é descomplicar, desburocratizar, revisar o serviço público pensando nas entregas estratégicas, capacitando os servidores, integrando as diversas políticas públicas, construindo e pactuando fluxos e protocolos, simplificando os processos, modernizando os procedimentos operacionais, utilizando ferramentas digitais capazes de integrar os sistemas e plataformas existentes, interagindo e respondendo às demandas da população em tempo real, com maior assertividade, resolutividade e inovação, pautando-se na transparência das ações, na gestão por território, promovendo inclusão, reduzindo as desigualdades socioeconômicas e efetivando os direitos e princípios constitucionais.

8. BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA

ALMEIDA, B. C.; PAULA, S. L. d. **O papel da avaliação de políticas públicas no contexto dos governos locais.** Planejamento e políticas públicas (PPP), v. 42, p. 39-59, 2014. Disponível em <http://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/261>. Acesso em 10 de Setembro de 2018.

ALMEIDA, G. e SANTOS, M.C.B. Intersetorialidade na Efetivação do Processo Transexualizador do SUS: uma indispensável utopia. In: A intersectorialidade na agenda das políticas sociais, Campinas, SP: 2014. ALMEIDA, N.L.T e ALENCAR, M.M.T de.

BATISTA, M. **Burocracia local e qualidade da implementação de políticas descentralizadas: uma análise da gestão de recursos federais pelos municípios brasileiros.** Revista do Serviço Público, vol. 66, nº 3, p. 345-370, jul.-set. 2015. Disponível em <https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/571/723>. Acesso em 12 de Setembro de 2018.

BEHRING, Elaine Rossetti; BOSCHETTI, Ivanete. **Política social: fundamentos e história.** São Paulo : Cortez, 2008. (Biblioteca Básica de Serviço Social, 2).

CKAGNAZAROFF, I. B.; MOTA, N. R. **Considerações sobre a relação entre descentralização e intersectorialidade como estratégias de modernização de prefeituras municipais.** Economia & Gestão – PUC Minas, Belo Horizonte, v. 3, n. 6, p. 23-41, 2013. Disponível em <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/94>. Acesso em 15 de Setembro de 2018.

CARVALHO, Ailton Mota de. **Políticas Sociais: afinal do que se trata?** Agenda Social. Revista do PPGPS/UENF, Campos dos Goytacazes. v. 1, n. 3, set-dez/2007, p. 73-86.

CASTRO, Rodrigo Batista de. Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública. EnANPAD 23 a 27 de setembro de 2006. Salvador Bahia/Brasil.

CAVALCANTI, Patrícia Barreto; BATISTA; Kátia Gerlânia Soares; SILVA, Leandro Roque. **A estratégia da intersectorialidade como mecanismo de articulação nas ações de saúde e assistência social no município de Cajazeiras-PB.** Anais do Seminário Internacional sobre Políticas Públicas, Intersetorialidade e Famílias. Porto Alegre, PUC/RS, v.1, 2013. Disponível em: <http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/anais/sipinf/edicoes/l/9.pdf>. Acesso em 24 de junho de 2018.

Curso de Especialização em Gestão Pública com Ênfase em Governo Local

Área de Concentração – Gestão Municipal

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS MUNICÍPIOS. Guia para localização dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável nos municípios brasileiros - o que os gestores municipais precisam saber. Brasília: 2017.

CONSELHO NACIONAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL – CNAS. **Plano Decenal de Assistência Social – 2016/2026**. Brasília: 2016.

CONSELHO MUNICIPAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL – CMAS. **Plano Municipal de Assistência Social – 2018/2021**. Russas: 2017.

CONSELHO MUNICIPAL DOS DIREITOS DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE – CMDCA. **Plano Decenal dos Direitos da Criança e do Adolescente – 2015/2025**. Russas: 2015.

COSTA, João Bosco Araujo, Macêdo, Neyber Aurideia Wanderley Pipolo. Poder público local e políticas públicas: algumas considerações sobre avaliação. Disponível em http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinppIII/html/Trabalhos2/joao_bosco210.pdf. Acesso em 07 de Setembro de 2018.

DOWBOR, Ladislau. A reprodução social: proposta para uma gestão descentralizada, 1998.

FARAH, Marta Ferreira Santos, DISSEMINAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E PROGRAMAS GOVERNAMENTAIS NO NÍVEL SUBNACIONAL DE GOVERNO Revista Administração em Diálogo, vol. 10, núm. 2, 2008 Pontifícia Universidade Católica de São Paulo São Paulo, Brasil. Disponível em <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/2714>. Acesso em 20 de Setembro de 2018.

FUNDAÇÃO ABRINQ. Guia Programa Prefeito Amigo da Criança – PPAC – 2017/2020. São Paulo: 2017.

LOTTA, G.S.; VAZ, J.C. **Arranjos institucionais de políticas públicas: aprendizados a partir de casos de arranjos institucionais complexos no Brasil**. Revista do Serviço Público, Brasília, v.66, n.2, p.171-194, 2015. Disponível em <https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/409/698>. Acesso em 10 de Setembro de 2018.

MARINI, Caio e MARTINS, Humberto. **Um governo matricial: estruturas em rede para a geração de resultados de desenvolvimento**. X Congresso Internacional del Clad sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, Espanha, 2004.

UNICEF - Guia Metodológico do Selo Unicef – Edição 2017/2020, Brasília: 2018.

Curso de Especialização em Gestão Pública com Ênfase em Governo Local
Área de Concentração – Gestão Municipal

SANTOS, M.H.C. **Governabilidade, governança e capacidade governativa: algumas notas.** Brasília: ENAP, 1996. Disponível em <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/819/1/11texto.pdf>. Acesso em 01 de Outubro de 2018.

SANTOS, Wanderley G. A trágica condição da política social. – In: ABRANCHES, S.H.; SANTOS, W.G; COIMBRA, M.A. (orgs) Política Social e combate à pobreza. Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 1989; p. 33-63.

Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. Disponível em <http://www.itamaraty.gov.br/pt-BR/politica-externa/desenvolvimento-sustentavel-e-meio-ambiente/134-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel-ods>. Acesso em 24 de junho de 2018.

Cadernos de Estudos Desenvolvimento Social em Debate. – N. 26 (2016)- . Brasília, DF: Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome; Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação, 2005- . 176p.; 28 cm. ISSN 1808-0758 1. Desenvolvimento social, Brasil. 2. Políticas públicas, Brasil. 3. Políticas sociais, Intersetorialidade, Brasil. 4. Programa Bolsa Família. I. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. II. Juliana Matoso Macedo. III. Flávia Helena Saraiva Xerez. IV. Rodrigo Lofrano.

<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ce/russas>

9. APÊNDICE

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezado Servidor,

Com nossos cumprimentos, gostaríamos de contar com sua valiosa colaboração e da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) na pesquisa científica ao nível de Especialização intitulada “Proposta de Aprimoramento da Governança Intersetorial na área social, envolvendo as Políticas Públicas de Assistência Social, Educação e Saúde, no Município de Russas/CE”, orientada pelo Prof. João Mendes da Rocha Neto.

Curso de Especialização em Gestão Pública com Ênfase em Governo Local

Área de Concentração – Gestão Municipal

Sua participação se dá no sentido de responder as perguntas que seguem, as quais objetivam levantar informações sobre a governança intersetorial na área de social no município de Russas/CE.

É importante ressaltar do compromisso de nossa parte de que as informações coletadas serão utilizadas somente nesta pesquisa, que deverá resultar em um Plano de Intervenção, com vistas a melhoria da integração das três áreas acima citadas, para ampliar e aperfeiçoar a oferta das políticas públicas aos municípios.

Desde já, agradecemos pela atenção e colaboração que será fundamental para o sucesso deste trabalho.

Vanda Braga Anselmo dos Santos

- 1) No município de Russas, há algum aparato que permita a operacionalização das políticas sociais de educação, saúde e assistência social, na perspectiva da ação intersetorial nos territórios? Qual?
- 2) Você sabe se existem documentos orientadores (planos, manuais, orientações técnicas, dentre outros) das políticas públicas que valorizem a intersetorialidade?
- 3) Você percebe se há um bom entendimento e aceitação dos diversos atores envolvidos nas políticas de educação, saúde e assistência social?
- 4) Existem relações horizontais (entre diferentes agências do governo federal) no sentido de efetivar / possibilitar a articulação municipal em rede?
- 5) Existem relações verticais (entre os diferentes níveis subnacionais e nacional) previstas no desenho da execução / implementação das políticas sociais?
- 6) Há possibilidade ou previsão de outros atores no processo de implementação das políticas sociais no município?
- 7) Existem em Russas, mecanismos de avaliação intersetorial das políticas de educação, saúde e assistência social? Quais?
- 8) Você considera que há dificuldade de integração das políticas sociais nos territórios? Você identifica algum problema que origina esta dificuldade? Você

Curso de Especialização em Gestão Pública com Ênfase em Governo Local***Área de Concentração – Gestão Municipal***

considera que esta dificuldade se coloca ao longo da execução das ações ou trata-se de uma questão extemporânea a uma situação?