

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

DARLICE DA MOTA SOARES
DENISE BARBOSA HENRIQUES KERR

ESCOLA DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL DO ESTADO DE SÃO PAULO -
EDESP – OPORTUNIDADES E DESAFIOS PARA TORNAR-SE REFERÊNCIA
COMO ESCOLA DE GOVERNO DA ASSISTÊNCIA SOCIAL

São Paulo,
2015

DARLICE DA MOTA SOARES
DENISE BARBOSA HENRIQUES KERR

**ESCOLA DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL DO ESTADO DE SÃO PAULO -
EDESP – OPORTUNIDADES E DESAFIOS PARA TORNAR-SE REFERÊNCIA
COMO ESCOLA DE GOVERNO DA ASSISTÊNCIA SOCIAL**

Dissertação apresentada à Escola de
Administração de Empresas de São Paulo da
Fundação Getúlio Vargas como requisito para
obtenção do título de Mestre em Gestão e
Políticas Públicas

Campo do Conhecimento: Administração
Pública

Orientador: Prof. Dr. Antônio Gelis Filho

São Paulo,
2015

Soares, Darlice da Mota; Kerr, Denise Barbosa Henriques.

Escola de Desenvolvimento Social do Estado de São Paulo – EDESP – Oportunidades e desafios para tornar-se referência como Escola de Governo da Assistência Social / Darlice da Mota Soares; Denise Barbosa Henriques Kerr. - 2015.

118 f.

Orientador: Antônio Gelis Filho

Dissertação (MPGPP) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Assistência social. 2. Desenvolvimento social. 3. Educação - Brasil. 4. Educação permanente. 5. Políticas públicas. I. Gelis Filho, Antônio. II. Dissertação (MPGPP) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 37(81)

DARLICE DA MOTA SOARES

DENISE BARBOSA HENRIQUES KERR

**ESCOLA DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL DO ESTADO DE SÃO PAULO -
EDESP – OPORTUNIDADES E DESAFIOS PARA TORNAR-SE REFERÊNCIA
COMO ESCOLA DE GOVERNO DA ASSISTÊNCIA SOCIAL**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão e Políticas Públicas

Data de aprovação:

___/___/_____

Banca examinadora:

Prof. Dr. Antônio Gelis Filho (orientador)
FGV-EAESP

Profa. Dra. Regina Sílvia Viotto Monteiro
Pacheco
FGV-EAESP

Prof. Dr. Ricardo Rochman
FGV-EESP

Sra. Maria Isabel Lopes da Cunha Soares
DIRETORA EXECUTIVA DA EDESP

São Paulo,
2015

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a todos que direta ou indiretamente participaram de nossa jornada, com generosidade, apoio e compreensão, e que permitiram que chegássemos até aqui.

Agradecimentos especiais:

A Maria Isabel, diretora executiva da EDESP, e sua equipe, pela sua receptividade e acolhida, nos ajudando a entender sobre a importância do papel formativo para o desenvolvimento da Assistência Social.

A Juliana, bibliotecária da SEDS do Estado de São Paulo, pela atenção disponibilizada, pelo interesse descomprometido em ajudar, pelo sorriso sincero nas descobertas por trás dos processos. Nossos sinceros agradecimentos.

DEDICATÓRIA

Este texto é dedicado a todos os profissionais que diariamente trabalham para garantir que os esforços realizados até aqui em busca dos direitos sociais não sejam esquecidos, mas sempre valorizados.

RESUMO

Entre os desafios para a implementação da política de desenvolvimento social do Brasil, muito tem sido discutido acerca das dificuldades de capacitação dos profissionais que diariamente executam ações que traduzem esta política. Parte da dificuldade é decorrente das transformações ocorridas nas últimas décadas nas Políticas Públicas de Assistência Social no país e no entendimento destas novas demandas. O Brasil está transformando a sua antiga política assistencialista na do direito social. A capacitação e a garantia da educação continuada e da educação permanente são elementos fundamentais e estruturantes para a consolidação deste novo projeto de política social. Neste sentido, a criação de uma escola de governo no Estado de São Paulo, com a perspectiva de capacitação e educação continuada dos profissionais envolvidos na prestação de serviços socioassistenciais, vem colaborar com a formação dos atores sociais (servidores e prestadores de serviço), capazes de executar e aprimorar as políticas sociais regionais e do SUAS, de forma transversal e multidisciplinar, visando garantir o direito e o acesso a bens e serviços aos cidadãos e grupos em situação de vulnerabilidade e risco social e pessoal. Este trabalho busca resgatar o contexto e as motivações que levaram à criação da Escola de Desenvolvimento Social do Estado de São Paulo (EDESP), sua história e as expectativas em torno dela, permitindo, a partir de experiências em outras escolas de governo e referenciais de boas práticas, elencar alguns pontos para reflexão.

Palavras-chave: 1.Escolas de Governo, 2.Desenvolvimento Social, 3.Capacitação, 4.Educação continuada, 5.Política Pública, 6.Assistência Social.

ABSTRACT

Among the challenges for the implementation of social development policy in Brazil many has been associated with training difficulties of professionals who daily perform actions that reflect this policy. Part of the difficulty is the result of the transformations occurred in recent decades in Social Assistance Public Policy in Brazil and in understanding of these new demands. Brazil is transforming its old welfare policy into one that predicts social rights. Training and the assurance of continuing education are essential and structural elements for the consolidation and structuring of this new project of social policy. In this sense, the creation of a public School of Government in São Paulo estate, with the prospect of training and continuing education of professionals involved in the provision of social assistance services, is collaborating with the formation of social actors (govern agents and service providers) capable to perform and improve regional social policies and SUAS, in a transversal and multidisciplinary way, foreseen the assurance the right, to citizens and groups in social vulnerability and personal risk. This paper aims to provide a review of the context and motivations that led to creation of Social Development School of the São Paulo State (EDESCP), its history and expectations, and based on experiences in other schools of governance and on best practice, to present issues for reflection.

Keywords: 1.School of Government, 2.Social Development, 3.Training, 4.Public Policy, 5.Continued Education, 6.Social Assistance.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	1
2.	CONTEXTO LEGAL E SOCIAL.....	3
2.1.	CONSTRUÇÃO DA NOVA AGENDA DA ASSISTÊNCIA SOCIAL	3
2.2.	ESCOLAS DE GOVERNO.....	11
2.3.	O PROCESSO DE CRIAÇÃO DA EDESP	19
3.	METODOLOGIA	36
4.	DIAGNÓSTICO DA EDESP	39
4.1.	OBJETIVOS DA EDESP.....	39
4.2.	FINANCIAMENTO	40
4.3.	GOVERNANÇA.....	46
4.4.	RELAÇÃO COM OS <i>STAKEHOLDERS</i>	50
4.5.	DESEMPENHO OPERACIONAL.....	59
4.5.1.	CONSELHO CURADOR	59
4.5.2.	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	59
4.5.3.	TREINAMENTOS.....	61
4.5.4.	FERRAMENTAS OPERACIONAS E DE GESTÃO	65
4.5.5.	DIMENSIONAMENTO DA EQUIPE.....	67
4.5.6.	COMUNICAÇÃO	67
4.5.7.	GESTÃO DO CONHECIMENTO (INCENTIVO À PRODUÇÃO ACADÊMICA E CIENTÍFICA).....	68
5.	OPORTUNIDADES PARA APRIMORAMENTO.....	70
5.1.	FORMAR O CONSELHO CURADOR	70
5.2.	SUGESTÕES PARA A CONDUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	72
5.3.	AUMENTAR A CAPILARIDADE DOS TREINAMENTOS	74
5.4.	APRIMORAR AS FERRAMENTAS DE CONTROLE E GESTÃO	76
5.5.	TORNAR OS RECURSOS HUMANOS MAIS EFICAZES.....	79
5.6.	AÇÕES PARA AMPLIAR A GERAÇÃO DE CONHECIMENTO.....	81
6.	CONCLUSÃO	85
	ANEXO I – Decreto nº 57.819, de 29 de fevereiro de 2012	88
	ANEXO II – Lista de entrevistados em ordem cronológica.....	93
	ANEXO III – Termo de Referência.....	94
	BIBLIOGRAFIA	97
	<i>WEBSITES</i> VISITADOS.....	100
	ABREVIATURAS.....	102
	NOTAS EXPLICATIVAS	105

ESCOLA DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL DO ESTADO DE SÃO PAULO - EDESP – OPORTUNIDADES E DESAFIOS PARA TORNAR-SE REFERÊNCIA COMO ESCOLA DE GOVERNO DA ASSISTÊNCIA SOCIAL

1. INTRODUÇÃO

O objetivo desta dissertação é, a partir do retrato institucional da EDESP, destacar os principais desafios e oportunidades, para tornar-se referência na formação, capacitação e educação permanente na área de assistência social.

A partir do retrato institucional da Escola de Desenvolvimento Social do Estado de São Paulo (EDESP), discorrendo sobre o contexto político e legal da época de sua concepção, sua estrutura organizacional, a governança da instituição e os aspectos operacionais da sua trajetória, foi possível propor, à luz das experiências de outras escolas de governos entrevistadas e investigadas, alguns elementos e pontos para reflexão sobre os rumos a serem tomados.

A missão da EDESP é *“proporcionar, estimular e promover a formação permanente, por meio de cursos de aprimoramento, capacitação profissional, treinamento para gestores, técnicos e trabalhadores sociais das organizações públicas e privadas atuantes no campo da Assistência Social”*¹, tendo sido concebida como uma escola de governo para o desenvolvimento social do Estado de São Paulo e a promoção de políticas públicas relacionadas.

O estímulo e a promoção do aprimoramento funcional propostos no âmbito da Política de Assistência e Desenvolvimento Social pela EDESP visam preparar servidores para o exercício de funções superiores: dirigentes, gestores, técnicos, conselheiros e outros profissionais que atuam na área social e técnicos de organizações de assistência social e profissionais que atuam nas áreas sociais e na implementação de ações referentes aos projetos e programas relacionados à política socioassistencial. Além disso, objetiva-se prover suporte à Secretaria de Desenvolvimento Social (SEDS) do Estado de São Paulo na sua missão de

*“garantir os direitos e o acesso a bens e serviços a cidadãos e grupos em situação de vulnerabilidade, risco social e pessoal no Estado de São Paulo”*ⁱⁱ.

De forma resumida, os compromissos delegados à EDESP pelo governo do Estado de São Paulo poderiam ser categorizados em três diferentes frentes: (a) avaliação permanente das demandas de qualificação; (b) atuação como centro de formação em assistência social; e (c) promoção da sua conformação como centro de referência em assistência social para o Estado.

As discussões sobre a criação da EDESP se iniciam ainda em 2008, culminando na criação de um Grupo de Trabalho cuja finalidade era realizar um estudo e apresentar propostas para a criação da EDESP. O primeiro grupo de trabalho apresentou a proposta, mas somente em 2012 a Escola foi criada.

Hoje, após três anos da sua criação, a EDESP se encontra em fase de revisão do seu planejamento estratégico, cujas diretrizes são: o aprimoramento das atividades de capacitação e de treinamento dos profissionais que atuam na área social, promovendo a melhoria no desempenho de suas atividades e o cumprimento das demandas em vigor relacionadas à implementação dos projetos e programas do campo da Assistência e do Desenvolvimento Social; o aperfeiçoamento dos critérios de avaliação e monitoramento da efetividade dos resultados, decorrentes das capacitações, no atendimento à população; e a coordenação de ações que a consolidem como um centro de referência inclusive por meio do fomento a publicações, da realização de seminários, da promoção de congressos e conferências e do estabelecimento de intercâmbios e parcerias com instituições relacionadas.

2. CONTEXTO LEGAL E SOCIAL

Conforme destaca Farah (FARAH, 2001), foi durante o processo de democratização do país que o debate sobre a reforma da ação do Estado na área social, no Brasil, tomou impulso. Segundo a autora, a agenda de reforma, que se consolidou na Constituição de 1988, teve como eixos temáticos a democratização dos processos decisórios, com a participação dos cidadãos no processo e na respectiva implementação das políticas, e a equidade nos resultados das políticas públicas, caracterizada pela concepção universalista de direitos sociais e de acesso à cidadania social, em contraste com o sistema anterior de proteção social que se caracterizava por seus traços corporativistas.

“descentralização e a participação eram vistas como ingredientes fundamentais desta reorientação substantiva das políticas sociais, voltada para a garantia da equidade e para a inclusão de novos segmentos da população na esfera do atendimento estatal.” (FARAH, 2001, p.125).

Com a finalidade de melhor contextualizar as iniciativas e motivações para a criação de uma escola de governo para a Assistência Social, nas seções a seguir, de uma forma bastante resumida, serão apresentadas as estruturas legais que objetivam implementar esta nova agenda para a Assistência Social principalmente, no que se refere à formação e à capacitação de trabalhadores, avaliando o papel das escolas de governo neste processo e descrevendo como se deu o processo de criação da EDESP.

2.1. CONSTRUÇÃO DA NOVA AGENDA DA ASSISTÊNCIA SOCIAL

O debate que iniciou nos anos 70 sobre a ação do Estado na área social no Brasil tomou força com o processo de democratização do país. No que diz respeito à formulação e à implantação de políticas públicas, a Constituição Federal de 1988 promoveu uma formulação universalista dos direitos sociais, contando, nesta discussão, com a participação da sociedade civil (FARAH, 2001). No início dos anos 1990, conforme destaca a autora, num contexto de crise fiscal que limitava a capacidade de atendimento eficaz do estado das demandas sociais, surgiram novas propostas relacionadas à política social, que, além de se caracterizar pela introdução de novas formas de gestão, pela priorização das ações e pela ampliação da participação e maior articulação dos atores (servidores e a sociedade civil, incluindo

especialistas, acadêmicos e outros profissionais), resultaram na transferência de atribuições da esfera federal para a estadual e municipal.

Revisando a legislação pertinente, podemos observar que a Assistência Social no Brasil, a despeito de sua importância, passa a compor a agenda política entendida como uma política pública de direito apenas após a Constituição Federal de 1988ⁱⁱⁱ, nos seus artigos n^{os} 203 e 204, e subsequente regulamentação da LOAS (Lei Orgânica da Assistência Social)^{iv} em 1993. A partir de então a Assistência Social passa a compor o tripé da seguridade social no país.

Apesar dos esforços, apenas em 2004 é publicado a PNAS (Política Nacional de Assistência Social)^v. Ocorre, então, a consolidação do SUAS (Sistema Único de Assistência Social)^{vi}. A ênfase atual desta política é o combate à pobreza e o desenvolvimento humano.

Entre as diversas proposições da LOAS, vale ressaltar aquela mencionado no artigo 6^o, parágrafo V:

“implementar a gestão do trabalho e a educação permanente na Assistência Social”.

Observa-se que já havia uma preocupação com a capacitação dos profissionais e com sua educação de forma permanente, desde a formulação da LOAS, preocupação esta que se repete ao longo da implementação da política de Assistência Social.

A PNAS traz em seu texto uma referência à importância de se preparar os Recursos Humanos para a Assistência Social:

“Deve integrar a política de Recursos Humanos, uma política de capacitação dos trabalhadores, gestores e conselheiros da área, de forma sistemática e continuada”. (PNAS, 2005, p.55).

Um dado importante para compreender o contexto que circundava o projeto de implantação de uma escola de governo para a assistência social no Estado de São Paulo foi a aprovação da Norma Operacional Básica de Recursos Humanos (NOB-RH/SUAS)^{vii}. Atendendo às necessidades apontadas na PNAS, a NOB-RH/SUAS é criada em 2006. Conforme é citado na Norma, em sua introdução, a gestão de recursos humanos é eixo estruturante do SUAS.

Esta norma consolida os principais eixos a serem considerados para a gestão do trabalho na área da assistência social, quais sejam:

- *Princípios e Diretrizes Nacionais para a gestão do trabalho no âmbito do SUAS*, nos quais se destaca o caráter público do serviço socioassistencial. A contratação destes servidores além do previsto por lei deve ser fundamentada em parâmetros que garantam a qualidade dos serviços prestados. Compete a cada um dos níveis de gestão, conforme definidos na NOB/SUAS (Norma Operacional Básica do SUAS), manter o quadro completo, qualificado academicamente e conforme regulamentado por lei.
- *A gestão do Trabalho no SUAS deve:* (i) estabelecer uma Política Nacional de Capacitação (fundada nos princípios da educação permanente^{viii}) que promova a qualificação dos atores, de forma sistemática, continuada, sustentável, participativa, nacionalizada e descentralizada, visando o aperfeiçoamento da prestação dos serviços socioassistenciais; (ii) garantir a “desprecarização” dos vínculos dos trabalhadores; (iii) garantir a educação permanente; (iv) realizar planejamento estratégico, garantindo a gestão participativa com controle social e integrando e alimentando o sistema de informação.
- *Princípios Éticos para os Trabalhadores da Assistência Social* devem considerar os preceitos definidos e regulamentados em cada uma das profissões e orientar a intervenção dos profissionais no que tange: (i) à defesa intransigente dos direitos socioassistenciais; (ii) ao compromisso em ofertar serviços, programas, projetos e benefícios de qualidade que priorizem o fortalecimento de laços familiares e sociais; (iii) ao acesso à informação aos usuários, inclusive quanto ao conhecimento do nome e da credencial de quem os atende; (iv) à proteção da privacidade dos usuários; (v) ao direcionamento à construção de projetos pessoais e sociais que promovam a autonomia e sustentabilidade, com o reconhecimento do direito ao acesso a benefícios, renda e programas de inserção profissional e social; (vi) ao incentivo aos usuários à participação em fóruns, conselhos, movimentos sociais e cooperativas populares de produção; (vii) à indiscriminação de qualquer natureza (gênero, raça/etnia, credo, orientação sexual, classe social ou outras) quanto aos acessos a serviços e programas, resguardados os critérios de elegibilidade; (viii) à devolutiva aos usuários das informações colhidas nos estudos e pesquisas; e (ix) à sua contribuição quanto à agilização e melhoria dos serviços prestados.
- *Equipes de Referência:* regulação do dimensionamento das equipes relacionadas à prestação de serviço de Proteção Social Básica, realizada pelos Centros de Referência de Assistência Social (CRAS)^{ix}, de Proteção Social Especial (de média e alta

complexidade), realizada pelos Centros de Referência Especializada de Assistência Social (CREAS) ^x, e para o exercício de funções essenciais na gestão municipal, estadual, federal e do Distrito Federal.

- *Diretrizes Nacionais Para os Planos de Carreira, Cargos e Salários*, amparadas nos princípios de: (i) Universalidade dos Planos de Carreira, Cargos e Salários dos trabalhadores do SUAS, a ser considerado como ferramenta de gestão, revisado periodicamente e definido conjuntamente com os trabalhadores na sua formulação; (ii) equivalência dos cargos ou empregos observando a formação, a qualificação profissional e as complexidades exigidas; (iii) condicionamento à carreira via concurso público; mobilidade de movimentação dentro da carreira; e (iv) Educação Permanente (formação e qualificação sistemática e continuada).
- *Diretrizes para Entidades e Organizações de Assistência Social* preconizam: (i) a valorização dos seus trabalhadores, ofertando serviços com caráter público e de qualidade conforme a realidade do município; (ii) a elaboração e a execução de plano de capacitação em consonância com as diretrizes da Política Nacional de Capacitação (PNC); (iii) a viabilização da participação de seus trabalhadores em atividades e eventos de capacitação e formação em assistência social; (iv) o desenvolvimento de parcerias com o poder público e a isonomia salarial; e (v) a atualização e a disponibilização das informações dos seus quadros laborais aos gestores (para a alimentação do Cadastro Nacional de Trabalhadores do SUAS).
- *Diretrizes para o cofinanciamento da Gestão do trabalho*, de forma a garantir que (i) os recursos transferidos pelo governo federal permitam o pagamento da remuneração dos trabalhadores e/ou servidores públicos concursados da Assistência Social; (ii) ocorra a revisão das diretrizes e da legislação do fundo de assistência social a fim de garantir a remuneração dos trabalhadores; (iii) a previsão de recursos financeiros para a realização de estudos e pesquisas relacionados à política institucional de assistência social; e (iv) a previsão de recursos próprios para a realização de concursos públicos e para o desenvolvimento, a qualificação e a capacitação dos trabalhadores.
- *Organização do Cadastro Nacional de Trabalhadores do SUAS* (Módulo CADSUAS), que será o sistema responsável por colher os dados de identificação e qualificação de todos os profissionais envolvidos no SUAS, subsidiando a gestão do trabalho.

- *Controle Social da Gestão do Trabalho no âmbito do SUAS*, que prevê a participação da população, por meio de organizações representativas, na formulação e no controle dos serviços socioassistenciais, em todos os níveis de governo, visando à maior efetividade dos direitos fundamentais, devendo ser constituídas, no âmbito dos Conselhos de Assistência Social dos entes federativos, comissões paritárias (entre governo e sociedade civil). Os Conselhos de Assistência Social deverão tornar públicos os resultados das suas gestões.
- *Diretriz para a PNC* estabelece que sejam de competência Federal, Municipal e do Distrito Federal a coordenação e o financiamento da PNC, devendo publicar o conteúdo da capacitação (direcionado ao desenvolvimento de habilidades e capacidades técnicas e gerenciais) e seu respectivo público-alvo. A capacitação dos trabalhadores da Assistência Social deverá ser realizada de forma continuada e sistemática, sustentável (provisionada), participativa (envolvendo atores externos), nacionalizada (com a definição de conteúdos mínimos), descentralizada (executada de forma regionalizada), avaliada e monitorada. *Os planos de capacitação necessitam ser pactuados* nas Comissões Intergestoras e deliberados nos respectivos Conselhos de Assistência Social, devendo: (i) abranger todos os atores da área da Assistência Social; (ii) adotar instrumentos criativos e inovadores, favorecer a troca de experiências e utilizar tecnologias diversificadas (ensino à distância, vídeos e teleconferências, etc.); (iii) respeitar as especificidades regionais/locais e adequar-se aos diferentes públicos; (iv) garantir acessibilidade; (v) **estimular a criação de escolas de governo** e parcerias com instituições de ensino, organismos governamentais e não governamentais; (vi) ampliar a discussão por meio da realização de Fóruns que envolvam Instituições de Ensino Superior – IES; (vii) incentivar a produção e a publicação de pesquisas acerca dos resultados das capacitações, inclusive as realizadas pelos trabalhadores da Assistência Social.
- *Responsabilidades e Atribuições do Gestor Federal, dos Gestores Estaduais, do Gestor do Distrito Federal dos Gestores Municipais para a Gestão do Trabalho no âmbito do SUAS*, de onde pode ser destacado, no que diz respeito à capacitação, o **papel do gestor:**

Federal de “18) *Formular, coordenar, co-financiar e executar, em conjunto com a esfera estadual e distrital, a Política Nacional de Capacitação com objetivo de contribuir para a melhoria da eficiência, eficácia e efetividade dos serviços, programas, projetos e*

benefícios, observando as peculiaridades locais, os perfis profissionais, a territorialidade e o nível de escolaridade dos trabalhadores, com base nos princípios desta NOB-RH/SUAS.

25) **Garantir**, em seu âmbito, o **co-financiamento para a implementação da gestão do trabalho** para o SUAS, sob a responsabilidade das três esferas de governo, especialmente para a implementação de PCCS e **para a capacitação dos trabalhadores**, necessários à implementação da Política de Assistência Social.”

(...)

Estadual de “5) Elaborar um diagnóstico da situação de gestão do trabalho existente em sua área de atuação, incluindo os seguintes aspectos: (...) k) número de profissionais que compõem a equipe responsável pela capacitação;

23) **Formular, coordenar, co-financiar e executar**, em conjunto com a esfera federal, a **Política Nacional de Capacitação**, com objetivo de contribuir para a melhoria da eficiência, eficácia e efetividade dos serviços, programas, projetos e benefícios, observando as peculiaridades locais, os perfis profissionais, a territorialidade e o nível de escolaridade dos trabalhadores, com base nos princípios desta NOB-RH/SUAS.

24) **Elaborar e implementar junto com os Municípios a Política Estadual de Capacitação** para os trabalhadores, gestores e conselheiros da Assistência Social, com base nos princípios da educação permanente e diretrizes desta NOB, considerando aspectos das peculiaridades locais, perfis profissionais e nível de escolaridade.

25) **Propiciar e viabilizar a participação das instituições de ensino superior** em seu âmbito, mediante a realização de **atividades conjuntas de capacitação, pesquisa e extensão**, bem como de avaliação de serviços, programas, projetos e benefícios socioassistenciais, especialmente nos municípios habilitados em gestão plena do SUAS.

26) **Organizar centros de estudos** ou outras formas de mobilização regionalizados nas unidades de assistência social, que devem ser considerados como **núcleos de discussão técnica e de fomento à qualificação dos trabalhadores do SUAS**.

27) **Garantir o co-financiamento das ações de capacitação**, juntamente com a esfera federal.

28) **Acompanhar e participar**, em seu âmbito, **das atividades de formação e capacitação promovidas pelo Gestor Federal**.

(...)

e , a fim de receber os incentivos para a gestão do trabalho, figura como requisito: (...) b) **celebrar pacto de aprimoramento da gestão**, com previsão de instrumentos próprios de comprovação de seu cumprimento.”

(...)

Municipal de “5) ***Elaborar um diagnóstico da situação de gestão do trabalho existente em sua área de atuação, incluindo os seguintes aspectos: (...)***

j) número de profissionais que compõem a equipe responsável pela capacitação.

(...)

16) Participar na formulação e execução da Política Nacional de Capacitação preconizada na competência da União, dos Estados e do Distrito Federal, com objetivo de contribuir para a melhoria da eficiência, eficácia e efetividade dos serviços, programas, projetos e benefícios, observando as peculiaridades locais, os perfis profissionais, a territorialidade e o nível de escolaridade dos trabalhadores, com base nos princípios desta NOB-RH/SUAS.

17) Elaborar e implementar, junto aos dirigentes de órgãos da estrutura gestora municipal do SUAS e coordenadores dos serviços socioassistenciais, um Plano Municipal de Capacitação para os trabalhadores, os coordenadores de serviços, os conselheiros municipais, regionais e/ou locais de assistência social, com base nos fundamentos da educação permanente e nos princípios e diretrizes constantes nesta Norma, sendo deliberados pelos respectivos conselhos.

18) Acompanhar e participar das atividades de formação e capacitação de gestores, profissionais, conselheiros e da rede prestadora de serviços promovidas pelos gestores federal e estaduais.

(...)

21) Garantir, em seu âmbito, o co-financiamento para a implementação da gestão do trabalho para o SUAS, especialmente para a implementação de PCCS e para a capacitação dos trabalhadores, necessários à implementação da Política de Assistência Social.” (NOB-RH/SUAS, 2006)

Desta forma, a NOB-RH/SUAS vem trazer um desafio maior aos Estados e Municípios no que diz respeito às suas estruturas e organizações, a fim de alterar a forma como, até o momento, desempenhavam suas atividades socioassistenciais.

Em março de 2013, o CNAS^{xi} institui a Política Nacional de Educação Permanente do Sistema Único da Assistência Social (PNEP/SUAS)^{xii}. Na elaboração desta política foi realizado um balanço dos avanços relacionados à capacitação em comparação aos anos anteriores. Naquele momento foi possível observar que muitas ações já haviam sido realizadas, mas que, entretanto, apresentavam bastante fragilidade quanto ao seu conteúdo, verificado como fragmentado e sem continuidade, não priorizando a interdisciplinaridade.

Seu objetivo principal foi o de institucionalizar, no âmbito do SUAS, uma perspectiva político-pedagógica e a cultura da Educação Permanente, que buscam, além de desenvolver habilidades específicas, contextualizar na realidade prática dos profissionais e equipes os conceitos e pressupostos ensinados, de forma a desenvolver sua capacidade crítica e, com isso, ampliar sua autonomia e a responsabilização na construção de soluções compartilhadas que provoquem as mudanças necessárias no contexto real das mencionadas práticas profissionais e nos processos de trabalho.

O PNEP/SUAS (Política Nacional de Educação Permanente do Sistema Único da Assistência Social) estabelece princípios e diretrizes, definindo os meios, os mecanismos, os instrumentos e os arranjos institucionais necessários à sua operacionalização e efetivação. Preconiza que a configuração organizacional responsável por prover a Educação permanente no SUAS deve ser compreendida por um conjunto de mecanismos instrumentais e arranjos institucionais e organizativos que abrangem o planejamento, a operacionalização e a efetivação da perspectiva político-pedagógica da Educação Permanente no SUAS.

A figura 1 permite resgatar e resumir o Ordenamento Jurídico sobre o qual se deu a construção da nova agenda da Assistência Social responsável pela implementação desta nova política socioassistencial como Política Pública de Direito, descentralizada, atribuiu aos estados e Municípios responsabilização pela implantação da mesma e que permeou o processo de criação da EDESP.

Figura 1
A Construção da Nova Agenda Social



Fonte: Figura elaborada por Denise Kerr, coautora desta dissertação, com base na legislação relacionada, 2015

Neste contexto, considerando a forma como os treinamentos e as capacitações estavam sendo realizados, torna-se oportuno investigar a atuação das escolas de governo, organizações centralizadoras do conhecimento, detentoras das capacidades técnicas e pedagógicas, capazes de reunir o saber e disseminar de forma apropriada os conteúdos.

2.2. ESCOLAS DE GOVERNO

Como destaca Pacheco (PACHECO, 2002), no contexto das reformas gerenciais, a representatividade das escolas de governo e sua conversão em centros de excelência têm papel fundamental como filtro ou radar das tendências e melhores práticas de gestão, identificando tendências nacionais e internacionais. A função das escolas de governo é, justamente, a de prospectar o que há de melhor em conhecimento e tecnologia gerencial e contextualizar esse *know-how* às especificidades das organizações públicas. Quanto à efetividade no desempenho das funções, Bittencourt e Zouaain (BITTENCOURT & ZOUAIN, 2010) concluem que o servidor público, uma vez qualificado e envolvido, é capaz de atender de forma mais eficiente às demandas e expectativas da população, contribuindo para a promoção de uma administração pública mais ágil, transparente, eficiente e eficaz. O desenvolvimento de suas competências, pela capacitação, envolve um conhecimento explícito e tácito, bem como metodologias teórico-aplicadas de ensino-aprendizagem que podem ser suportadas por escolas de governo.

No artigo “*Escolas de governo: o panorama brasileiro*”, Aires (AIRES, SALGADO, AYRES, & ARAÚJO, 2014) apontam que as escolas de governo detêm um papel relevante na valorização e na qualificação do servidor público, contribuindo para a construção de uma nova imagem para o serviço público. Neste artigo, que não pretende avaliar o processo de ensino e/ou analisar sua pertinência, os autores realizam um levantamento de dados sobre a oferta de capacitação de algumas escolas de governo no território nacional, a partir de informações colhidas nos *websites*. Concluem que, relacionados aos quesitos interatividade, modalidades de ensino, iniciativas, e programas e ações, existem claras disparidades entre os aportes de investimento, principalmente na região Norte e em alguns estados da região Nordeste, que inviabilizam o atendimento à demanda de capacitação com qualidade, que é a principal premissa das escolas de governo para a formação e o desenvolvimento de servidores públicos.

Neste trabalho^{xiii}, as escolas de governos analisadas com relação às suas práticas na região Sudeste foram: Escola de Serviço Público do Espírito Santo; Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, em Minas Gerais; Fundação Centro Estadual de Estatística, Pesquisa e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro; e a Escola de Governo e Administração Pública em São Paulo. As conclusões, na época do estudo, foram as seguintes:

- ESESP: A Escola do Serviço Público do Espírito Santo tem por objetivo: (i) a profissionalização do serviço público; (ii) a viabilização da execução da política de capacitação, amparada nas competências técnicas e comportamentais preconizada e no desenvolvimento de habilidades específicas; (iii) a promoção, a execução e o controle da política de recrutamento e seleção; e (iv) o assessoramento no que diz respeito à modernização e à gestão pública. Oferece cursos presenciais, não havendo evidências da realização de cursos à distância. Sua carteira eclética de cursos é diversificada (desde cursos de informática até os relacionados à administração pública). Promove interatividade com o aluno através do seu *website* e por *webmail*, publicitando sobre ementas dos cursos, notícias, certificados *on-line* e outras informações gerais sobre a escola. Possui um programa de parcerias com os Municípios do Estado.
- CEPERJ: Fundação Centro Estadual de Estatísticas, Pesquisas e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro oferece cursos de Especialização (no nível de pós-graduação) de Administração Pública e Planejamento e de Gestão de Políticas Públicas. Promove cursos de Especialização em Petróleo e Gás. Disponibiliza cursos de capacitação nas áreas Técnico-Administrativa, Informática, Gerencial e Ambiental. Utiliza-se da metodologia de ensino à distância. Os cursos presenciais ocorrem exclusivamente na modalidade “*in company*” e são oferecidos a partir das necessidades e demandas das instituições. A interatividade do *website* conta com recursos como o *webmail*, Serviço de Atendimento ao Candidato (SAC), rede social e página exclusivamente dedicada ao Centro de Educação à Distância. A CEPERJ também promove atividades culturais por meio do seu Espaço Cultural.
- Em posição de destaque frente às duas primeiras, a Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, em Minas Gerais, tem a missão de promover a modernização e a profissionalização da administração pública, formando e aperfeiçoando os quadros técnicos, difundindo novas práticas de gestão e

desenvolvendo estudos e pesquisas na área de administração pública. Oferece curso de graduação em Administração Pública (CSAP), cursos de capacitação, de especialização *lato sensu* e mestrado em Administração Pública. Desenvolve atividades de cooperação institucional através de parcerias com instituições nacionais e internacionais, inclusive de ensino. Utiliza-se *do website* para a promoção da interatividade, incluindo publicação de notícias, a possibilidade de *downloads* de arquivos, manutenção de um painel de dúvidas e acessibilidade à informação, permitindo aos servidores o acesso à sua biblioteca virtual (que inclui dentre outros, artigos, monografias e dissertações de mestrado).

➤ Também em posição de destaque, a EGAP, Escola de Governo e Administração pública da FUNDAÇÃO, em São Paulo, mantém parcerias com universidades: a Universidade de São Paulo (USP); a Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), a Universidade Estadual Paulista (UNESP) e a Fundação Getúlio Vargas (FGV). Tem como objetivo a capacitação em gestão pública de forma integrada, tanto no nível estratégico como operacional. Atua não somente na formação da administração direta, mas também de autarquias, empresas e fundações. Dentre outros, são oferecidos cursos nas áreas de competência: tecnologia, conhecimento e inovação; desenvolvimento gerencial; gestão orçamentária e financeira; economia contemporânea; políticas públicas; e programas, processos e projetos governamentais. Atua nas modalidades de ensino presencial, semipresencial e à distância. Como ferramenta de interatividade destaca-se o *website*, com o cadastramento de docentes-tutores, permitindo a solicitação de cursos, inscrição *on-line*, notícias e informações de infraestrutura.

Ainda sobre escolas de governo, considerando a Constituição Federal, no seu artigo nº 39, que trata dos servidores públicos, o parágrafo 2º versa sobre as Escolas de Governo:

“A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados.”

Por sua vez, o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, determina que as Escolas de Governo sejam categorizadas como instituições destinadas à formação e ao desenvolvimento dos servidores públicos, e que

devem contribuir para a identificação das lacunas de capacitação, permitindo a órgãos e instituições desenvolverem integralmente suas atividades e alcançarem seus objetivos, adequando, aprimorando e desenvolvendo as competências do servidor público.

O decreto traz em seu artigo 2º definições importantes para o trabalho das Escolas de Governo, a saber:

- I. Capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;
- II. Gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição; e
- III. Eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

A partir dos elementos expostos neste capítulo, considerando o papel crescente e relevante das escolas de governo na formação de agentes públicos para a implementação e o aprimoramento das políticas públicas; considerando as demandas crescentes e os desafios impostos para a efetiva estruturação do SUAS no Estado de São Paulo; considerando que os programas e projetos regionais socioassistenciais têm crescido ao longo do tempo; considerando que a necessidade de adequação do perfil e da capacitação dos servidores frente ao reordenamento da Assistência Social demandam um processo de educação continuada cuja promoção é responsabilidade do Estado; e, por fim, considerando o reconhecimento por parte da SEDS sobre a necessidade de se estabelecer uma estrutura tecnicamente capacitada à promoção da formação de atores sociais (servidores e parceiros) para a implementação e o aperfeiçoamento da política de assistência social, participando ativamente da implantação do projeto para a assistência social do Estado de São Paulo, o Governo do Estado de São Paulo criou, através do Decreto nº 57.819, de 29 de fevereiro de 2012, a EDESP.

O decreto nº 57.819, portanto,

“cria e organiza, na Secretaria de Desenvolvimento Social do Estado de São Paulo a Escola de Desenvolvimento Social do Estado de São Paulo”.

Em outras palavras, cria uma escola de governo voltada especialmente ao desenvolvimento de profissionais da Assistência Social, cujos compromissos, de forma resumida, são:

- a. Avaliar, de forma permanente, as demandas relacionadas às necessidades de qualificação, o desempenho das modalidades de qualificação e os planos de capacitação implantados, de forma a assegurar melhoria contínua no processo de qualificação;
- b. Garantir a educação e a capacitação, de forma continuada, aos atores que atuam em entidades e organizações de assistência social, quer sejam públicas ou privadas, beneficiárias ou não de transferência de recursos públicos. Deve atuar na formação de multiplicadores de conhecimento da área social e das políticas vigentes para o setor, inclusive as relacionadas à qualificação e à capacitação estabelecidas SUAS. Tal formação deve ser promovida através de cursos, seminários, conferências, estágios e palestras, dentre outros mecanismos;
- c. Criar uma visão coerente do gerenciamento público da Assistência Social no Estado de São Paulo, difundindo conceitos e ideias relacionados à Gestão do Conhecimento e à Inovação, através do intercâmbio com instituições congêneres, nacionais e estrangeiras;
- d. Conceber, organizar e manter atualizado um acervo multimídia que reúna a história da assistência social brasileira, o conhecimento gerado por estudos relacionados ao desenvolvimento social, às práticas e iniciativas implantadas pelas diversas esferas governamentais e sobre a legislação relacionada.

Para realização deste trabalho, diversas Escolas de Governo e Instituições responsáveis por treinamento de profissionais foram estudadas e visitadas, além das experiências destacadas acima, resultado do estudo realizado por Aires (AIRES ET AL., 2014)

Durante as visitas de Benchmarking foi possível identificar outras experiências em treinamento e capacitação que seguem descritas abaixo. O que se pode compreender a respeito das Escolas de Governo visitadas é que todas possuem grandes estruturas físicas e tecnológicas, além de equipe técnica própria de pensadores em suas áreas de atuação. São Escolas, que muito mais que treinar e capacitar seu público-alvo, têm a intenção de modificar o meio, gerando conhecimento e formando profissionais de forma global e integral. As ações das Escolas funcionam em parceria com outras instituições, de forma a garantir a atualização

tecnológica, além de permitir a interdisciplinaridade que favorece a disseminação do conhecimento e a capilaridade das ações.

As instituições escolhidas para a condução de entrevista focalizada, com a finalidade de identificar as trajetórias e experiências relacionadas ao: seu reconhecimento como centro de referência (nacional e internacional) em sua área de atuação, a sua estrutura ou seu processo educativo envolvendo tecnologia, respectivamente, foram: a Fundação Oswaldo Cruz, a Escola de Formação de Professores, e a Fundação do Desenvolvimento Administrativo – FUNDAP, relatadas a seguir.

FIOCRUZ - Fundação Oswaldo Cruz

A Fiocruz iniciou suas atividades em 25 de maio de 1900, e desenvolveu uma “*trajetória que se confunde com o próprio desenvolvimento da Saúde Pública do Brasil*”. É a principal instituição não universitária de formação e qualificação de recursos humanos para o SUS e para a área de ciência e tecnologia no Brasil. Possui 18 programas de pós-graduação *stricto sensu* em diversas áreas, uma escola de nível técnico e vários programas *lato sensu*.

Todas as unidades técnico-científicas da Fiocruz desenvolvem programas de pós-graduação *stricto sensu*, com cursos de doutorado, mestrado acadêmico ou profissional. São 32 programas, inseridos em dez áreas de avaliação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes).

A Fundação oferece, ainda, diversos cursos de pós-graduação *lato sensu* (especialização, aperfeiçoamento, atualização e residência) e de educação profissional, por meio da Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio (EPSJV/Fiocruz). O Sistema de Gestão Acadêmica usado pela Fiocruz é a Plataforma Siga.

Também estão disponíveis cursos de pós-graduação *lato sensu* e educação profissional na modalidade à distância.

Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio – FIOCRUZ

A Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio foi inaugurada em 1985, e é uma unidade técnico-científica da Fiocruz que se dedica às atividades de Ensino, Pesquisa e Cooperação no Campo da Educação Profissional em Saúde. Atua nos níveis médio e técnico, tendo também cursos de mestrado e especialização em Saúde.

Objetiva coordenar e implementar programas de ensino em áreas estratégicas para a saúde e para a ciência e tecnologia, elaborar propostas para subsidiar a definição de políticas para a educação profissional em saúde e para a iniciação científica em saúde; formular propostas de currículos, cursos, metodologias e materiais educacionais; e produzir e divulgar conhecimento nas áreas de trabalho, educação e saúde.

A EPSJV fornece cursos de educação continuada, sendo centro colaborador da Organização Mundial da Saúde para a educação de técnicos em Saúde. Mantém programas de colaboração sul-sul, com países de língua portuguesa do continente africano, com a OMS e a OPAS.

Também são parte do trabalho da Escola a publicação de livros e periódicos que divulgam as boas práticas do setor e a secretaria executiva da rede Internacional de Educação de Técnicos em Saúde.

Durante a visita foi possível compreender a importância dada pela Escola à sua liberdade de atuação e aos princípios norteadores de sua existência. Todos os projetos e programas são montados e articulados de forma a garantir uma visão holística do ser humano, garantindo uma formação não apenas técnica, mas social e política.

A EPSJV e a FIOCRUZ mantêm seu papel de atuação junto aos gestores públicos em saúde, garantindo sua participação nas discussões das políticas públicas em Saúde e seus desdobramentos. No caso da EPSJV, mantém-se o foco nos treinamentos, aperfeiçoamentos e na liberdade de expressão e divulgação das boas práticas, sendo centro de cooperação tanto na elaboração quanto na articulação política no Campo da Educação Profissional em saúde no Brasil.

Outro ponto importante é que a Escola investe na formação crítica de seus professores, garantindo a continuidade de seus valores e do bom trabalho que vêm desenvolvendo.

A Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio foi escolhida para ser visitada pelo perfil de seus alunos, profissional da saúde, e por ser uma referência em sua área, um dos objetivos da EDESP, sendo inclusive centro colaborador de Órgãos Internacionais.

Fundação do Desenvolvimento Administrativo – FUNDAP

A Fundação do Desenvolvimento Administrativo foi criada pela Lei nº 435, de 24 de setembro de 1974, começando seus trabalhos efetivamente em 1976, quando o Decreto nº 7.611 estabeleceu seus estatutos.

Em 2009 passa a operar o programa TecReg, Programa de Tecnologia para Rede de Escolas de Governo, e através disso trabalhar conteúdos *on-line* e videoconferências. Atualmente é referência em capacitação, consultoria e pesquisa.

A FUNDAP é parceira da EDESP, tendo criado o *site* que opera a plataforma de cursos da Escola, e gerenciando seu conteúdo. Além disso, é responsável por organizar seus cursos *on-line* e videoconferências.

A FUNDAP foi selecionada para a visita por se tratar não só de um parceiro da EDESP que acompanhou de perto o processo de sua formação, mas, principalmente, por ser referência em capacitação, especialmente com uso de tecnologia que permite cursos EAD.

Escola de Formação de Professores

A Escola foi constituída em 2009 e integra o programa mais qualidade na escola. Oferece cursos de capacitação aos cerca de 300.000 funcionários da Secretaria de Educação do Estado de São Paulo.

Utilizando-se da Rede do Saber ^{xiv}, a Escola disponibiliza cursos à distância e presenciais. Sua missão está declarada: “*Utilizando uma infraestrutura tecnológica composta por ambientes virtuais de aprendizagem, ferramentas de colaboração online e uma rede de videoconferências, a EFAP implementa e estrutura cursos com o foco no aperfeiçoamento e no desenvolvimento profissional dos servidores da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo.*”.

É compreendida como parceira da EDESP, porém, sua contribuição para o desenvolvimento dos cursos da EDESP é apenas a de cessão dos espaços físicos e equipe de apoio técnico. Para desenvolver o curso e ofertá-lo nas dependências da EFAP, a equipe da EDESP precisa preparar o conteúdo e sua diagramação, bem como oferecer equipe de apoio administrativo/escolar.

A EFAP tem como parceira de desenvolvimento de seus cursos a Fundação Vanzolini, que também atua como parceira da EDESP em algumas situações. A Fundação Vanzolini é responsável pelo desenvolvimento e a implementação da rede tecnológica que garante a

execução dos trabalhos da EFAP através da Rede do Saber, permitindo à EFAP disponibilizar a seus alunos cursos interativos, videoconferências e ambientes de colaboração virtual.

A disponibilidade destas tecnologias suporta um trabalho integrado entre as 91 diretorias de ensino do Estado de São Paulo, dando suporte à gestão e a um trabalho colaborativo.

Atualmente cerca de 200 colaboradores trabalham na EFAP, sendo cerca de 100 funcionários da Administração Direta da Secretaria de Educação e 100 da Fundação Vanzolini.

2.3. O PROCESSO DE CRIAÇÃO DA EDESP

O processo de formação da EDESP foi impulsionado, dentre outros fatores, pela necessidade de a SEDS do Estado de São Paulo se adequar à nova dinâmica imposta pelo SUAS, impulsionada, por sua vez, pela celebração do Pacto de Aprimoramento da Gestão dos Estados e do Distrito Federal, conforme previsto na Portaria MDS/GM nº 350 de 2007 firmado em 03 de outubro, entre o Governo do Estado de São Paulo e o MDS, no qual o Estado de São Paulo assumiu o compromisso com o Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS) para o pleno exercício da gestão do SUAS, do Programa Bolsa Família e do Cadastro Único, no seu âmbito de competência.

O pacto de aprimoramento é um requisito para o recebimento de incentivos financeiros, que trata o NOB/SUAS, destinados ao aprimoramento da gestão do Incentivo à Gestão Estadual (IGE). Este pacto tem o objetivo de firmar compromisso para o fortalecimento para o pleno exercício da gestão do SUAS, do Programa “*Bolsa Família*” e do Cadastro Único. Os recursos transferidos com IGE deverão ser executados para o fortalecimento da gestão por meio de:

- i. Instalação e operação do Sistema de Informação dos Estados;
- ii. Fortalecimento do Conselho Estadual de Assistência Social (material de apoio, computadores, desenvolvimento de *site*, elaboração e divulgação de informativos);
- iii. Coordenação e execução de programas de capacitação a gestores, profissionais, conselheiros e prestadores de serviço;

- iv. Contratação de estudos para a organização das regiões e microrregiões, serviços e abrangência, envolvendo especialistas e gestores municipais;
- v. Estruturação para a implementação de atividades de apoio técnico aos Municípios, monitoramento e capacitação.

A proposta do Pacto de Aprimoramento da Gestão da Política Estadual de Assistência Social (gestão 2007/2008) consolida as ações do Estado de São Paulo previstas na Política Estadual de Assistência Social e no Plano Plurianual de Assistência Social 2008–2011, reafirmando sua adesão ao SUAS, conforme disposto na NOB/SUAS, 2005, que institui um novo modelo de gestão, cujo arcabouço:

“regula em todo o território nacional a hierarquia, os vínculos e as responsabilidades dos sistemas de serviços, benefícios, programas e projetos de assistência social, de caráter permanente ou eventual, executados e providos por pessoas de direito público, sob o critério universal e lógica de ação em rede hierarquizada e articulada com iniciativas da sociedade civil” (Pacto de Aprimoramento, 2007/2008^{xv}).

Sobre a atuação da SEADS (Secretaria Estadual de Assistência e Desenvolvimento Social), que posteriormente passou a ser SEDS, o documento destaca que, embora o Estado de São Paulo tenha sido pioneiro na construção de um modelo para a assistência social efetivamente participativo e descentralizado, com a implantação, dentre outras ações, da Rede do Saber, de programas de transferência de renda, de convenio único para repasse dos recursos de cofinanciamento aos municípios e de implementação de iniciativas de inclusão produtiva, geração de trabalho e renda, voltados para a promoção do desenvolvimento social, ainda existem desigualdades marcantes. Segundo os dados do PNAD/IBGE 2005, 13% da população está classificada em pobreza e pobreza extrema, e o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) apresenta variâncias significativas entre regiões. Dos 645 municípios paulistas, 254 (38%) estão cadastrados como gestão inicial, 314 (49%) em gestão básica e 15 não habilitados.

Com o objetivo de caminhar da assistência para o desenvolvimento social, o Pacto de Aprimoramento, de forma resumida, foi estruturado conforme Figura 2.

Figura 2

Resumo Pacto de Aprimoramento (Gestão 2007-2011)

DIRETRIZES ESTRATÉGICAS	RESULTADOS ESPERADOS
Inclusão Social	Disponibilizando acesso a todos às políticas setoriais (universalização) e inclusão produtiva dos beneficiários.
Regionalização	Estado como gestor e apoiador das ações municipais. Maior autonomia dos municípios.
Integração	Efetiva complementariedade dos Programas.
Parcerias e ações integradas	Integração com outros setores governamental, empresarial e ONGs.
PRINCÍPIOS	FUNDAMENTOS
Legais	CF, LOAS, PNAS, NOB/SUAS.
Político	Participação da Sociedade.
Descentralização	Desenvolvimento de parcerias locais e regionais.
Foco	Família como centro da ação.
OBJETIVOS	AÇÕES
Ações regionais	Para ação de proteção especial de média e alta complexidade.
Ações de Proteção Básica	Estímulo à prevenção.
Ações de Transferência de Renda	integrar com ações de geração de renda.
Financiamento	Garantir o Co-financiamento por critérios técnico e de partilha.
Integrar ações	Entre Programas de transferência de renda com demais Programas.
Sistemas	Implantar sistemas de informação estratégicos.
PRIORIDADES	COMO
Foco Territorial	Municípios que apresentarem maior vulnerabilidade social. Municípios em gestão inicial sem receita para enfrentamento da pobreza.
De Ação	Fortalecimento do núcleo familiar. Expansão do co-financiamento. Capacitação e inclusão social de jovens. Ação de proteção a idosos. Ações de fomento à geração de renda e trabalho.
ESTRATÉGIAS PROGRAMÁTICAS	PRINCIPAIS AÇÕES/FOCO
Programa de Prot. Soc. Básica	Propiciar acesso às política públicas: Benefícios eventuais, Renda Cidadã, FAIF, Enturmando, Ação Jovem, Agente Jovem, Bolsa família, Geração de renda)
Programa de Prot. Soc. Especial	Propiciar condições de acolhimento, na perspectiva do convívio familiar e comunitário, realizando interface com a justiça e a saúde: Abrigo, Programa Sentinela, PETI, BCP, Enfrentamento à violência sexual, orientação e apoio especializado, Acompanhamento de liberdade assistida, Garantia de Direitos (tendo estabelecido uma série de indicadores específicos)
Programa de Transferência. Renda	Acompanhamento das contrapartidas.
Estabelecimento de Convênio Único	Reduzir a burocracia, aumentar a flexibilidade e velocidade: Sistema Pró-social
Co-Financiamento	Expansão dos recursos FNAS e FEAS

Fonte: Disponível para consulta na Secretaria de Desenvolvimento Social de São Paulo, SP – Biblioteca SEDS.

Referência: processo 1702/2008 - Figura elaborada pelas autoras

O Pacto de Aprimoramento não define a estrutura necessária para as ações de capacitação necessárias à sua implementação. Entretanto, reforça o papel da SEADS como principal articuladora e gestora para a implementação das políticas sociais regionais e federais e na implantação e implementação do SUAS, como sistema de gestão da assistência social no Estado de São Paulo.

A seguir, baseado no processo relacionado à abertura da escola, e no depoimento de servidores de carreira que acompanharam este processo de formação e transformação, estarão

sendo contados, de forma descritiva e cronológica, os eventos que antecederam e nortearam a sua formação.

A discussão sobre a formação da EDESP, segundo processo 1702/2008 que nos foi disponibilizado na Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social, tem seu primeiro registro em 2008, no tempo em que a secretaria ainda era denominada SEADS, com a sugestão, por parte do Departamento de Recursos Humanos, objetivando a ampliação daquela pasta, da criação de uma escola voltada ao planejamento, à formação e à execução da capacitação de funcionários e demais integrantes da assistência social, de municípios e consórcios municipais, bem como de empregados de organizações sociais, além de prover estudos, pesquisas e intercâmbio tecnológico, na promoção e no desenvolvimento de políticas voltadas para a área social.

A minuta de decreto encaminhada para apreciação do chefe de gabinete, em 2 de julho de 2008, justificava a demanda pelo fortalecimento da assistência social após a Constituição Federal de 1988 como um direito do cidadão, da decorrente promulgação da LOAS, que culminou na atual PNAS, gerido por meio de um sistema descentralizado, o SUAS, normatizado pelas publicações da NOB/SUAS e da NOB/RH-SUAS (que envolve Recursos Humanos). Uma vez que as referidas normas preconizam o estabelecimento de um Plano Nacional de Capacitação, sob os princípios da necessidade de educação permanente, qualificação dos servidores e atores envolvidos na gestão e atividade socioassistencial, e qualidade nos serviços prestados à população, a SEADS, com a criação da escola, estaria não somente atendendo à necessidade crescente de capacitação imposta pela Política Estadual de Assistência Social (e seus programas) e pelo SUAS, como também criaria ambiente propício para a discussão e a construção de políticas públicas em articulação com as demais pastas nos temas que dizem respeito a direitos socioassistenciais.

A proposta para o decreto, ora apresentada, subordinava a EDESP ao Gabinete do titular da pasta. Como objetivos básicos estão: (i) melhorar os níveis de desempenho e eficiência de cargos e funções; (ii) promover e estimular a especialização funcional; (iii) preparar servidores para o exercício de funções superiores; (iv) promover a adaptação funcional de funcionários transferidos ou removidos; (v) formar instrutores a fim de garantir continuidade dos treinamentos; e (vi) capacitar pessoas para atingir os resultados esperados, das entidades e organizações assistenciais beneficiadas com recursos financeiros do Estado. Nesta proposta, parte das ações e dos resultados da capacitação poderiam ser utilizados como

pré-requisitos à promoção por mérito e/ou realocação em outras atividades, e embora já contextualizado nas demandas do SUAS, o texto proposto acaba por evidenciar mais as demandas internas de treinamento e capacitação da própria Secretaria, inclusive quanto à proposta para remuneração complementar do servidor quando na condição de instrutor. O Conselho Deliberativo proposto, além do diretor da escola, previa a participação de quatro Coordenadorias, conforme instituídas na época (de Ação Social, de Gestão Estratégica, de Desenvolvimento Social e de Administração de Fundos e Convênios), do Departamento de Recursos Humanos e da Agência de Desenvolvimento Social. Por fim, fica proposta a extinção de outras unidades da secretaria com atribuições de realizar treinamentos, restando esta atividade como exclusiva da escola, ficando a escola autorizada a realizar convênios para a utilização de áreas e estruturas a fim de realizar as atividades previstas e passando à EDESP, na qualidade de unidade de despesa da Administração Superior, a ter apontadas suas respectivas dotações orçamentárias.

O processo é encaminhado para avaliação da Procuradoria do Estado no dia 10 de julho de 2008, amparado em parecer favorável do Coordenador da CAF (Coordenadoria de Administração de Fundos e Convênios) sobre a possibilidade de custear a implantação e o funcionamento da escola a partir do saldo do Fundo de Investimentos disponível – sete milhões de reais – na ADS (Agência de Desenvolvimento Social) e demais tratativas orçamentárias realizadas pela Diretora de Finanças.

Em 22 de julho de 2008 a procuradora do Estado retorna parecer (CJ/SEADS no 648/2008) ao chefe de gabinete sugerindo a reavaliação do tema, uma vez que o Governo do Estado poderia fazer uso de outros instrumentos, quer pela atuação do próprio DRH ou pela contratação de entidades como o FUNDAP e o CEPAM no processo de formação do servidor público, além de outras considerações, ressaltando a importância do estabelecimento prévio de um Plano Estadual Anual de capacitação, conforme estabelece a NOB/SUAS, amparado no Plano da União, de caráter orçamentário. Por fim, solicita o novo encaminhamento da minuta para nova apreciação, caso seja reafirmada a vontade da criação da EDESP.

Em 24 de julho de 2008, o chefe de gabinete, ciente do parecer da Procuradoria do Estado, reafirmando que as obrigações do Estados, à luz do que estabelece a NOB-RH/SUAS, revela viável a formação da Escola do Desenvolvimento Social, reencaminha o processo ao Departamento de Recursos Humanos solicitando: (i) Formalizar consulta à Escola de Governo FUNDAP, sobre a viabilidade, ou não, dos cursos serem ministrados por ela; (ii) informar

sobre o Plano Estadual Anual de Capacitação, preenchimento do CADSUAS (Cadastro Nacional do Sistema Único de Assistência Social) e assinatura do Pacto de Aprimoramento de Gestão e esclarecimentos sobre embasamento no Plano de Capacitação da União, devendo este parecer ser elaborado em conjunto com a Coordenadoria da Assistência Social da SEADS; (iii) considerar na nova minuta de decreto, a ser validado pela CAF, uma vez que não poderiam ser considerados os recursos financeiros da ADS mas, tão somente, os recursos destinados pelo Estado e/ou originários do cofinanciamento de responsabilidade do Governo Federal; (iv) delimitar de maneira mais inequívoca o público-alvo, com base no que estabelece a NOB-RH/SUAS; e (v) verificar sobre a instituição de honorários destinados ao pagamento de servidores que venham a atuar em atividades da Escola.

O secretário da pasta de Desenvolvimento Social constitui através da Resolução SEADS nº 21 de 21 de agosto de 2008, um grupo de trabalho para desenvolver estudo e apresentar proposta de projeto para a criação da EDESP, bem como para apresentar o Plano Estadual de Capacitação.

A partir deste grupo de trabalho, podem ser verificados dois diferentes produtos, os quais serão resumidamente apresentados a seguir.

A. PLANO ESTADUAL DE CAPACITAÇÃO (PEC 2008–2009)

O Plano de Capacitação do Estado de São Paulo 2008–2009 se baseia na criação do SUAS 2003, marco para a concretização das mudanças na área social como um sistema único, não contributivo, descentralizado e participativo, que se responsabiliza pela gestão dos recursos específicos na área social, a partir da ampliação e da universalização dos direitos dos cidadãos preconizados pela Constituição Federal de 1988, e premissa de expansão do sistema de proteção social outorgado pela LOAS, 1993, que criou mecanismos de controle social e financiamento da política.

“Para tanto foram criados o Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS) e o Fundo Nacional de Assistência Social, tendo sido ainda estabelecido como condição para o repasse de recursos para Estados e Municípios, que estes criassem os seus próprios Conselhos (de composição paritária entre governo e sociedade civil), Fundos (com orientação e controle dos respectivos conselhos) e um Plano de Assistência Social.” (PEC 2008–2009)

A articulação entre as políticas nacionais e setoriais é, a partir daí, operacionalizada por meio de proteções hierarquizadas pelos Programas de Proteção Básica e Especial, de Alta e Média Complexidade; e, contando como eixo estruturante a NOB-RH/SUAS, cujo objetivo é definir os principais pontos da gestão pública do trabalho, propõe mecanismos reguladores da relação entre os atores socioassistenciais. A PNAS classifica municípios pelo nível de gestão (centrado na família e tendo como referência os territórios) como: inicial, básica e plena, de acordo com a sua capacidade de execução e de cofinanciamento dos serviços de assistência e de desenvolvimento social.

Nesta nova perspectiva, amparado no PPA (Plano Pluri Anual 2008–2011), fundamentado na PNAS, o Estado passa a ter que desempenhar uma função mais estratégica na coordenação das políticas sociais, necessitando, dentre outras coisas, fornecer mecanismos e ferramentas de apoio aos municípios, às organizações governamentais e às não governamentais, pela atuação da SEADS (atual SEDS) cuja responsabilidade é de organizar, coordenar, monitorar e co-financiar o Sistema Estadual e Assistência Social (SEAS). Neste contexto, cabe à esfera Estadual na implantação da política, sobre a organização do SUAS, assumir com efetividade a gestão da assistência social, devendo, conforme estabelece o Pacto de Aprimoramento e Gestão celebrado entre o MDS (Ministério de Desenvolvimento Social e Combate à Fome) e o Estado de São Paulo: (i) estruturar área responsável pela Gestão do Trabalho e capacitação; (ii) elaborar plano anual de capacitação de gestores, técnicos, conselheiros e prestadores de serviço; e (iii) coordenar, gerenciar, executar e co-financiar estes programas de capacitação. Compete à SEADS desenvolver, gerenciar e oferecer programas e ações de capacitação ao seu quadro direto e aos demais atores responsáveis pela implementação do SUAS, observando as necessidades e demandas peculiares decorrentes de um processo descentralizado e participativo.

Para a elaboração do Plano Estadual de Capacitação, foram levados em consideração os seguintes fatores:

- Distribuição dos municípios por nível de gestão: inicial, básica, plena e não habilitados, segundo estabelece a PNAS;
- Conhecimento dos trabalhadores *versus* competências requeridas, considerando a multiplicidade e a heterogeneidade dos atores envolvidos;
- Existência de múltiplos formatos para a capacitação (ensino à distância, vídeos, teleconferências, material didático, parcerias etc.);

- Composição do quadro de recursos humanos quando à sua escolaridade, local de atuação e funções desempenhadas; e
- Entendimento das heterogeneidades dos processos político-institucionais, tanto no âmbito municipal quanto estadual, bem como das necessidades específicas de treinamento, planejamento, acompanhamento e avaliação, promoção das reuniões de conselhos e utilização de conferências como espaços para uma discussão institucional mais ampla.

As ações de capacitação visam incentivar a pesquisa, promover a autonomia do capacitandos, utilizar ferramentas como dinâmica de grupo e técnicas expositivas, contextualizar os conteúdos às rotinas da ponta e valorizar uma abordagem histórico-cultural. De uma forma bem resumida, o PEC pode se demonstrado conforme Figura 3.

Figura 3
Plano Estadual de Capacitação: 2008-2009

	2008	2009
Objetivo Geral	Construir conhecimento em políticas sociais, aperfeiçoando a gestão, consolidando o SUAS e	
Objetivos Específicos	<p>Capacitar atores da assistência Social, nas suas competências básicas, gerais e específicas.</p> <p>Promover o desempenho, a valorização e especialização do quadro funcional.</p> <p>Consolidar a política de Assistência Social e do SUAS, buscando parcerias.</p> <p>Promover a pesquisa, a geração, apropriação e difusão do conhecimento.</p> <p>Pesquisar e avaliar sistematicamente as demandas por capacitação.</p> <p>Preparar servidores para a atenção às demandas e cargos superiores.</p> <p>Promover a iniciação na transferência de funcionários da SES.</p> <p>Instituir sistema de Monitoramento avaliação sistemática das ações de capacitação.</p> <p>Gerenciar e divulgar as ações da capacitação, garantindo acesso à informação.</p> <p>Racionalização dos recursos Utilizados.</p>	
Público Alvo	Servidores estaduais e municipais na área da assistência e desenvolvimento social, gestores municipais, técnicos e entidades parceiras.	
Orçamento	Realizados dentro do Orçamento de R\$ 616.873,00	Esfera Estadual: de acordo com recursos disponíveis :R\$ 1.754.465,00
		Esfera Federal: ainda não disponibilizado
Recursos	Contratação de especialistas (BEC) quando necessário	
Monitoramento	Sistema a ser desenvolvido	
Metodologia	Ficha Pré-projeto de Capacitação.	
	Treinamento presencial ou a distância.	
	Conteúdos programáticos desenvolvidos a partir de módulos.	
	Oficinas de Trabalho e grupos de discussão.	
		Divisão da Capacitação em Eixos Temáticos: 1. Apoio a Gestão Estadual 2. Apoio a Gestão Municipal 3. Implemento da Rede de proteção Social Básico 4. Implemento da Rede de proteção Social Especial 5. Controle Social
Avaliação de Reação	Questionário de Avaliação de Capacitação (aluno e instrutor)	
Ações de Capacitação	118 eventos - 4941 frequências	1. 13 eventos 2. 148 eventos 3. 197 eventos 4. 26 eventos 5. 155 eventos Total = 539 eventos - não dispõe sobre as frequências esperadas

Fonte: Disponível para consulta na Secretaria de Desenvolvimento Social de São Paulo, SP – Biblioteca SEDS.
Referência: processo 1702/2008 - Figura elaborada pelas autoras

Embora o PEC 2008–2009 não mencione a operacionalização das capacitações através de uma escola de governo a ser instituída, apesar de ter sido redigido posteriormente à

manifestação da SEADS para a sua criação, determina que toda a ação de capacitação deve ser elaborada, implementada, monitorada e gerida a partir desta Secretaria de Assistência e Desenvolvimento Social (SEADS).

B. PROJETO POLÍTICO INSTITUCIONAL (EDESP - 2008)

O Grupo Especial de Trabalho, constituído pela Resolução SEADS nº 21, de 21 de agosto de 2008, reapresenta o Projeto Político Institucional da EDESP.

Os argumentos apresentados no projeto, de forma bastante resumida, estão fundamentados sobre a mudança de lógica promovida pelo SUAS (de assistencialista para a de promoção dos direitos à assistência), cuja proposta deste novo sistema de gestão, que interage com as políticas regionais, está amparada pela operacionalização por meio de proteções hierarquizadas; e sobre a perspectiva de aperfeiçoamento das práticas assistenciais, em consonância com a PNC que preconiza a educação permanente e continuada na promoção e na qualificação dos serviços socioassistenciais oferecidos aos usuários da política.

Assumindo que é competência da SEADS cumprir o previsto no aparato legal constante no pacto de aprimoramento entre o MDS e os estados, que estabelece “o comprometimento do Estado em realizar a estruturação de área pela gestão do trabalho e capacitação”, e com a “*elaboração de Plano de Capacitação do Estado de gestores, técnicos, conselheiros e prestadores de serviço*” e “*coordenação, gerenciamento, execução e co-financiamento de programas de capacitação de gestores, técnicos, conselheiros e prestadores de serviços*”, considerando as necessidades particulares de cada ator decorrentes de um sistema descentralizado e participativo, o projeto recomenda a criação da EDESP. Seu objetivo é além da potencialização da capacidade dos atores e da efetividade das ações públicas, propõe a articulação e integração a outras políticas sociais setoriais.

Considera, ainda, que as escolas de gestão do Governo Estadual, a FUNDAP e o CEPAM (Centro de Estudos e Pesquisa da Administração Municipal), embora realizem ações de capacitação, não dão conta da articulação e da intersetorialização que são aspectos fundamentais para o desenvolvimento das competências dos trabalhadores da assistência social, caracterizada pela transversalidade e interdisciplinaridade.

Uma política do Estado voltada para a capacitação e a qualificação dos atores, combinada à necessidade de articulação, de forma matricial, das ações, dos serviços, dos programas, dos projetos e dos benefícios em rede, traz a necessidade da criação, pela SEADS, de um espaço de formação de referência que promova a discussão e o aprimoramento das competências dos envolvidos na assistência social e que incentive a pesquisa, as publicações e a sistematização dos resultados. A Criação da EDESP vem contribuir com a garantia do direito e o acesso a bens e serviços aos cidadãos e grupos em vulnerabilidade.

O papel da escola seria o de articular, matricialmente, os esforços de treinamento e capacitação realizados de forma pulverizada pelas equipes responsáveis por capacitação nos vários departamentos da secretaria (inclusive responsáveis pela elaboração do Plano Estadual de Capacitação 2007–2008). Esta matricialidade propicia a revisão das práticas de ensino, a construção de indicadores, a criação de bases de dados e o acompanhamento de resultados, identificando pontos de convergência e de atenção. Ademais, as ações de capacitação da escola devem buscar excelência acadêmica e aprimoramento da Política da Assistência baseada no desenvolvimento social, integrando a sociedade à discussão através de parceria com outros órgãos educacionais e de fomento para a complementaridade das ações.

Para cumprir a missão de formação dos atores sociais (servidores e parceiros) para a implementação e o aperfeiçoamento da Política de Assistência Social, e o atendimento a pessoas ou grupos em vulnerabilidade e risco social, foram elencados os seguintes objetivos específicos:

“- Promover a valorização do quadro de pessoas da SEADS e ações de capacitação permanente para os demais atores da Assistência Social;

- Consolidar a Política de Assistência Social e implementação do SUAS;

- Promover o ensino, a pesquisa, a produção científica e a difusão do conhecimento;

- Instituir um sistema próprio de monitoramento e avaliação integrado ao sistema de monitoramento e avaliação da SEADS;

- Monitorar e analisar sistematicamente as demandas por capacitação dos diferentes públicos-alvo;

- Estabelecer normativas institucionais que permitam a autossustentabilidade financeira da escola;

- Estimular a criação de mecanismos de desenvolvimento profissional valorizando a progressão nas carreiras;

- *Elaborar e implementar junto com os municípios a Política Estadual de Capacitação para os trabalhadores, gestores e conselheiros da Assistência Social;*

- *Propiciar e viabilizar a participação das instituições de ensino superior, mediante a realização de atividades conjuntas de capacitação, pesquisa e extensão, bem como de avaliação dos serviços, programas, projetos e benefícios socioassistenciais.”*
(PROJETO POLÍTICO INSTITUCIONAL EDESP – 2008)

Os recursos financeiros considerados no projeto totalizavam R\$ 1.754.465,00, conforme consta do Orçamento de 2009 para a secretaria no programa 3511 - Capacitação em Assistência Social.

Foi através do Projeto Político Institucional para a formação da EDESP que o grupo de trabalho, instituído em agosto de 2008, propôs a formação em uma estrutura educacional que desse conta das demandas de capacitação declaradas e pactuadas através do Plano de Capacitação (PEC 2008–2009) e no Pacto de Aprimoramento (2007–2008) do Governo do Estado de São Paulo.

Em 25 de maio de 2009, a Coordenadora de Recursos Humanos e a Coordenadora do Grupo Especial de Trabalho encaminham ao chefe do Gabinete da SEADS o projeto para a criação da EDESP, conforme comentado no item B, acima, bem como devolutiva relacionada aos pontos apresentados pelo parecer da Procuradoria do Estado de 22 de julho de 2008, conforme mencionado anteriormente. Os esclarecimentos relacionados ao parecer CJ/SEADS nº 648/2008 foram que o projeto de implantação da escola – EDESP, ora apresentado, e o Plano Estadual de Capacitação são resultado de estudo e avaliação realizados pelo Grupo de Trabalho constituído, onde foram identificados cinco eixos programáticos a ser organizados e priorizados em reunião de planejamento estratégico; que não existe um Plano Nacional de Capacitação fechado, que referencie aquele proposto; que o PEC 2008–2009 foi apresentado ao CONSEAS (Conselho Estadual de Assistência Social) e recebeu manifestação positiva, e será submetido posteriormente à aprovação em reunião ordinária deste órgão. Os recursos estaduais para capacitação em 2009 estão consignados na Lei Orçamentária 13.289/2008 na ordem de R\$ 1.754.465,00 (Ação 5079 - Capacitação de Gestores da Assistência Social), devendo estes recursos ser usados de forma racional e adaptados ao orçamento. Os recursos da União foram transferidos pelo FNAS aos FEAS, sob a natureza de operação Outros Serviços de terceiros e totalizam R\$ 991.780,00 para utilização em capacitação de atores da rede social, não participando a ADS (Agência de Desenvolvimento Social) em nenhum

momento do processo; as atualizações de cadastro serão realizadas pela SEADS no recém-instituído CADSUAS, através de senha própria; e oportunamente serão avaliadas as medidas legais que viabilizem o pagamento de honorários à funcionários que atuarem na Escola, bem como outras medidas necessárias para a implantação da escola. Esta devolutiva fez menção à fala realizada pelo governador em exercício à Assembleia Legislativa na apresentação do relatório das atividades de 2008 relativo à criação da Escola de Desenvolvimento Social. Ali consta:

“Criação da Escola de desenvolvimento Social do Estado de São Paulo – Com o propósito de continuar-se em referência enquanto agregadora e propulsora de ações efetivas de capacitação na área de assistência social, a SEADS elaborou projeto de criação da Escola de Assistência e Desenvolvimento Social do Estado de São Paulo.

A escola objetiva desenvolver, gerenciar e oferecer programas, projetos e ações de capacitação a seu quadro de pessoal e aos demais atores responsáveis pela implantação da política Estadual de Assistência Social e do Sistema Único de Assistência Social – SUAS. Identifica-se com as determinações presentes nos consensos universais que pactuam o respeito aos direitos e a proteção para os que dela necessitem, mantendo-se em constante abertura a mudanças de mentalidades e concepções.

Ao criar um espaço permanente de formação profissional visando o desenvolvimento de competências básicas, gerais e específicas dos atores e trabalhadores sociais, a escola faz-se presente na agenda de toda a política pública paulista comprometida com as questões da sociedade contemporânea.” (SUPLEMENTO - LEGISLATIVO - DOE 07.03.2009, pp. 16-17)

Em complemento, em 26 de maio de 2009, o Coordenador da Administração de Fundos e Convênios encaminha ofício ao Chefe de Gabinete, relacionado ao parecer CJ/SEADS nº 648/2008, com os seguintes esclarecimentos: de fato, falta amparo legal para a utilização dos recursos do ADS; para o exercício de 2009 já está empenhado o valor de R\$ 1.339.572,00 (relacionados ao cumprimento do contrato com a Fundação Vanzolini), e descontado o contingenciamento, restaria saldo de R\$ 64.000,00 para o corrente ano; e que os recursos transferidos fundo a fundo (FNAS para o FEAS) originados do Pacto de Aprimoramento e Gestão foram de R\$ 142.829,05 em dezembro de 2007, e R\$ 593.275,76 em janeiro de 2009, podendo ser usados em programas de capacitação.

No final de maio de 2009 o chefe de gabinete, munido de toda a documentação necessária e dos esclarecimentos requeridos pela Procuradoria do Estado quando do encaminhamento do seu primeiro parecer, reencaminha o processo relativo à criação da

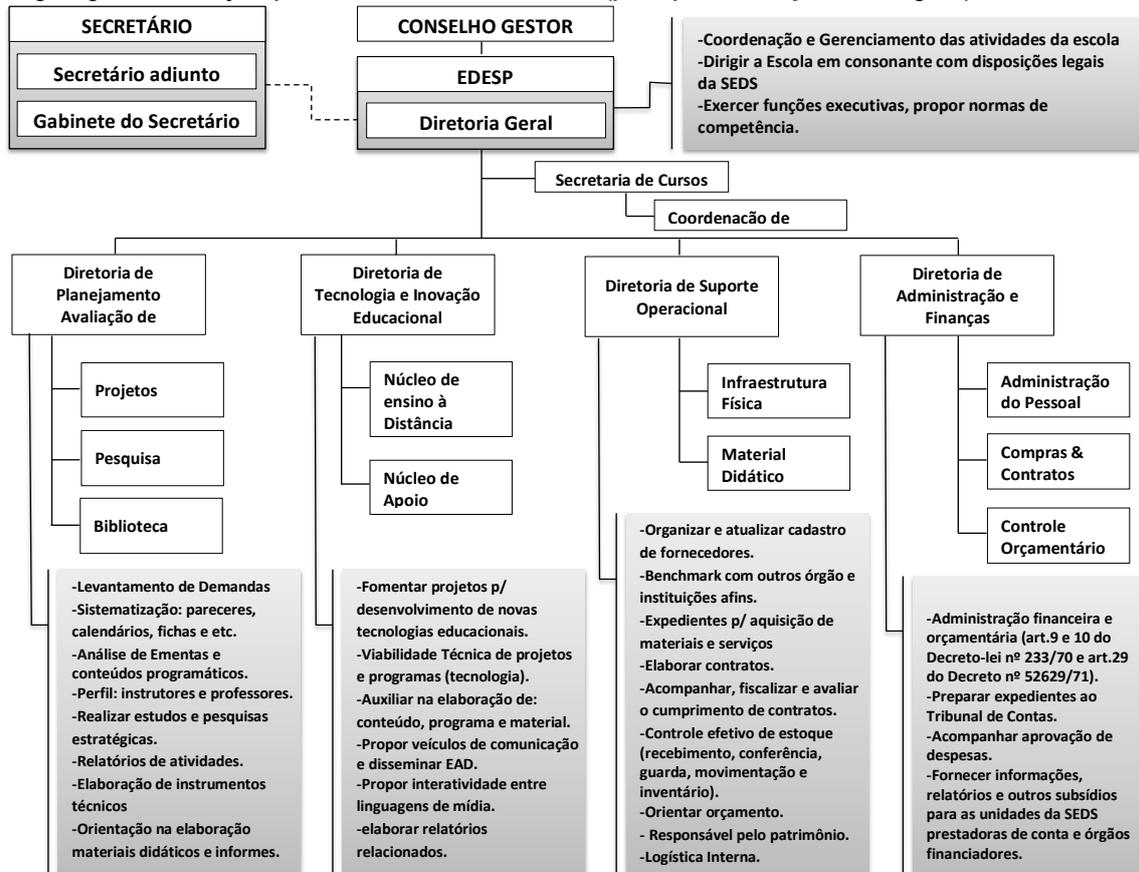
EDESP acompanhado de projeto e minuta do decreto de abertura revisados, ressaltando, conforme estabelecido no Plano Anual de Capacitação, que o Pacto de Aprimoramento estabelece um compromisso do Estado quanto à estruturação de área responsável pela gestão do trabalho e pela coordenação, gerenciamento, execução e cofinanciamento dos programas de capacitação.

A Procuradoria do Estado, em 13 de julho de 2009, encaminha devolutiva ao Chefe de Gabinete, onde opina que: (i) as providências sugeridas no primeiro parecer foram acatadas; (ii) a criação da Escola é uma possibilidade que se enquadra no crivo de discricionariedade da Administração Estadual, cabendo ao titular da pasta a deliberação sobre a sua pertinência, e (iii) concorda com a minuta decreto apresentada. Desta forma, restou ao secretário da pasta à decisão de apresentar proposta ao governador do Estado, validada no seu aspecto legal, em conjunto com a minuta proposta para o Decreto de criação da escola.

Entre julho de 2009 e abril de 2011 o processo teve algumas idas e vindas decorrentes da alteração ocorrida no projeto político institucional para a criação da Escola, na nova minuta de decreto, da determinação de adoção de providências para atualização da pasta (quando, pelo Decreto Estadual nº 56.635 de 1º de janeiro de 2011, se alterou a denominação de Secretaria Estadual de Assistência e Desenvolvimento Social para Secretaria de Desenvolvimento Social).

O Novo Projeto Institucional, muito semelhante ao apresentado anteriormente, além de atualizar o nome da pasta, aprimora a metodologia para a identificação do público-alvo, bem como propõe desenho da estrutura organizacional necessária, resumida na Figura 4.

Figura 4
Organograma do Projeto político Institucional da EDESP (principais atribuições dos órgãos)



Fonte: Disponível para consulta na Secretaria de Desenvolvimento Social de São Paulo, SP – Biblioteca SEDS.
 Referência: processo 1702/2008 - Figura elaborada pelas autoras a partir do processo consultado

A estrutura física proposta pelo Projeto Institucional previa:

- Dez amplas salas de aula climatizadas e reversíveis e/ou para auditórios, destinadas a atividades teórico-práticas;
- Dois laboratórios de informática, destinados a atividades que envolvam tecnologia informacional (incluindo EAD) com computadores em rede ligados à internet;
- Uma biblioteca, com acervo de livros, apostilas, CDs, periódicos para o fomento a pesquisas e estudos; e
- Um auditório.

O novo parecer da Corregedoria retorna ao chefe de gabinete da SEDS em 5 de abril de 2011. Opina e orienta sobre a redação da minuta do decreto, inclusive quanto à recomendação que a nova escola ficasse subordinada ao Departamento de Recursos Humanos, cuja atribuição de capacitação lhe foi atribuída pelo Decreto Estadual nº 49.688, de 17 de junho de 2005, que reorganiza a Secretaria Estadual de Assistência e Desenvolvimento Social.

O Departamento de Recursos Humanos, ainda no mês de abril de 2011, encaminha ao chefe de gabinete parecer e solicitação para a manutenção da EDESP vinculada à Administração Superior da pasta, uma vez que inclui a formação, o aprimoramento e a capacitação de público externo, e que pode ser vinculada às dotações orçamentárias da pasta.

Foi somente em 22 de fevereiro de 2012 que o processo foi formalmente encaminhado ao secretário da pasta pelo chefe de gabinete, para apreciação e deliberação, estando por expediente apto para a sua tramitação. O ofício de encaminhamento destacava o reaproveitamento de cargos vagos internamente, à exceção de uma função pró-labore de Diretor Técnico, a previsão de sua instalação no prédio da SEDS e informava que despesas de apoio operacional constavam do orçamento na ação de Educação para o Desenvolvimento Social. O Secretário da SEDS, senhor Rodrigo Garcia, no mesmo dia, encaminha ao Governador do Estado a minuta de decreto de criação da EDESP para apreciação e deliberação, o que resultou na publicação da criação da EDESP em 29 de fevereiro de 2012.

O processo SEADS 1702/2008 foi encaminhado para arquivamento em 13 de abril de 2012, e se encontra, hoje, na Biblioteca da SEDS disponível para consulta.

A figura 5, em uma tina do tempo, como o processo de criação da EDEP se deu de forma concomitante e em alinhamento com a consolidação da nova agenda da assistência social na formulação e ordenamento jurídico da nova política de Assistência Social, cujo objetivo primordial é formar atores sociais para a promoção do controle social e na entrega dos serviços com qualidade.

Figura 5
O processo de Criação da EDESP
Ordenamento Jurídico



Fonte: Figura elaborada por Denise Kerr, coautora desta dissertação, com base na legislação relacionada, 2015

3. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste trabalho algumas etapas foram seguidas a fim de ampliar os conhecimentos sobre o tema e permitir um melhor diagnóstico da situação existente.

Inicialmente, toda a legislação pertinente ao assunto foi levantada, especialmente: a Constituição Federal, nos seus artigos n^{os} 39, 203 e 204, a LOAS, a Política Nacional da Assistência Social, a Norma do Sistema Único de Assistência Social, inclusive relacionada à gestão de Recursos Humanos, o Decreto Federal n^o 5707/2006 e o Decreto Estadual n^o 57819.

Esta revisão permitiu que compreendêssemos a trajetória da Assistência Social no Brasil entendida como Política Pública de Direito, bem como a regulamentação das Escolas de Governo.

Por meio deste levantamento foi possível compreender que a capacitação dos profissionais e sua educação continuada estão intrincadas na formulação da política. Sendo assim, não há como desenvolver esta política sem trabalhar os Recursos Humanos, responsáveis por sua articulação frente ao cidadão, demonstrando então a importância das Escolas de Governo neste contexto.

Com base nas informações preliminares, visualizadas na Internet e analisadas no estudo da legislação pertinente, foram agendadas entrevistas com a equipe da EDESP, proponente do estudo, para aprofundar a análise inicial. Nestas oportunidades foram verificados documentos como atas de reunião, regimento e dados de produção ou relativos ao público-alvo do serviço.

Com estes dados em mãos, foram identificados todos os envolvidos no trabalho desenvolvido na EDESP e foi então elaborada uma matriz de *stakeholders*. A ferramenta utilizada foi a matriz de interesses dos stakeholders na qual os mesmos são classificados de acordo com seu interesse e sua participação nas ações da escola, versus seu poder de influenciar as decisões da instituição. A matriz foi desenvolvida e validada junto à diretoria da EDESP.

A partir da elaboração da matriz foi possível identificar, entre os mais importantes envolvidos, o Secretário de Estado do Desenvolvimento Social, Coordenadores da Secretaria de Estado do Desenvolvimento Social e a própria Diretora Executiva da EDESP. Estes

“*personagens*” foram identificados como sendo altamente influenciadores na escola e também com alto interesse no trabalho desenvolvido por ela.

Identificamos, ainda, que outros profissionais da Assistência Social, a comunidade acadêmica e outras secretarias de Estado estavam entre os *stakeholders* que deveriam ser mantidos informados a respeito da escola, porém figuravam entre os menos influentes e com baixo nível de interesse na instituição.

Ainda na análise da matriz foi possível identificar que o Governador do Estado de São Paulo possui alto grau de influência nas decisões pertinentes à Escola, porém, possui baixo envolvimento em suas ações operacionais.

O último grupo identificado foi composto por profissionais da Assistência Social do Estado de São Paulo, funcionários da SEDS, profissionais do terceiro setor ligado a projetos de Assistência Social e gestores dos CRAS. Neste caso, foram classificados como tendo grande interesse na EDESP, tendo, no entanto, fraco poder de influenciar as decisões a serem tomadas quanto aos rumos da Escola.

Paralelamente a este trabalho foi realizado um levantamento bibliográfico em duas frentes principais, sendo a primeira a Assistência Social no Brasil, através do qual foi possível compreender a situação atual da Assistência Social no país, sua trajetória como política pública, as dificuldades encontradas na implementação da política e a importância reiterada na capacitação de Recursos Humanos. A segunda frente realizou uma busca por informações sobre as Escolas de Governo. Neste momento foi possível identificar oportunidades de *benchmarking* e pontos importantes a serem considerados em uma Escola de Governo.

Para a identificação das Escolas de Governo a serem visitadas, os critérios utilizados foram: público-alvo com perfil semelhante ao da escola em estudo e desenvolvimento de trabalhos e atividades semelhantes aos trabalhos já desenvolvidos ou demonstrados como de interesse da EDESP. Em uma próxima etapa, foram programadas algumas visitas técnicas para *benchmarking*. Não foi objetivo desta dissertação realizar uma comparação entre as instituições visitadas e sim identificar as trajetórias de algumas escolas reconhecidas por sua estrutura, por seu processo educativo envolvendo tecnologia ou por seu posicionamento como referência em sua área de atuação, inclusive internacional, influenciando na discussão e tratativas em torno de políticas públicas. As instituições escolhidas para a condução de entrevista focalizada, conforme definidos por Britto (BRITTO JÚNIOR & FERES JÚNIOR, 2011, p. 240), que enfoca um tema bem específico permitindo ao entrevistado falar livremente

sobre o assunto, com o objetivo de explorar algumas experiências vividas, foram: a Escola de Formação de Professores, a Fundação Oswaldo Cruz e a Fundação do Desenvolvimento Administrativo – FUNDAP.

4. DIAGNÓSTICO DA EDESP

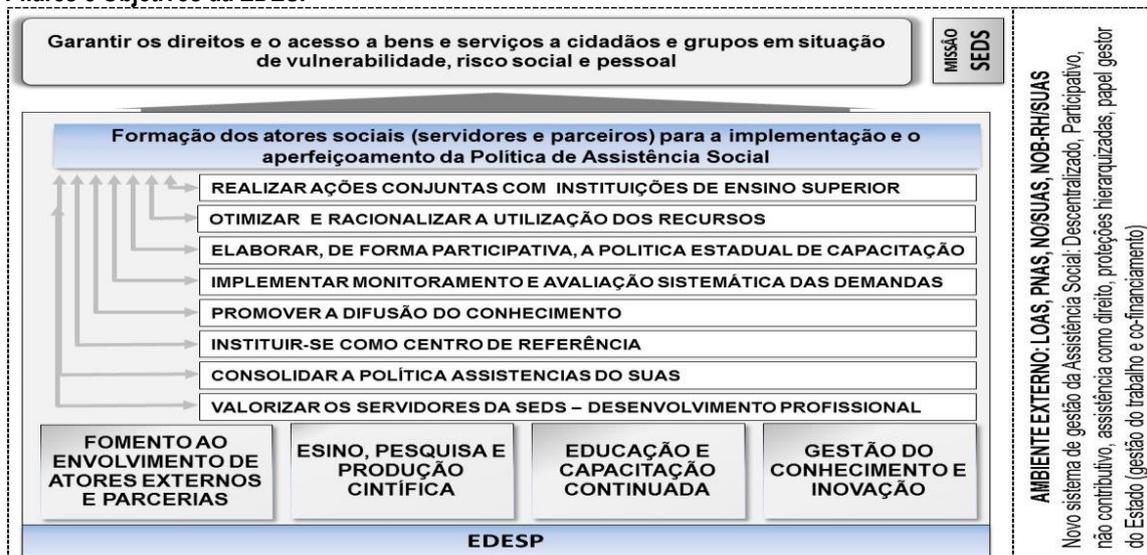
As próximas seções têm o objetivo de entender o funcionamento da EDESP, identificando seus objetivos, como se dá o seu financiamento e a atual situação financeira, a sua estrutura de governança, a relação com os seus principais *stakeholders* e o seu desempenho operacional.

4.1. OBJETIVOS DA EDESP

Apesar de os objetivos estarem explícitos tanto no Projeto Político Institucional da Escola de Desenvolvimento do Estado de São Paulo quanto no Decreto que a criou, a figura 6 propõe um esquema que tem como finalidade representar, de forma resumida, os principais objetivos da EDESP.

A Escola está baseada nos seguintes pilares: participação da sociedade na discussão sobre os caminhos da assistência social; fomento ao ensino, pesquisa e produção científica; educação e capacitação continuada; e gestão do conhecimento e inovação, em um contexto de implementação de novo formato para a gestão da assistência. Foram destacados oito objetivos secundários, a partir dos quais se garante a adequada formação dos atores sociais e o aperfeiçoamento da Política de Assistência Social. Com isto, a EDESP participa na Missão da SEDS do Estado de São Paulo, que é garantir os direitos e o acesso a bens e serviços a cidadãos e grupos em situação de vulnerabilidade, risco social e pessoal.

Figura 6
Pilares e Objetivos da EDESP



Elaborado pelas autoras a partir das entrevistas e documentos levantados, 2015

4.2. FINANCIAMENTO

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo nº 194, estabelece que seja da competência do Estado (em sua esfera federal) organizar a seguridade social, que compreende um conjunto integrado de ações e iniciativas do Poder Público e da sociedade, com o objetivo de garantir a universalidade da cobertura do atendimento, a equivalência e a uniformidade dos serviços prestados à população urbana e rural, a seletividade e distributividade destes serviços, a irredutibilidade do valor destes benefícios, a equidade na participação do custeio, a diversidade na forma de financiamento e a manutenção do caráter democrático e descentralizado da administração através de gestão quadripartite envolvendo trabalhadores, empregadores, aposentados e governo através dos seus órgãos colegiados. Desta forma, o financiamento da seguridade social deve ocorrer de forma direta e indireta mediante recursos provenientes dos orçamentos da União, dos Estados e dos Municípios e das contribuições sociais oriundas do empregador (sobre a folha de pagamentos, rendimento, receita ou faturamento e lucro) do trabalhador e demais segurados em atividade, sobre a receita de concursos de prognóstico (que incluem todas e quaisquer loterias, sorteio de números e outras atividades similares realizadas nos âmbitos federal, estadual, do Distrito Federal e municipal) e dos importadores de bens e serviços.

Assim, os orçamentos da seguridade social dos Estados, Distrito Federal e Municípios deverão ser elaborados pelos órgãos responsáveis (saúde, previdência e assistência), respeitando as prioridades estabelecidas nas diretrizes orçamentárias, assegurando a cada área a gestão sobre os seus recursos, integrando as receitas destinadas à seguridade social (receitas correntes líquidas, que não são integradas ao orçamento da união). Os critérios de transferência de recursos para as ações voltadas à assistência social, da União para as demais unidades federativas e dos Estados para Municípios, são os estabelecidos por Lei.

A assistência social, conforme determina a Seção IV da Constituição de 1988, deverá ser prestada independentemente da contribuição à seguridade social (não contributiva, em que o beneficiário não contribui diretamente), alcançando a quem dela necessite no atendimento aos objetivos que estabelece. Assim, deverá ser financiada com recursos do orçamento da

seguridade social e outras fontes de recurso, obedecidas as diretrizes de descentralização política-administrativa e a participação da população por meio de organizações representativas.

“I - descentralização político-administrativa, cabendo a coordenação e as normas gerais à esfera federal e a coordenação e a execução dos respectivos programas às esferas estadual e municipal, bem como a entidades beneficentes e de assistência social;

II - participação da população, por meio de organizações representativas, na formulação das políticas e no controle das ações em todos os níveis.” (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988)

Dentre outras, a LOAS, Lei Federal 8.742/93, estabelece que as ações de assistência social devem ser geridas de forma descentralizada e participativa, e devem ser organizadas conforme estabelece o SUAS, podendo a execução das ações ser realizada diretamente pelo setor público e/ou pelas organizações e entidades de assistência social. A vinculação ao SUAS é fator fundamental para reconhecimento por parte do MDS da entidade de assistência social como integrada à rede socioassistencial, devendo ser seguidos os requisitos previstos em lei. Este reconhecimento permite a celebração de contratos, convênios e acordos com o poder público que garantem financiamento integrado, pelo Estado, de ações assistenciais, serviços, programas e projetos aos beneficiários. Estas ações são realizadas pelos e CREAS.

A LOAS prevê, dentre os objetivos da gestão das ações organizadas sob o SUAS, incluídas/alteradas pela Lei nº 12.435, de 6 de julho de 2011, a necessidade de:

“consolidar a gestão compartilhada, o cofinanciamento e a cooperação técnica entre os entes federativos; integrar a rede pública e privada de serviços, programas, projetos e benefícios de assistência social; estabelecer as responsabilidades dos entes federativos na organização, regulação, manutenção e expansão das ações de assistência social; definir os níveis de gestão, respeitadas as diversidades regionais e municipais; implementar a gestão do trabalho e a educação permanente na assistência social; estabelecer a gestão integrada de serviços e benefícios; e afiançar a vigilância socioassistencial e a garantia de direitos.” (Nova redação: LOAS, 2011)

Também estabelece que o financiamento da assistência social que é de responsabilidade da União deve ser realizado por meio de recursos aportados no Fundo Nacional de Assistência Social (FNAS) aos Estados e Municípios. Estas transferências estão condicionadas à comprovação da efetiva instituição e funcionamento dos Conselhos de Assistência Social (governo e sociedade civil); dos Fundos de Assistência Social (orientados e

controlados pelos respectivos conselhos); dos Planos de Assistência Social; e comprovação de alocação de recursos próprios nos referidos Fundos. As operações de transferência do FNAS hoje estão vinculadas a destinações específicas e regras de utilização, e podem ser classificadas em três diferentes categorias: (i) benefícios, pagos na forma de transferência automática à pessoa física, por meio da rede bancária (a exemplo do “*Bolsa Família*”); (ii) serviços, programas e gestão, pagos através da transferência “*fundo a fundo*”; e (iii) investimentos, pagos através de convênios firmados com os Fundos de Assistência Social dos Estados e Municípios.

O Orçamento do Estado de São Paulo no desenvolvimento social tem crescido ao longo dos anos, conforme demonstrado na Tabela 1. Em valores absolutos, cresceu incluindo a participação de verbas federais vinculadas, de 2013 a 2015, 419%, o que representa um aumento real de 179% quando aplicados os índices de reajuste IPC-FIPE para o período. A participação do Estado neste aumento via recursos do Tesouro contribuiu proporcionalmente para esta elevação. Os dados demonstram um aumento orçamentário significativo em 2006 após a reorganização da Secretaria de Assistência e Desenvolvimento Social através do Decreto nº 49.688 de 17 de junho de 2005. Outro aumento orçamentário significativo ocorreu em 2012, quando foi transferido da pasta da Secretaria de Agricultura e Abastecimento para a SEDS o Projeto Estadual “*Viva Leite*” e o “*Restaurante Popular*”, através do Decreto Estadual nº 56.674 de 19 de janeiro de 2011, o que levou à criação, posteriormente, da Coordenadoria de Segurança Alimentar e Nutricional pelo Decreto Estadual nº 57.192 de 2 de agosto de 2011, sob a estrutura da SEDS. Destaca-se também a criação do programa de inserção social “*Ação Jovem*”, pelo Decreto Estadual nº 56.922 de 12 de abril de 2011 e 2013, e, posteriormente, a transferência para a SEDS, da Secretaria da Justiça e da Defesa da Cidadania, o Conselho Estadual do Idoso. Por fim, um último impacto no orçamento da SEDS ocorreu em 2013, logo após ter sido criada e organizada a EDESP, através do Decreto Estadual 57.819 de 29 de fevereiro de 2012.

Tabela 1
Orçamento do Estado – Secretaria de Desenvolvimento Social

ORÇAMENTO ANUAL	35000 - SECRETARIA DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL ORÇAMENTO POR FONTE DE RECURSO						
	TOTAL	% aumento ano anterior	TESOURO DO ESTADO	FUNDO ESPECIAL DE DESPESA	VINCULADOS ESTADUAIS	VINCULADOS FEDERAIS	OPERAÇÕES DE CRÉDITO
2003	R\$ 186.323.118		R\$ 184.789.387	R\$ 170	R\$ 10	R\$ 1.533.551	R\$ -
2004	R\$ 220.401.258	18%	R\$ 209.882.758	R\$ 170	R\$ 10	R\$ 1.218.320	R\$ 9.300.000
2005	R\$ 260.183.908	18%	R\$ 254.671.188	R\$ 170	R\$ 10	R\$ 2.508.540	R\$ 3.004.000
2006	R\$ 401.435.165	54%	R\$ 387.812.352	R\$ 19.460	R\$ 10	R\$ 3.625.010	R\$ 9.978.333
2007	R\$ 404.770.494	1%	R\$ 397.252.708	R\$ 21.100	R\$ 10	R\$ 3.664.010	R\$ 3.832.666
2008	R\$ 410.006.653	1%	R\$ 404.369.850	R\$ 24.200	R\$ 10	R\$ 1.966.260	R\$ 3.646.333
2009	R\$ 428.167.926	4%	R\$ 421.590.716	R\$ 6.100	R\$ 10	R\$ 1.169.710	R\$ 5.401.390
2010	R\$ 419.176.600	-2%	R\$ 416.744.153	R\$ 9.400	R\$ 10	R\$ 1.010.170	R\$ 1.412.867
2011	R\$ 480.348.265	15%	R\$ 478.761.205	R\$ 4.660	R\$ 100	R\$ 1.582.290	R\$ 10
2012	R\$ 752.302.178	57%	R\$ 751.955.318	R\$ 6.530	R\$ 100	R\$ 340.220	R\$ 10
2013	R\$ 915.469.748	22%	R\$ 898.754.058	R\$ 14.263.600	R\$ -	R\$ 2.452.090	R\$ -
2014	R\$ 942.200.997	3%	R\$ 933.158.727	R\$ 6.435.610	R\$ -	R\$ 2.606.660	R\$ -
2015	R\$ 967.709.235	3%	R\$ 953.341.955	R\$ 11.636.470	R\$ -	R\$ 2.730.810	R\$ -

Fonte: Dados disponíveis no site da Secretaria de Planejamento e Gestão, Planejamento e Orçamento
Tabela Elaborada pelas autoras a partir da fonte mencionada.

Os gastos dedicados à capacitação e formação dos atores sociais são realizados a partir de duas fontes distintas de recurso: pelo Tesouro e via transferência fundo a fundo pelo Capacita SUAS^{xvi}.

A NOB/RH-SUAS tem como finalidade primordial o estabelecimento de parâmetros gerais para a gestão do trabalho a ser implementado na área de assistência social. Uma vez que a gestão do trabalho passa a ser considerada como pilar estratégico, a qualidade dos serviços prestados passa a depender não só de como este trabalho é estruturado e desempenhado, mas de como são qualificados e valorizados os trabalhadores do SUAS. Para atender aos objetivos e diretrizes previstos na gestão do trabalho no SUAS, de manter qualificados os profissionais envolvidos na execução e na gestão dos serviços socioassistenciais, é necessário estabelecer uma PNC, amparada em princípios de educação permanente, que promova a qualificação destes profissionais de forma continuada, sistemática, sustentável e participativa, a ser implementada de forma descentralizada e com abrangência nacional. A coordenação e o financiamento da PNC são de competência Federal e Estadual. É responsabilidade do Estado instituir um plano estadual de capacitação e

educação permanente. Neste contexto surge o Capacita SUAS, que é o Programa Nacional de Capacitação do SUAS, instituído pelo Conselho Nacional de Assistência Social - CNAS, através da Resolução nº 8, de 16 de março de 2012 .

Desde 2004, as ações relacionadas à capacitação de servidores na área da assistência social já constam do orçamento da SEDS. Os recursos disponíveis via Tesouro, para custeio dos gastos em capacitação, podem ser verificados na Tabela 2. Embora em valores absolutos tenham aumentado 93% no ano de 2013, tal aumento não representa algo significativo em percentual sobre o orçamento total da SEDS, e, sim, uma recuperação da proporcionalidade na sua participação no orçamento da SEDS (verificar na Tabela 2, percentual participação orçamento SDS *100, recuperação deste percentual a partir de 2014).

Tabela 2
Orçamento do Estado em Educação e Capacitação - Secretaria de Desenvolvimento Social - 2003 a 2015

ORÇAMENTO ANUAL	3515 - REDE SOCIAL SÃO PAULO VINCULO DE RECURSOS						3515 - REDE SOCIAL SÃO PAULO * DESPESA POR PROGRAMA			
	TOTAL	% aumento ano anterior	% participação orçamento SDS *100	ORDINÁRIOS	VINCULADOS FEDERAIS	PRÓPRIOS	OBJETIVO: CONTRIBUIR PARA A GARANTIA DOS DIREITOS HUMANOS NO ESTADO DE SÃO PAULO, ARTICULANDO GOVERNOS, EMPRESAS E SOCIEDADE CIVIL, VISANDO APRIMORAR E FORTALECER OS SISTEMAS E REDES NA CONSTRUÇÃO DO BEM COMUM			
							ESTADO DE SÃO PAULO, ENGOBANDO TODAS AS FAIXAS ETÁRIAS			
DESENVOLVIMENTO SOCIAL		DESENVOLVIMENTO SOCIAL								
PRODUTO: atores sociais capacitados (unidade)	Meta:	PRODUTO: atores sociais formados (unidade)	Meta:							
2003										
2004	R\$ 1.317.023		0,60%	R\$ 1.317.023	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.317.023	2520	R\$ -	-
2005	R\$ 2.500.000	90%	0,96%	R\$ 2.500.000	R\$ -	R\$ -	R\$ 2.500.000	2520	R\$ -	-
2006	R\$ 250.000	-90%	0,06%	R\$ 250.000	R\$ -	R\$ -	R\$ 250.000	3150	R\$ -	-
2007	R\$ 726.873	191%	0,18%	R\$ 726.873	R\$ -	R\$ -	R\$ 726.873	1200	R\$ -	-
2008	R\$ 616.873	-15%	0,15%	R\$ 616.873	R\$ -	R\$ -	R\$ 616.873	4837	R\$ -	-
2009	R\$ 1.754.465	184%	0,41%	R\$ 1.754.465	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.754.465	2000	R\$ -	-
2010	R\$ 1.340.000	-24%	0,32%	R\$ 1.340.000	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.340.000	2500	R\$ -	-
2011	R\$ 1.126.690	-16%	0,23%	R\$ 1.126.690	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.126.690	2000	R\$ -	-
2012	R\$ 1.158.466	3%	0,15%	R\$ 1.126.690	R\$ 31.776	R\$ -	R\$ 31.776	450	R\$ 1.126.690	133
2013	R\$ 1.266.314	9%	0,14%	R\$ 1.246.310	R\$ 20.004	R\$ -	R\$ 20.064	10	R\$ 1.246.250	400
2014	R\$ 2.438.295	93%	0,26%	R\$ 2.438.255	R\$ 40	R\$ -	R\$ 80		R\$ 2.438.215	2.500
2015	R\$ 2.682.077	10%	0,28%	R\$ 2.682.037	R\$ 40	R\$ -	R\$ 40		R\$ 2.682.037	9.000

* Até 2011 Despesas com capacitação eram orçadas pelo Programa 3511, a partir de 2012, passaram a integrar 3515

PROGRAMA: 3511 - CAPACITAÇÃO EM ASSISTÊNCIA SOCIAL

OBJETIVO: PRODUIR E DIFUNDIR CONHECIMENTOS, DESENVOLVER HABILIDADES E COMPETÊNCIAS POR MEIO DE FORMAÇÃO CONTINUADA E DESCENTRALIZADA COM A FINALIDADE DE APERFEIÇOAR E AVALIAR A GESTÃO DA ASSISTÊNCIA SOCIAL.

PÚBLICO ALVO: GESTORES MUNICIPAIS; TÉCNICOS DA SEADS; TÉCNICOS DAS PREFEITURAS E ENTIDADES SOCIAIS; CONSELHEIROS MUNICIPAIS E ESTADUAIS; AGENTES MULTIPLICADORES

DESCRIÇÃO: FORMAÇÃO CONTINUADA DE GESTORES MUNICIPAIS, TÉCNICOS DA SECRETARIA E PREFEITURAS, ENTIDADES SOCIAIS CONSELHEIROS DA ASSISTÊNCIA SOCIAL PARA A EXECUÇÃO ADEQUADA DOS PROJETOS DE ASSISTÊNCIA SOCIAL E PRODUÇÃO DE DOCUMENTOS TÉCNICOS DE APOIO PARA O APERFEIÇOAMENTO DA AÇÃO.

Fonte: Dados disponíveis no site da Secretaria de Planejamento e Gestão, Planejamento e Orçamento
Tabela Elaborada pelas autoras a partir da fonte acima mencionada.

As ações da EDESP que objetivam garantir a educação continuada dos trabalhadores da área socioassistencial, contribuindo para a melhoria dos serviços prestados pelos recursos humanos que compõem a SEDS e a rede de proteção social vinculada ao SUAS, foram destacadas no Relatório Anual do Governo do Estado de São Paulo, e relacionadas na prestação de contas de 2012 a 2014 (publicada pela Secretaria da Fazenda do Governo do Estado) ^{xvii}. O percentual de execução do orçamento, entre o liquidado e a dotação orçamentária inicial no ano de 2014, foi de 79,6%, acima, portanto, dos 48,40% reportados no ano anterior (que incluíam além das ações relacionadas à Rede Social São Paulo, R\$ 1.266.314,00, apontados na Tabela 2 acima). Dentre as ações destacadas estão:

- ✓ 2012: Elaboração do Plano Estadual de Capacitação; parecer técnico sobre o nivelamento dos patamares formativos do PEC com os do Capacita SUAS; participação em reuniões técnicas de trabalho no MDS; constituição do Conselho Curador da EDESP; participação nas reuniões da Comissão Intergestores Bipartite (CIB); Reuniões com Coordenadorias e Departamentos da SEDS para levantamento de demandas de projetos de educação continuada.
- ✓ 2013: Implementação do Plano de Capacitação com a criação de um Portal de Educação à Distância, com a oferta de cinco cursos *on-line* (carga horária entre 12 e 20 horas), duas videoconferências (carga horária de 20 horas/aula) e serviço de tutoria especializada, totalizando 7.694 inscrições; definição e aprovação junto à Comissão Intergestora Bipartite (CIB) de regra de distribuição das 2.250 vagas que o Estado de São Paulo ofereceu para a 1ª etapa do Programa Capacita SUAS e respectivo encaminhamento do Termo de Referência de contratação das Instituições de Ensino Superior (IES) credenciadas à Rede Nacional de Capacitação e Educação Permanente do SUAS; consultoria pedagógica para setores de levantamento das necessidades de ações educativas para servidores e elaboração de pareceres técnicos sobre cursos e projetos de capacitação da SEDS; e levantamento de interesse sobre publicações.
- ✓ 2014: Atualização do Plano Estadual de Capacitação (PEC 2014–2015); elaboração de plano executivo para contratação de serviço especializado; estabelecimento de parcerias com a Escola de Formação e Aperfeiçoamento dos Professores “Paulo Renato Costa Souza” (EFAP)/Rede do Saber, da Secretaria da Educação; reestruturação do Portal EDESP; reuniões tecnicopedagógicas; realização de 35 ações educativas entre junho e novembro de 2014; atendimento

(até novembro de 2014) a 25.066 cursistas pelas ações educativas da EDESP, nas modalidades presencial, semipresencial e Educação à Distância (EAD); elaboração do Termo de Referência (TR) e edital de licitação com o Departamento de Administração (DA) da SEDS; e participação em quatro reuniões técnicas de alinhamento com o MDS.

Para o desenvolvimento destes trabalhos são disponibilizados recursos do Tesouro Estadual e do Governo Federal; neste caso, é necessário o cumprimento de regras do Ministério do Desenvolvimento Social estabelecidas pelo Programa CapacitaSUAS. Quanto aos recursos federais, segundo informações recebidas da EDESP, são transferidos fundo a fundo (do FNAS para o FEAS) e administrados pela Secretaria de Desenvolvimento Social; ainda restam não executados R\$ 1.970.014,68, cuja finalidade é a realização do programa destinado à capacitação e ações formativas, vinculadas ao CapacitaSUAS na promoção da educação continuada, conforme estabelecido no Plano Estadual de Capacitação em vigor. Apesar de estes recursos já estarem disponíveis por mais de um ano, a equipe ainda não conseguiu implantar os treinamentos previstos pelo Capacita SUAS, agora programados para o início ainda em 2015. Um dos motivos identificados em entrevistas para ainda não realização do capacitaSUAS, conforme apontado pela EDESP, é decorrente do alto valor das propostas das Instituições de Ensino Superior quando comparadas aos recursos disponíveis.

4.3. GOVERNANÇA

A EDESP, em seu desenho estrutural, está ligada funcionalmente ao secretário da pasta, conforme organograma^{xviii} atualizado da SEDS disponível no *website* da Secretaria (anexo IV).

A SEDS do Estado de São Paulo caracteriza-se como secretaria estadual exclusiva da área de Assistência Social no Estado de São Paulo. Suas principais atribuições, conforme definido no Decreto Estadual nº 49.688, de 17 de junho de 2005, são: a formulação, a coordenação, a articulação, o monitoramento e a avaliação da Política Estadual de Assistência e Desenvolvimento Social; o assessoramento ao Governo do Estado nos assuntos relativos à assistência; a promoção da inclusão dos segmentos populacionais excluídos das políticas sociais básicas e do exercício da cidadania; a articulação e integração com outras políticas sociais para atendimento aos mínimos sociais necessários à vida digna; o controle público da ação social do Governo (controle democrático); **o desenvolvimento de programas de**

capacitação e treinamento de recursos humanos da área de desenvolvimento social ligados aos setores governamental e não governamental; a promoção da descentralização da ação social do Governo; o estabelecimento de diretrizes de orientação aos municípios para elaboração de planos, programas, projetos, serviços e benefícios de assistência e desenvolvimento social; a prestação de assistência técnica e o cofinanciamento das ações (desenvolvidas por municípios, consórcios intermunicipais e pelas entidades e organizações sociais); a supervisão e a avaliação dos programas sociais de âmbito regional e estadual; a fiscalização e a cobrança de resultados de entidades e organizações sociais beneficiadas com recursos financeiros do Estado; **a realização, a consolidação e a difusão de pesquisas (visando à promoção do conhecimento);** a construção, o acompanhamento e a disseminação de um sistema de indicadores sociais do Estado e seus municípios; o estabelecimento de novas parcerias; a realização de ações assistenciais de caráter de emergência (em conjunto com municípios, Fundo Social de Solidariedade do Estado de São Paulo e Coordenadoria Estadual de Defesa Civil); o apoio ao Conselho Estadual de Assistência Social – CONSEAS; e a promoção da auto sustentação das organizações e entidades sociais e o desenvolvimento de programas comunitários de geração de renda.

Além das destacadas acima, no âmbito do SUAS, fazem parte das suas funções: a gestão do SUAS; a vigilância socioassistencial (inclusive áreas de monitoramento e avaliação); e a gestão financeira orçamentária, atuando como subdivisões administrativas informais (não normatizadas) à proteção social básica, à proteção social especial, à gestão da Bolsa Família, à gestão de benefícios assistenciais (benefícios eventuais e BPC^{xix}), e à gestão do trabalho e regulação do SUAS, muito embora não exista lei ou projeto de lei para a sua regulamentação no estado.

Quanto à gestão do trabalho, incluídos apenas os trabalhadores lotados na sede da secretaria e regionais (DRADS), finalizou 2014 com um quadro de 789 trabalhadores, o que pode ser observado segundo o seu vínculo e escolaridade na Tabela 3 e segundo algumas formações específicas na conforme Tabela 4.

Tabela 3
Quadro de trabalhadores SEDS

	Vínculo	Escolaridade	Trabalhadores	Total
SEDE + SERVIÇOS	Estatutário	Fundamental	134	489
		Médio	111	
		Superior	244	
	Celetistas	Fundamental	0	0
		Médio	0	
		Superior	0	
	Comissionados	Fundamental	0	300
		Médio	124	
		Superior	176	
	Outros Vínculos	Fundamental	0	0
		Médio	0	
		Superior	0	
Total Sede + Serviços			789	
Total por escolaridade	Fundamental		134	
	Médio		235	
	Superior		420	

Fonte: Dados SENSO/SUAS 2014 - Tabela elaborada pelas autoras, 2015.

Tabela 4
Quadro de trabalhadores SEDS - Segundo áreas de formação específicas

Assistente Social	82
Psicólogo(a)	100
Pedagogo(a)	30
Advogado(a)	23
Antropólogo(a)	8
Sociólogo(a)	32
Administrador(a)	22
Economista	6
Funções administrativas	214
Funções de gestão financeira e orçamentária	21

Fonte: Dados SENSO/SUAS 2014 - Tabela elaborada pelas autoras, 2015.

O plano de apoio aos municípios da SEDS, pactuado junto à Comissão de Intergestores Bipartite, considerou as demandas mais incidentes nos municípios, as metas estabelecidas no Pacto de Aprimoramento da Gestão Municipal do SUAS e as prioridades e/ou temas pactuados na CIB. O apoio dado pelo Estado aos Municípios inclui não somente a produção e distribuição de material técnico, a elaboração de normativas e instruções operacionais, capacitações presenciais e à distância e o assessoramento técnico (presencial e à distância), como também contribuiu para a elaboração e a distribuição de materiais relacionados às campanhas, dentre outras, relacionadas à diversidade sexual, violência sexual contra crianças e adolescentes, desaparecimento de crianças e adolescentes etc.

Entretanto, conforme estabelece o Decreto nº 57.819, a EDESP deve responder ao conselho curador. O decreto organiza a sua estrutura da seguinte forma:

- I. Conselho Curador;
- II. Diretoria Executiva, com:
 - a. Assistência Técnica;
 - b. Centro de Planejamento;
 - c. Centro de Coordenação de Cursos, com Núcleo de Suporte Operacional;
 - d. Núcleo de Apoio Administrativo.

O Conselho Curador é um órgão com caráter normativo e deliberativo da EDESP, com a responsabilidade de: (i) aprovar a orientação geral que regulará o funcionamento da EDESP, o conteúdo dos programas de capacitação e sua distribuição; (ii) articular providências e

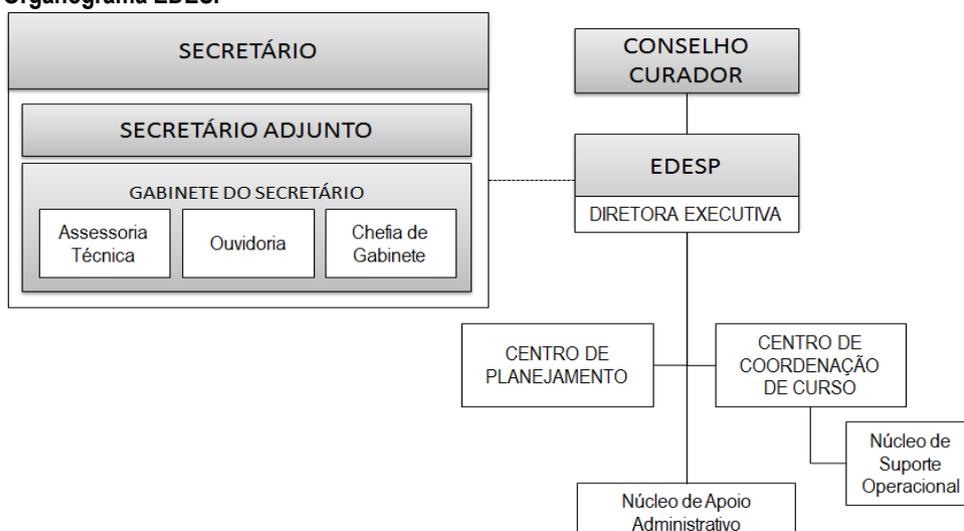
promover o desenvolvimento de iniciativas das atividades previstas no decreto para o desempenho da escola; (iii) avaliar os resultados alcançados pela EDESP, propondo ajustes e mudanças; e (iv) propor o Regimento Interno da EDESP e o seu próprio, que deverão ser aprovados pelo Secretário de Desenvolvimento Social, mediante resolução. Será o seu presidente o Secretário Adjunto de Desenvolvimento Social, e composto pelos seguintes membros: Chefe de Gabinete; Diretor Executivo da EDESP; Diretor do Departamento de Recursos Humanos; um representante da comunidade científica; e um representante da comunidade acadêmica. Poderão ainda ser convidados a participar das suas reuniões, sem direito de voto, representantes de órgãos ou entidades, quando sua participação for considerada importante, e pessoas que, por seus conhecimentos e experiência profissional, possam contribuir para a discussão das matérias em exame.

Desta forma, o processo de decisão da EDESP, no que diz respeito às suas atividades-fim e novos projetos, devem seguir as diretrizes e os planos operacionais estabelecidos pela Secretaria e ser validados não somente pelo Secretário da pasta, como também pelo Conselho Curador.

A EDESP foi criada em fevereiro de 2012, como já citado, sendo, portanto, uma escola ainda em formação. Possui uma estrutura própria bastante limitada, composta por 4 funcionários mais a Diretoria Executiva.

O Organograma da EDESP pode ser definido conforme Figura 7.

Figura 7
Organograma EDESP



Fonte: Figura elaborada pelas autoras com base no organograma atual da SEDS, 2015

4.4. RELAÇÃO COM OS *STAKEHOLDERS*

Com a finalidade de identificar quais grupos requerem maior atenção da gestão, ou por que de alguma forma influenciam ou são influenciados por seus objetivos, ou por que são grupos dos quais a organização depende para a sua existência, foi desenhada uma Matriz de *Stakeholders*, Figura 8, como ponto de partida para uma análise mais crítica da organização, os quais foram, na medida da possibilidade da agenda, entrevistados.

Figura 8
Matriz de Stakeholders

Poder (Nível de Autoridade)	alto	Manter informados e nunca ignorados <i>(mantenha satisfeitos)</i>	Trabalhar para ele <i>(principais Stakeholders)</i>
		Governo do Estado	Gestores das Coordenadorias das SEDS Secretário da SEDS Gestores do MDS Diretor da EDESP
		Manter informado com o mínimo de esforço <i>(monitore)</i>	Trabalhar com ele <i>(mantenha informado)</i>
		Profissionais da Assistência Social de outras Secretarias (Secretaria da Saúde, segurança pública, Profissionais de Assistência Social de outros Estados Comunidade Local Gestores de Outras Secretarias Prestadores de Serviço como a FUNDAP e a EFAP Pesquisadores/ Professores (acadêmicos)/ Pensadores da Assistência Social Representantes de outras escolas de Governo Faculdades e Escolas Técnicas do Estado voltadas ao Desenvolvimento Social	Terceiro setor relacionado a assistência social Funcionários das Coordenadorias da SEDS Trabalhadores da Assistência Gestores dos CRAS e DRADS Profissionais da Assistência Social do Estado de São Paulo Funcionários da EDESP Conselhos Municipais Trabalhadores da Assistência Social Municipal
	baixo	Influência (interesse)	alto

Elaborado pelas autoras a partir das entrevistas e documentos levantados, 2015.

Durante o diagnóstico, foi possível identificar o interesse da Direção Executiva em ampliar a divulgação das boas práticas através de publicações e/ou fóruns de discussão, ampliando assim a ação da EDESP como coautora da política de assistência social no Estado de São Paulo (2014/2015), consolidando-se como referência inclusive nacional.

Para a elaboração do Plano Anual de Capacitação do Estado, interagem principalmente com as Coordenadorias (classificadas como *stakeholders* principais):

- 1) Coordenadoria de Ação Social: é responsável pela coordenação e integração das ações e disseminação da informação às 26 DRADS (Diretorias Regionais de Assistência e Desenvolvimento Social), que por sua vez são responsáveis pelas ações que visam implementar as políticas públicas da assistência social estaduais e do SUAS junto aos 645 municípios do Estado de São Paulo. O Canal de comunicação com as DRADS se dá por meio da Coordenadoria. Logo, é a Coordenadoria de Ação Social que articula junto às DRADS o levantamento das

necessidades de treinamento e de ações formativas, devendo exercer um papel ativo no processo de formulação, coordenação e execução de programas de capacitação de atores sociais. Considerando que também é atribuição da Coordenadoria de Ação Social acompanhar, avaliar e propor integração técnica com políticas e programas de impacto social de outras Secretarias de Estado, subsidiar com informações técnicas o CONSEAS, os demais órgãos colegiados, e as demais Coordenadorias e departamentos da pasta, deve atuar substancialmente na divulgação de boas práticas, participar em fóruns de discussão e na produção e publicação de artigos.

- 2) Coordenadoria de Desenvolvimento Social: tem incumbência de elaborar e propor políticas e programas de transferência de renda e inclusão do jovem e do idoso, realizando e consolidando pesquisas e estudos (internos e externos) relativos ao tema. De igual forma, pode contribuir ativamente participando em fóruns de discussão e na produção e publicação de artigos, bem como divulgando as ações formativas da EDESP.
- 3) Coordenadoria de Gestão Estratégica: é responsável pela gestão dos cadastros e tem como uma de suas principais atribuições à produção (coleta, processamento, armazenamento e divulgação) de informações públicas e acessíveis sobre políticas e programas da pasta em como coletar, sistematizar e analisar dados e informações de outras fontes relacionadas à ação social. Pode contribuir ativamente na promoção à realização de convênios com instituições de ensino, uma vez que realiza estudos e pesquisas técnicas para subsídio às ações da pasta, respondendo às demandas externas e internas de informações técnicas e dados estatísticos relativos às políticas e aos programas da SEDS. Deve participar ativamente, junto à EDESP, nos projetos de ação educativa (para usuários internos e externos) quanto ao uso dos sistemas de coleta de informações e aos gestores no uso de informações técnicas.
- 4) Coordenadoria de Segurança Alimentar e Nutricional: tem como objetivo, em relação aos programas e projetos da área de atuação, realizar estudos regionais subsidiários à execução, participando ativamente na promoção de cursos, palestras, treinamentos e outras ações de esclarecimento e divulgação dos programas em andamento.

O relacionamento com a Coordenadoria de Administração de Fundos e Convênios, bem como os demais departamentos, também é importante, porque influenciam e determinam a forma com que a EDESP conseguirá estruturar seus programas de ação formativa, sendo, de igual forma, considerados como *stakeholders* principais.

No que diz respeito às parcerias nas ações formativas realizadas pela escola, a Diretora Executiva, em entrevista realizada, reforça que a escola, uma vez que é responsável pelo desenvolvimento dos conteúdos das ações formativas destes três anos de existência, vem desenvolvendo suas atividades contando com parcerias com outras instituições de ensino como a FUNDAP, a EFAP, a Defensoria Pública, a Fundação Vanzolini e algumas universidades e outras Secretarias. Estas parcerias permitem o compartilhamento do *know-how*, de ferramentas de ensino, das plataformas para ensino à distância, de tecnologia para o ensino à distância e de estruturas físicas e virtuais, e garantem uma maior capilaridade nas suas ações educativas.

É entendimento das instituições de ensino entrevistadas, parceiras da EDESP, que estas parcerias são benéficas. Não somente por compartilharem *expertises*, mas por promover o uso mais racional e um melhor aproveitamento dos equipamentos do Estado. A FUNDAP possui estrutura tecnológica, conhecimento pedagógico e experiência na formulação e realização de treinamentos à distância. A EFAP, por sua vez, é capaz de oferecer infraestrutura, sem gerar custos adicionais à EDESP, uma vez que pode compartilhar dois auditórios (com capacidade um para duzentos e outro para cento e cinquenta participantes), onze salas de aula ativas com computadores e próximas às áreas de treinamento, e estúdio de videoconferência (*streaming*^{xx}), com equipe técnica de apoio. A partir das entrevistas, ressalta-se que é importante que as Secretarias mantenham as suas escolas de governo uma vez que são as estruturas mais capacitadas a traduzir as demandas e as necessidades de capacitação para a formação de trabalhadores que promovam o desenvolvimento da própria pasta, o que não envolve necessariamente as estruturas físicas. Entretanto, foi apontado que um dos maiores desafios da EDESP está na gestão dos seus processos internos e no desenvolvimento da visão de rede (multiprofissional e multissetorial).

A opinião da maioria dos *stakeholders* entrevistados sobre a estrutura existente, inclusive a do Secretário da pasta, converge para o uso racional dos recursos públicos, sem a necessidade de investimentos na construção de uma estrutura física, como em uma escola convencional (com salas de aula, computadores, auditórios e estúdio para videoconferência),

devendo a EDESP aprimorar as parcerias existentes e manter-se como estrutura intelectual e pedagógica para a implantação da educação continuada e como centralizadora do “*saber*” produzido na área socioassistencial. Entretanto, alguns *stakeholders* declararam desejo de ampliação de estrutura, a fim de garantir total autonomia, com uma estrutura física e um corpo técnico próprio e ativo.

Quanto às ações de capacitação, a Diretora Executiva considera como um ponto fundamental na capacitação a inserção dos conceitos de “*gestão*”, a fim de promover maior significância ao trabalho realizado pelos atores sociais, uma vez que são desenvolvedores de estratégias. Desta forma, pretende aprofundar o desenvolvimento destas parcerias com outras escolas e/ou instituições que permitam o desenvolvimento de maior multidisciplinaridade e transversalidade, como, por exemplo, a realização de parceria com a Defensoria do Estado.

A partir da sua visão de tornar a Escola com um centro de referência para a política pública socioassistencial, promovendo o ensino, a pesquisa e a inovação, criando uma visão coerente do gerenciamento público da Assistência Social do Estado, a Diretora Executiva informou que, sob o logo da EDESP, foram publicados em 2014 e em 2015 dois cadernos de estudo - *Caderno de Estudos – Assistência Social em Debate* - que incluem temas como: a rede no contexto da política social brasileira, financiamento público da assistência social, proteção social e trabalho com famílias no âmbito da proteção social. Ainda relacionado à gestão do conhecimento, existem planos da Biblioteca da SEDS ser incorporada pela EDESP. Segundo o Secretário da pasta, que apoia a iniciativa, esta junção seria uma oportunidade para reunir o saber e disseminá-lo de forma mais apropriada à promoção do conhecimento.

Na visão do Secretário da SEDS, a escola tem o papel de uniformizar e desenvolver conteúdo, disseminar, criar e implantar novas metodologias de aprendizagem e desenvolver a inovação tecnológica. A EDESP deve operacionalizar a gestão e a disseminação da educação e promover a formação de conhecimento, amparada na premissa de que a aprendizagem permite que novos gestores tracem melhor os caminhos do futuro. Vê a EDESP como um centro de gestão da documentação que garanta que a produção intelectual gerada seja devidamente documentada, publicada e publicizada, criando um “*espaço público da aprendizagem social*”, ampliando as parcerias e o intercâmbio com fundações e instituições de ensino.

Os *stakeholders* internos à SEDS, de forma geral, afirmam que a EDESP já agregou valor aos treinamentos e às ações formativas, realizando um alinhamento pedagógico e

metodológico, universalizando o conteúdo e o discurso, implementando ferramentas como o *streaming* e outras tecnologias que permitem o ensino à distância, garantindo a capilaridade nos processos de discussão e de capacitação. Apontam para uma expectativa sobre a ampliação do escopo de trabalho desenvolvido pela EDESP, incluindo curso de formação com maior carga horária, através do desenvolvimento de raciocínio crítico sobre as políticas existentes e as necessidades do país e sua conformação enquanto polo de formação nos níveis de pós-graduação *lato* e *stricto sensu*, pensamento este também compartilhado pela Diretoria Executiva da EDESP

Em complemento, a Diretora Executiva demonstrou a vontade de implementar um banco de boas práticas, a exemplo do realizado pelo do Prêmio da Fundação Mario Covas, que divulga boas práticas e do Instituto Polis, onde são depositados e publicamente compartilhados artigos estudos, relatórios, matérias, dentre outros, sobre ações inovadoras realizadas para o aperfeiçoamento da gestão pública e da cidadania.

Dentre os *stakeholders*, não poderíamos deixar de considerar os profissionais da Assistência Social que atuam nos municípios. Embora tenham sido classificados pelo grupo com baixa influência e poder sobre a EDESP, são estes os responsáveis pela implementação das políticas de assistência social do Estado e do SUAS e tem suas demandas consideradas quando do Levantamento das Necessidades de Capacitação (LNC), realizadas pela EDESP. Embora não tenham sido entrevistados, respondem, em quantidade, pela maior parte do público-alvo, objeto das ações de formação desempenhadas pela EDESP.

Assim, relacionada a forma em que está estruturada a Gestão Municipal, baseada nos dados disponibilizados pelo Censo SUAS 2014^{xxi}, é possível concluir que:

- ✓ De acordo com a estrutura administrativa do município, os órgãos gestores da Ação Social (645 ao todo) estão distribuídos conforme demonstrado na Tabela 5. Destes, 637 informam ter constituído o Conselho Municipal de Assistência Social que se reúne até uma vez por ano em 91% dos municípios.

Tabela 5
Classificação dos Municípios quanto ao Órgão Gestor

Órgão Gestor	Quantidade
Secretaria municipal em conjunto com outras políticas setoriais	38
Secretaria municipal exclusiva da área de Assistência Social	515
Setor subordinado a outra secretaria	7
Setor subordinado diretamente à chefia do Executivo	79
Não identificado	6
Total Geral	645

Fonte: Dados SENSO/SUAS 2014 - Tabela elaborada pelas autoras, 2015.

- ✓ No que diz respeito à Gestão do SUAS, 391 municípios (61%) apontam ter recebido duas ou mais visitas dos técnicos da SEDS, para o assessoramento e orientações técnicas relativas ao desenvolvimento das ações de implantação da política municipal de assistência social, oferta e gestão dos serviços socioassistenciais, gestão da Bolsa Família e do Cadastro Único. Em complemento, 108 municípios (17%) apontam ter recebido apenas uma visita, e 146 (23%) ou não receberam visita ou não informaram. Os temas sobre os quais receberam orientação são distribuídos conforme a Tabela 6.

Tabela 6**Temas sobre os quais o município recebeu orientações e apoio técnico da SEAS**

Temas orientados e apoiados pela SEDS	
Adequação da estrutura organizacional da Secretaria	272
Elaboração do Plano Municipal de Assistência Social	300
Elaboração de Relatório de Gestão	362
Gestão do Fundo Municipal de Assistência Social	353
Fortalecimento da intersetorialidade na gestão dos serviços, benefícios e programas da	271
Integração dos Serviços e Benefícios	346
Fortalecimento do Conselho Municipal	348
Adequação da implantação dos serviços socioassistenciais	206
Gestão dos serviços socioassistenciais	233
Metodologias de trabalho social com famílias	332
Regulamentação dos benefícios eventuais	426
Gestão de benefícios eventuais	426
Implementação de ações relativas ao BPC	386
Gestão do Cadastro Único de Programas Sociais	335
Gestão do Programa Bolsa Família	329
Gestão do Trabalho	372
Metodologias de Monitoramento e Avaliação	318
Implantação de Vigilância Socioassistencial	401
Utilização do Prontuário SUAS	363
Adequação da Legislação municipal	426
Prioridades e Metas do Pacto de Aprimoramento da Gestão Municipal	394
Outros Temas	335

Fonte: Dados SENSO/SUAS 2014 - Tabela elaborada pelas autoras, 2015.

- ✓ Relacionado aos recursos humanos envolvidos nas atividades de Assistência Social, totalizam 37.431 trabalhadores, organizados conforme seus vínculos empregatícios conforme Tabela 7, e por formação, para algumas formações profissionais específicas, conforme a Tabela 8.

Tabela 7**Quadro de trabalhadores no Órgão Gestor Municipal****Tabela 8****Quadro de trabalhadores no órgão Gestor Municipal - Segundo áreas de formação específicas**

	Vínculo	Trabalhadores		
LOTADOS NA SEDE DO ÓRGÃO GESTOR (que não ofertam serviços Sócioassistenciais)	Estatutário	4.018	Assistente Social	5.480
	Celestistas	1.799	Psicólogo	2.036
	Comissionados	1.758	Pedagogo	974
	Outros Vínculos	933	Advogado(a)	325
LOTADOS NA SEDE + UNIDADES PÚBLICAS (que ofertam serviços Sócioassistenciais)	Estatutário	14.370	Antropólogo(a)	2
	Celestistas	6.147	Sociólogo(a)	53
	Comissionados	3.327	Terapeuta Ocupacional	79
	Outros Vínculos	5.079	Contador(a)	96
Total Estatutários		18.388	Administrador(a)	351
Total Celestistas		7.946	Economista	34
Total Comissionados		5.085	Economista Doméstico	4
Total Outros Vínculos		6.012	Estatístico	2
TOTAL GERAL DE TRABALHADORES ENVOLVIDOS NAAS		37.431	Musicoterapeuta	14
			Cuidador Social	1.070
			Orientador Social ou Educador Social	2.075
			Funções administrativas	3.355
			Funções de gestão financeira e orçamentária	474
			Funções de gestão da informação, monitoramento, avaliação, vigilância socioassistencial, de benefícios, transferência de renda e Cadúnico	1.567

Fonte: Dados SENSO/SUAS 2014 - Tabela elaborada pelas autoras, 2015.

- ✓ Os serviços da rede socioassistencial de proteção social básica, de proteção especial de média complexidade e de alta complexidade estão organizados nos municípios e unidades conforme demonstra a Tabela 9.

Tabela 9
Rede Sócio Assistencial

Rede de Proteção Social Básica	Municípios	Unidades
CRAS	615	1047
Centro de Convivência - Total de Unidades (2)	466	2641
Outras Unidades de Proteção Social Básica - Total de Unidades (2)	303	793
Serviço de Proteção Social Especial de Média Complexidade	Municípios	Unidades
CREAS	216	260
Unidade para atendimento a pessoas em situação de rua - Total de Unidades (2)	116	159
Centro Dia - Total de Unidades (2)	68	83
Unidades Exclusivas de Acompanhamento de Adolescentes em Cumprimento de MSE - Total de Unidades (2)	291	376
Outras Unidades de Proteção Social Especial de Média Complexidade - Total de Unidades	264	789
Rede de Proteção Social de Alta Complexidade	Municípios	Unidades
Unidade de Acolhimento para crianças e Adolescentes - Total de Unidades (2)	369	782
Unidade de Acolhimento para jovens egressos dos serviços de acolhimento de crianças e	405	22
Unidade de Acolhimento para idosos - Total de Unidades (2)	352	535
Unidade de Acolhimento para pessoas em situação de rua - Total de Unidades (2)	120	225
Unidade de Acolhimento para pessoas com deficiência - Total de Unidades (2)	40	65
Unidade de Acolhimento para mulheres vítimas de violência - Total de Unidades (2)	33	40
Outras Unidade de Acolhimento - Total de Unidades (2)	29	113
<i>(1) Unidade que oferta serviços de convivência e SCSV, fora do espaço físico do CRAS</i>		
<i>(2) Podem existir Municípios que cumulativamente Públicos ou não conveniados</i>		

Fonte: Dados SENSO/SUAS 2014 - Tabela elaborada pelas autoras, 2015.

Desta forma, é importante observar que as estruturas da Rede Socioassistencial do Estado estabelecidas nos Municípios e nas Regiões Metropolitanas, dado a sua complexidade

no que diz respeito aos vínculos dos trabalhadores, à formação dos profissionais, à quantidade de unidades, à extensão do território e pelo fato de a execução das ações sociais serem realizadas em unidades públicas e/ou nas unidades governamentais conveniadas, trazem para a EDESP uma desafio adicional no que diz respeito ao conteúdo e à capilaridade das capacitações a serem realizadas.

Outro desafio a ser enfrentado está relacionado à composição e o tipo de vinculação do trabalhadores da Assistência Social com o Órgão Gestor Municipal. No contexto das ações formativas e na decisão sobre o seu investimos, deve ser levada em consideração a transitoriedade dos profissionais não estatutários envolvidos neste nas ações de capacitação. Mais de 50% da força de trabalho envolvida na Assistência Social não tem vínculo estatutário com a administração direta dos municípios e quase 27% dos profissionais são comissionados^{xxii} correndo risco de não permanecer na estrutura da Assistência Social, ao término dos mandados dos executivos que os indicaram.

Esta composição traz ao contexto da temporalidade dos processos de capacitação quanto à sua aplicação no contexto da Assistência Social, tanto no exercício das práticas e ações socioassistenciais quanto na condução da própria política. Muito embora existência da força de trabalho não estatutária traga vantagens relacionadas aos menores custos (decorrentes do não vínculo empregatício, apesar de salários mais elevados), processo seletivo simplificado e mão de obra especializada, devem ser consideradas, à luz das demandas por capacitação, os desafios impostos pela volatilidade e rotatividade dos profissionais não estatutários no processo.

Apesar de não haver forma de medir de que forma a desempenho do funcionário esta atrelada ao tempo de permanência em uma instituição, os atores não estatutários não podem deixar de ser considerados como participantes da implementação de políticas socioassistenciais, devendo ser incluídos no público alvo das formativas. Desta forma, a demanda por educação permanente não deve ter somente como perspectiva a constante necessidade de aprimoramento e reciclagem do conhecimento no processo de capacitação dos profissionais, mas também a necessidade, dada a rotatividade dos mesmos, de oferecer de forma recorrente e permanente as ações formativas mais básicas.

O Investimento na capacitação do profissional da Assistência Social deve levar em conta que:

“Após um exercício e execução da função onde o funcionário domina a técnica especializada e otimiza os processos, este vai embora da instituição, muitas vezes ocorrendo uma perda do conhecimento produzido. O capital intelectual, por muitos considerados o bem intangível mais valioso da organização simplesmente desliga-se da instituição, sendo muitas vezes uma perda que causa danos temporais e financeiros aos processos. A rotatividade proveniente do modelo de contrato, ou seja, com início e término estabelecido dificulta estabelecer a cultura organizacional, mesmo entendendo que haja inovação, o prosseguimento das atividades afeta a eficiência da organização”. (AZEVEDO & BORGES, 2010)

O Aprimoramento e a maior utilização de ferramentas de Ensino à Distância, podem oferecer maior flexibilidade e atemporalidade frente a potencial rotatividade dos profissionais, devendo ser avaliadas enquanto modalidade estratégica na promoção da educação permanente dos atores envolvidos.

Outro ponto importante na relação com o stakeholders dia respeito à parceria estabelecida com a FUNDAP. Desde a criação da escola, a FUNDAP tem sido uma grande parceira da EDESP na elaboração, disponibilização e gestão das ações formativas, tanto na elaboração dos conteúdos quanto na disponibilização de infraestrutura tecnológica e metodológica na implantação destas ações. Esta parceria pode ser observada em distintas ocasiões. Dentre outras, segue nota recente publicada pela FUNPAP no Face Book, postada em 20 de julho de 2015 (acessada em 17/10/2015), que relata:

“No modelo adotado pela parceria entre Fundap e EDESP - Escola de Desenvolvimento Social do Estado de São Paulo, além da exposição dos especialistas em estúdio, há tutores treinados pela Fundap para conduzir atividades locais, promovendo interação, troca de experiências e diálogo com os conferencistas. Conforme Floriano Pesaro, a metodologia tem “importância similar à diferença entre tentar aprender sozinho com um livro ou aprender com outras pessoas que também leram o livro e, posteriormente, debateram o assunto”.

Na defesa de um estado mais reduzido, o Governador do Estado de São Paulo, Geraldo Alckmin, recentemente anunciou o fechamento da FUNDAP. O projeto de Lei Nr. 39/2015, que tramita na Assembleia Legislativa, propõe e justifica a extinção da FUNDAP para o cumprimento às metas de redução de despesas de custeio e para o atendimento às necessidades de reorganização da Administração Direta e Indireta do Estado de São Paulo. Embora em votação, tal proposição traz para EDESP um risco e a conseqüente necessidade de tomada de decisão quanto: a manutenção de parcerias estratégicas (amparada em novas

terceirizações) com outras instituições capazes de dar suporte operacional, tecnológico e pedagógico as ações formativas, que demandará tempo em processo licitatório para a sua aquisição e na construção de novas parcerias e desenvolvimento dos modelos pedagógicos; ou ao investimento no desenvolvimento destas estruturas, técnicas e pedagógicas a partir da própria Escola, o que também demandará de orçamento, investimento e tempo para implantação e execução. De qualquer forma, a potencial substituição da FUNDAP como parceiro estratégico deve ser objeto do seu planejamento e poderá impactar no desempenho operacional da própria EDESP.

4.5. DESEMPENHO OPERACIONAL

Quanto ao desempenho operacional da EDESP em suas diversas frentes de atuação na formação dos atores sociais: gestores, técnicos e demais profissionais que atuam na Rede Social, para implementação e aperfeiçoamento da Política de Assistência Social do Estado e do SUAS, estimulando a geração de difusão do conhecimento, no intuito de organizar e sistematizar os resultados aferidos, a seção será dividida nos seguintes tópicos:

4.5.1. CONSELHO CURADOR

A escola foi criada sobre o pilar da participação da sociedade civil, através do Conselho Curador, de caráter normativo e deliberativo da EDESP, cuja responsabilidade é contribuir com o desenvolvimento e a consolidação da escola.

Analisando os documentos existentes, no entanto, não foram encontrados o regimento interno, nem atas de reuniões com as deliberações do conselho. Foi identificada apenas a ata da primeira reunião com a formação do Conselho Curador em 2012.

Entretanto, segundo informações da EDESP, está em elaboração uma nova Resolução para a composição e posse de novos membros do Conselho, inclusive para a criação do regimento.

4.5.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Nos registros, além do planejamento realizado quando da proposição para criação da Escola de Desenvolvimento Social, conforme relatada da seção 2.3 (O processo de criação

da EDESP), cuja previsão relacionada aos recursos humanos e à infraestrutura necessários à sua atuação não foi realizada, foi mencionado no Relatório das Ações Executadas no ano de 2014 da EDESP a elaboração dos seguintes documentos relacionados:

Planejamento Estratégico:

“Realizado com base nos seguintes documentos: Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC); Plano Plurianual (PPA) 2012-2015; Plano Estadual de Assistência Social (PEAS) 2012; Plano Estadual de Capacitação (PEC) 2012-2013; Política Nacional de Assistência Social (PNAS); Gestão do Trabalho no Sistema Único de Assistência (SUAS) e Política Nacional de Educação Permanente (PNEP) do SUAS.” (RELATÓRIO EDESP, 2015)

Plano Estadual de Capacitação (PEC 2014–2015):

“Documento construído com base em ampla consulta, fundamentado nas diretrizes da LNC; da Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS), na Política Nacional de Assistência Social (PNAS), no disposto na Norma Operacional Básica de Recursos Humanos do Sistema Único de Assistência Social – NOB-RH/SUAS e nas disposições contidas na Resolução CNAS nº 210, de 2007, que aprova as metas nacionais do Plano Decenal de Assistência Social, dentre as quais se destaca as capacitações para gestores, trabalhadores e dirigentes da rede socioassistencial, e conselheiros, visando à qualificação no atendimento às famílias com foco nas necessidades sociais dos territórios. Também se levou em conta o Pacto de Aprimoramento de Gestão e o Plano Plurianual-SP – 2012/2015.” (RELATÓRIO EDESP, 2015)

Como estratégia para o cumprimento da sua missão e o alcance dos seus objetivos estratégicos, está realizando a revisão do seu planejamento estratégico. Para tal, conta com uma equipe de três especialistas em políticas públicas (EPP), cujo objetivo é não só dar suporte à EDESP no seu planejamento estratégico para os próximos anos, através de metodologia específica, como a de trabalhar a implementação de ferramentas específicas de gestão. As atividades do grupo tiveram início em junho de 2015 com expectativa de encerramento em fevereiro de 2016, e se dividem em três diferentes fases. A primeira se inicia a partir da reconstrução da missão, da visão e dos valores e na realização do diagnóstico da escola, considerando as suas oportunidades e limitações, para o desenho do seu planejamento estratégico. A segunda pretende traçar um plano tático e operacional em alinhamento com o planejamento estabelecido. Por fim, pretendem trabalhar os instrumentos de gestão, como as ferramentas aplicadas, os sistemas de informação, indicadores, metas etc.

4.5.3. TREINAMENTOS

Conforme apontado no Relatório das Ações Executadas no ano de 2014 da EDESP, as ações de capacitação em 2014:

“foram atendidos 25.066 cursistas pelas ações educativas da EDESP, nas modalidades presencial, semipresencial e EAD. O Ambiente Virtual de Aprendizagem – AVA EDESP, no qual ficam alocados os cursos ofertados, registrou mais de 1,4 milhão de acessos.”

Baseado no levantamento realizado através do ferramental Levantamento das Necessidades de Capacitação (LNC), os treinamentos foram implantados. Entretanto, é importante ressaltar que mesmo antes da implementação desta metodologia já havia cursos sendo realizados pela EDESP, inclusive ministrados diretamente pelas coordenadorias as áreas.

Atualmente a EDESP desenvolve e operacionaliza suas atividades através de parceria com a FUNDAP e a EFAP. Os cursos oferecidos têm seu conteúdo formulado pelas Coordenações da SEDS (que respondem pela parte técnica) e pela equipe da EDESP (que responde pela parte metodológica e pedagógica), e a diagramação e a formatação feita pelos parceiros.

Devido às parcerias, os cursos têm a possibilidade do uso de recursos EAD, além de interação *on-line* através do *site* da EDESP. O *site* foi formulado pela FUNDAP e promove a interação dos alunos com o conteúdo dos cursos.

Esta modalidade de apresentação dos cursos permite que sejam atendidos profissionais de todo o Estado, atingindo as regiões mais distantes, evitando deslocamentos e gastos de recursos que talvez limitassem os acessos. Em algumas oportunidades os cursos são oferecidos nos CRAS, através de videoconferências, onde é possível ao aluno assistir as aulas e participar dos debates.

As atividades da EDESP desenvolvidas em conjunto com a FUNDAP em 2014 foram:

- a) Oferta de cinco cursos em EAD, desenvolvidos e ministrados ainda em 2013, para até 3.000 alunos;
- b) Desenvolvimento de dois novos cursos em EAD para até 5.000 participantes;
- c) Realização de uma videoconferência, na modalidade semipresencial, para até 1.200 participantes;

- d) Realização de duas palestras na modalidade semipresencial/por *streaming* para até 2.000 participantes;
- e) Realização de um curso presencial para multiplicadores da SEDS, para até 30 alunos por turma; e
- f) Desenvolvimento das apostilas: “*Plano de Capacitação para implementação da NOB-RH – Política de Assistência Social*”, “*Plano de Capacitação – Gestão Social e estratégias de combate à pobreza*”, “*Plano de Capacitação – Organização de Estratégias Intersetoriais em Redes Sociais e Territórios Vulneráveis*” e “*A Educação Permanente do Sistema único de Assistência Social em Contextos Colaborativos de Aprendizagens Significativas*”^{xxiii}

Com o objetivo de apoiar os alunos durante o aprendizado, os cursos que estão disponibilizados no Portal da EDESP^{xxiv} contam com o serviço de tutoria especializada.

As atividades da EDESP desenvolvidas em conjunto com a EFAP em 2014, que envolviam os profissionais da SEDS, DRADS e dos municípios foram realizadas 35 ações educativas, nas modalidades presencial, semipresencial e por EAD, envolvendo palestras em *streaming*, a realização de oficinas e de videoconferências.

Existe a previsão de execução do programa de treinamento CapacitaSUAS em 2015. Para tal, foi elaborado um Termo de Referência (TR) baseado na PNEP/SUAS para ofertas, para lançamento do edital final.

Na tabela 10 podem ser verificados os cursos que foram oferecidos no ano de 2014, os quais totalizaram uma carga de 178.400 horas de ações formativas. Os dados demonstram um relevante aumento nas atividades de capacitação quando comparadas com as ações desenvolvidas em 2013. Segundo os registros, em 2013 foram realizadas 5.150 inscrições para cursos *on-line* e 2.544 inscrições para videoconferências, totalizando 7.694 inscritos nos 6 temas ofertados.

Tabela 10
Ações formativas realizadas pela EDESP em 2014

TEMA ABORDADO	C/H	MODALIDADE	FORMATO	ÁREA SEDS / PARCEIRA	Nº PART.	CARGA HORÁRIA TOTAL
Orientações para melhor utilização e efetivação do Programa Benefício de Prestação Contínua – BPC na Escola	8h/a	Presencial	Orientação técnica	CDS	100	800
Crianças e adolescentes desaparecidas no contexto de grandes eventos	4h/a	Semipresencial	Palestra - streaming	Fundap	1.100	4.400
Desenvolvimento social: comunidade em foco	4h/a	Semipresencial	Palestra - streaming	Efap	1.100	4.400
Capacitação para monitoramento do Programa e Selo SP Amigo do Idoso	4h/a	Semipresencial	Vídeoconferência	Efap	1.500	6.000
Os Papéis dos Trabalhadores no SUAS	20h/a	A distância	EAD - online	Fundap	1.075	21.500
Redesenho do PET I: estratégias de mobilização social e utilização de recursos	4h/a	Semipresencial	Palestra - streaming	Efap	1.110	4.440
Tipificação da Assistência Social	16h/a	A distância	EAD - online	Fundap	1.796	28.736
Orientações Técnicas para a Elaboração do Plano de Acolhimento Institucional	4h/a	Semipresencial	Palestra - streaming	Fundap	1.064	4.256
Gestão de Cidades	16h / a	A distância	EAD - online	Fundap	693	11.088
Retrato Social: Parceria Estado e Município na localização de famílias e indivíduos em situação de extrema pobreza	4h/a	Presencial	Seminário	SP SOLIDÁRIO	105	420
ANOB-RH (Norma Operacional Básica de Recursos Humanos do SUAS)	12h/a	A distância	EAD - online	Fundap	1.779	21.348
Supervisão da Rede Socioassistencial	16h/a	A distância	EAD - online	Fundap	439	7.024
Prestação de Contas: Gestão de Recursos Financeiros Federais	8h/a	Presencial	Palestra - gravada	Efap	230	1.840
Pró-Social: módulo instituições	16h/a	Presencial	Capacitação	Efap	52	832
Gestão do Voluntariado no Terceiro Setor (SP Voluntário)	4h/a	Semipresencial	Vídeoconferência	Efap	536	2.144
Apresentação do Plano Estadual Decenal de Atendimento Socioeducativo	4h/a	Semipresencial	Palestra - streaming	Efap	514	2.056
Metodologias de trabalho com famílias no Cras e Creas	8h/a	Presencial	Oficina	SEDS	16	128
Metodologias de trabalho com famílias no Cras e Creas	8h/a	Presencial	Oficina	Fundap	30	240
Metodologias de trabalho com famílias no Cras e Creas	8h/a	Presencial	Oficina	Fundap	20	160
Encontro Macrorregional entre Conseqs e CMAS em Votuporanga	8h/a	Presencial	Palestra	DRADS	105	840
Encontro Macrorregional entre Conseqs e CMAS em Araçatuba	8h/a	Presencial	Palestra	DRADS	126	1.008
Metodologias de trabalho com famílias no Cras e Creas	16h/a	Presencial	Oficina	Efap	54	864
Os papéis dos Trabalhadores de ensino médio e fundamental no SUAS (*)	4h/a	A distância	EAD - online	Fundap	1.634	6.536
Pacto de Aprimoramento da Gestão Municipal do SUAS (CDS)	4h/a	Semipresencial	Vídeoconferência	Efap	971	3.884
Capacitação de Instrutores do CadÚnico (CGE)	5h/a	Presencial	Capacitação	Efap	16	80
Encontro Macrorregional entre Conseqs e CMAS em São Paulo	8h/a	Presencial	Palestra	DRADS	80	640
Encontro Macrorregional entre Conseqs e CMAS em Santos	8h/a	Presencial	Palestra	DRADS	100	800
Conselho Estadual do Idoso	8h/a	Presencial	Palestra - gravada	Efap	312	2.496
Envelhecer no Século 21: Conquistas, Desafios e Perspectivas (*)	12h/a	A distância	EAD - online	Fundap	2.602	31.224
Acompanhamento Familiar: Sensibilização para as metodologias de trabalho com famílias no CRAS e CREAS	8h/a	Semipresencial	Vídeoconferência	Fundap	654	5.232
Encontro Macrorregional entre Conseqs e CMAS em Bauru	8h/a	Presencial	Palestra	DRADS	106	848
Encontro Macrorregional entre Conseqs e CMAS em Ribeirão Preto	8h/a	Presencial	Palestra	DRADS	118	944
Encontro Macrorregional entre Conseqs e CMAS em Piracicaba	8h/a	Presencial	Palestra	DRADS	149	1.192
Ações formativas realizadas pela EDESP em 2014 - TOTAL					20.286	178.400

Incluídas as ações formativas realizadas pelas DRADS

Fonte: Dados Relatório EDESP - ATIVIDADE PEDAGÓGICAS EDESP 2014/2015

Não há dúvidas que houve avanços significativos na quantidade e carga horária total dos cursos ofertados, representando um aumento de 164% e 96% respectivamente. Desta forma, ao compararmos o ano de 2014 com 2013, nota-se uma redução na média de horas, por curso, em que os participantes permaneceram em treinamento levando a concluir que os cursos ofertados em 2014 foram mais curtos como pode ser observado na Tabela 11.

Tabela 11
Comparativo das ações formativas realizadas pela EDESP em 2013 e 2014

	Nº PART.	CARGA HORÁRIA TOTAL
Ações formativas realizadas pela EDESP em 2013 - TOTAL	7.694	91.008
Média Carga Horária Treinamento em horas		12
Ações formativas realizadas pela EDESP em 2014 - TOTAL	20.286	178.400
Aumento em % relacionado ao ano anterior	164%	96%
Média Carga Horária Treinamento em horas		9

Incluídas as ações formativas realizadas pelas DRADS

Fonte: Dados Relatório EDESP - ATIVIDADE PEDAGÓGICAS EDESP 2014/2015

Os dados do Censo SUAS 2014, principalmente no que se refere às demandas do SUAS, nos trazem algumas informações sobre as capacitações recebidas por estes atores sociais. Podemos constatar, a partir dos dados da tabela 12, que foram significativas as capacitações promovidas pela SEDS, **atingindo 78% dos Municípios e pouco mais de 1% dos trabalhadores da Assistência Social no Estado.**

Tabela 12
Cursos de Capacitação realizados em 2014 nas Unidades Municipais

Cursos Realizados 2013		Capacitação	
		Presenciais quantidade	À Distância (EAD) quantidade
Declararam acesso aos cursos de capacitação :		583	370
Promovidos pelo:	Gestor Municipal (unidades Municipais)	264	17
	Gestor Estadual (unidades Municipais)	501	268
	Gestor Federal (unidades Municipais)	338	268
Número aproximado de trabalhadores capacitados		7787	2050

Fonte: Dados SENSO/SUAS 2014 - Tabela elaborada pelas autoras, 2015.

Entretanto, no que diz respeito à modalidade de ensino à distância, somente 42% das unidades municipais declararam ter acesso ou conhecimento desta ferramenta de ensino. Nesta modalidade de ensino, a SEDS conseguiu atingir nos cursos de capacitação (conforme informam os municípios) apenas 0,72% do total do total dos trabalhadores no órgão gestor municipal do Estado de São Paulo, idênticos aos resultados aferidos pelo Governo Federal.

De modo geral, independentemente do órgão federativo que promoveu a capacitação, as principais áreas temáticas tratadas nos municípios disseram respeito a: Cadastro Único de Programas Sociais – CadÚnico; Bolsa Família; metodologias para desenvolvimento dos serviços de convivência e fortalecimento de vínculos; medidas socioeducativas para adolescentes em conflito com a lei; metodologias do trabalho social com famílias; estrutura,

normas e funcionamento do SUAS; e gestão financeira e orçamentária do SUAS, conforme demonstra a Tabela 13.

Tabela 13

Áreas temáticas dos cursos de capacitação tratadas nas Unidades Municipais

Áreas temáticas dos cursos de capacitação tratadas	Municípios
Cadastro Único de Programas Sociais - CadÚnico	478
Bolsa Família	410
Metodologias para desenvolvimento dos Serviços de Convivência e Fortalecimento de Vínculos	353
Medidas Socioeducativas para adolescentes em conflito com a lei	330
Metodologias do trabalho social com famílias	319
Estrutura, normas e funcionamento do SUAS	222
Gestão Financeira e Orçamentária do SUAS	181
Atendimento a situações de violência e violação de direitos	164
Acolhimento (abrigo) de Crianças e Adolescentes	161
Alcool e Drogas	157
Sistemas de Informação do SUAS	153
Vigilância Socioassistencial	135
Monitoramento e Avaliação	107
Atendimento à População em situação de rua	78
Atendimento a Pessoas com deficiência	51
Gestão do Território	47
Acolhimento (abrigo) de Idosos	34
Acolhimento (abrigo) de pessoas em situação de rua	32
Ações da Assistência Social para lidar com situações de emergência e calamidade pública	19
Áreas temáticas dos cursos de capacitação: Outras	0

Fonte: Dados SENSU/SUAS 2014 - Tabela elaborada pelas autoras, 2015.

Por fim, relacionado ao registro das capacitações (transmissão via Internet) realizadas em *streaming* (transmissão para polos de interação) ou videoconferência, foram realizadas pela EDESP gravações e edição em vídeo das capacitações, incluindo as apresentações dos palestrantes formatadas em PDF e o material “*perguntas e respostas*” (FAQ) para a disseminação aos participantes.

4.5.4. FERRAMENTAS OPERACIONAS E DE GESTÃO

Dentre as ferramentas operacionais utilizadas no dia a dia, destacamos o LNC (Levantamento de Necessidades de Capacitação), o Plano de Ativação da Ação Formativa e o Formulário de Avaliação das Ações.

O Levantamento de Necessidade de Capacitação (LCN) é um instrumental elaborado pela EDESP e aplicado nas áreas da SEDS no início do ano, considerando as diretrizes estabelecidas no Plano Estadual de Capacitação em vigor, com o objetivo de realizar um levantamento/diagnóstico de ações de educação continuada para o próximo exercício. O documento é bem completo, abrangendo as seguintes perspectivas e informações:

identificação da Unidade Administrativa para receber a capacitação; priorização dos temas já desenvolvidos de educação à distância; priorização dos temas já desenvolvidos para cursos presenciais; e priorização de temas já desenvolvidos relacionados ao desenvolvimento pessoal e profissional (para servidores, conselheiros e outros atores sociais). Existem registros da solicitação deste levantamento nesta área no início de 2015. Segundo informações da EDESP, já a partir de 2015 o LNC será encaminhado no final do ano para elaboração do plano no ano seguinte (2016).

O Plano de Ativação da Ação Formativa é um instrumental que busca dar suporte ao desenvolvimento de outras ações formativas. Assim, para solicitar a criação de um curso, as coordenadorias das áreas da SEDS e eventuais parceiros devem preencher o Plano de Ativação de Ação Formativa, o qual será a base do planejamento e da execução da atividade educativa e de formação. No Projeto inclui-se informações quanto: à estrutura geral do curso (o que inclui informações como área demandante, tema, patamar formativo, modalidade, formato, recursos envolvidos, data prevista, duração, dentre outros); à apresentação; à justificativa; aos objetivos; ao público-alvo; ao roteiro; às estratégias de aprendizagem; à certificação; às referências bibliográficas; à infraestrutura envolvida; ao plano de divulgação; e aos custos envolvidos.

Ambas as ferramentas são bem completas e de fato se traduzem em um rico material para amparar o planejamento e o desenvolvimento de novas ações.

Conforme apontado no Relatório EDESP relativo às Ações Executadas no Exercício de 2014, foram implementados os seguintes instrumentais de controle e avaliação: Plano de Capacitação; Plano de Divulgação; Cronograma Retroativo; Lista de Checagem; Roteiro das Ações Educativas (tempos e movimentos); Inscrições On-line; Formulário de Avaliação On-line; Certificados Digitais; e Relatórios de Avaliação.

As ferramentas de gestão estão resumidas, ao que foi possível nesta investigação, aos relatórios de produção, em Excel, das ações de formação realizadas, muitas vezes subsidiados por informações disponibilizadas pelos parceiros contratados e envolvidos. Não foram evidenciados indicadores vinculados aos objetivos estratégicos, tampouco a pactuação de metas para este exercício ou para os anteriores, daí a EDESP estar investindo tempo e Recursos humanos na elaboração de um Planejamento Estratégico, a fim de contemplar estas questões.

4.5.5. DIMENSIONAMENTO DA EQUIPE

Na opinião da Diretora Executiva, a equipe é reduzida e insuficiente para, de forma concomitante, dar andamento ao cumprimento de todos os objetivos e projetos idealizados para a escola. De fato, quando este trabalho foi iniciado, a EDESP contava com uma equipe composta por quatro colaboradores (incluindo a Diretora Administrativa) distribuídos nas atividades de planejamento, comunicação e elaboração, implantação e gestão das ações formativas. Hoje a equipe já foi reforçada com mais um profissional, com a expectativa da inclusão de mais um no futuro próximo.

Ademais, deduzimos que o dimensionamento da equipe de recursos humanos não foi capaz de contribuir significativamente com a promoção da produção científica, que faz parte dos objetivos e das atribuições da EDESP (a avaliação está limitada aos dados apurados pelo grupo durante a etapa de levantamento de dados junto ao órgão), que apresentou resultados ainda insuficientes, apesar de estimulantes. Foram publicados dois cadernos, o primeiro em 2014 e o segundo em 2015, além da publicação de quatro apostilas com textos científicos e técnicos, produzidos em parceria com a FUNDAP, frutos das ações formativas da EDESP.

Quanto à distribuição do trabalho, não foram evidenciadas descrições mais detalhadas da função por trabalhador, das suas responsabilidades e das competências técnicas e comportamentais requeridas para a execução das atividades, muito embora, conforme informações da EDESP existam uma distribuição de tarefas que vão do administrativo, passando pelo técnico, estratégico e comunicação.

4.5.6. COMUNICAÇÃO

A comunicação direta com os atores prestadores de serviço de assistência social, burocratas de nível de rua, ocorre através das DRADS e da Coordenação da Ação Social. A comunicação direta entre a escola e o aluno se dá no atendimento a dúvidas relacionadas aos treinamentos.

A maior parte da comunicação com o aluno é realizada via Portal EDESP e está estruturada da seguinte forma:

- Institucional. Inclui informações sobre o que é a EDESP e sua missão; a equipe; disponibilização de um vídeo institucional bastante completo, capaz de apresentar e representar o propósito e os serviços oferecidos pela Escola; também há um vídeo de

apresentação da Escola pelo Governador do Estado; galeria de fotos contendo imagens de algumas ações formativas realizadas e galeria de vídeos.

- Notícias. Publicação dos *folders* e *banners* de capacitações e campanhas em andamento, bem como notas explicativas sobre as mesmas.
- Capacitações. Aqui esclarece os conceitos e definições para cursos *on-line* e presenciais, videoconferências, palestras e debates e calendário.
- Biblioteca. Disponibiliza 24 títulos que dizem respeito às rotinas diárias da assistência social: legislações e publicações (ex: Tipificação Nacional dos Serviços e NOB/SUAS).
- AVA EDESP. Remete ao Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), oferecendo ao aluno sete títulos: “*Acompanhamento familiar: sensibilização para o trabalho com famílias no CRAS e CREAS*”; “*Envelhecer no século XXI: conquistas, desafios e perspectivas*”; “*Supervisão da Rede Socioassistencial – 2014*”; “*A NOB-RH – 2014*”; “*Gestão de Cidades – 2014*”; “*Enfrentamento da Extrema Pobreza no Estado de São Paulo*”, “*Tipificação da assistência social – 2014*”; “*Os papéis dos trabalhadores no SUAS 2014*”; e tutorias especializadas visando habilitar o aluno ao uso do AVA. Também se encontra disponível no *site* uma agenda para registro de eventos.
- “Fale Conosco” e o e-mail institucional que são divulgados para todo o público
- Formulário de Avaliação de ação Formativa que são encaminhados a todo o público após o término da ação formativa.
- Informações de Contato. Disponibilizado campo com informações do contato com o endereço , telefone e e-mail da EDESP, incluindo informações de contato de toda a equipe com respectivos telefones e endereços de e-mail.

Não foi identificado no *website* nenhum canal bidirecional de comunicação que permita ao internauta (aluno ou não) realizar diretamente a comunicação com a escola postando comentários, elogios, sugestões ou até mesmo reclamações.

4.5.7. GESTÃO DO CONHECIMENTO (INCENTIVO À PRODUÇÃO ACADÊMICA E CIENTÍFICA)

Àquilo que a equipe envolvida neste trabalho foi capaz de observar e aferir a partir da documentação apresentada, relacionados aos seus objetivos na promoção da produção

acadêmica, foram realizadas duas publicações. Em 2014 o primeiro Caderno de Estudos da EDESP “*Assistência Social em debate*”, que incluiu os seguintes temas: “*Bem-estar à Brasileira: origens, estrutura, princípios e desafios*”; “*A Política Nacional de Assistência Social de 1988 e a nova Política de Assistência Social iniciada em 2014*”; “*A Rede no contexto da política da Assistência Social*”; e “*O financiamento público da Assistência Social*”.

Uma nova publicação ocorreu em 2015, com o segundo Caderno, que incluía os temas: “*Educação permanente e a formação continuada na implantação do SUAS: desafios da Escola como agente formador de mudança*”; “*Trabalhando com famílias no âmbito da proteção social*”; “*A educação permanente no SUAS e as metodologias colaborativas*”; e “*Proteção social e longevidade*”, além das quatro apostilas conforme mencionadas nos itens 4.5.3 acima.

5. OPORTUNIDADES PARA APRIMORAMENTO

A partir dos elementos expostos nos capítulos, seções e subseções anteriores, não há dúvida sobre a importância da EDESP para a implementação das políticas públicas do Estado e as trazidas pelo SUAS, através da formação dos atores sociais e da formação de um centro de gestão do conhecimento.

Da mesma forma em que foi realizada na seção anterior (Desempenho operacional), visando uma melhor organização e sistematização dos temas, serão apresentadas em tópicos as oportunidades e sugestões para aprimoramento observadas pelo grupo que realizou este trabalho, no intuito de colaborar com a consolidação da EDESP enquanto Escola de Governo para a Assistência Social em São Paulo como referência na abordagem de temas relativos à Assistência Social no Estado e no País.

5.1. FORMAR O CONSELHO CURADOR

Os conselhos são, conforme definido pelo Decreto nº 8.243 da Presidência da República, instâncias democráticas de diálogo e atuação conjunta entre a administração pública e a sociedade civil, na formulação, na execução, no monitoramento e na avaliação de programas e políticas públicas e no aprimoramento da gestão pública.

Tenório (TENRIO & ROZENBERG, 1997) concluem que o grande instrumento para a construção da cidadania é a participação social – cidadania esta que se concretiza:

“Em sua plenitude, a cidadania só se consolida na presença de uma participação entendida enquanto ação coletiva e exercício consciente, voluntário e conquistado.” (TENRIO & ROZENBERG, 1997, p.8)

Muito embora existam estudos que demonstrem inúmeras deficiências relacionadas à participação de Conselhos nas políticas, inclusive setoriais, outros apontam para a necessidade de ser ampliados os espaços de participação. Estes espaços ampliados, uma vez promotores do exercício da cidadania, podem impulsionar e potencializar os padrões qualitativos de gestão. Os Conselhos são, segundo define Teixeira (CARVALHO & TEIXEIRA, 2000), estruturas que retratam a institucionalidade no país, principalmente após a Constituição de 1988, conhecida como a “*Constituição Cidadã*”, onde se amplia a esfera pública incorporando a

sociedade por meio da representação às instituições estatais, criando espaços públicos autônomos capazes de trazer as demandas e as questões sociais para a cena pública.

É importante e urgente para a EDESP promover a sua reorganização, conforme previsto em ato legal. Não somente para regularizá-la, mas por acreditar que a participação da sociedade, de forma organizada e sistemática, traz novos conteúdos em torno das discussões hoje realizadas. A EDESP deve buscar nomes na comunidade acadêmica e científica que acreditem no papel fundamental da escola para o desenvolvimento da Assistência Social no Brasil, e que além de contribuir com conteúdos e ações educativas, venham a colaborar na identificação e no estabelecimento de novas parcerias que visem, dentre outras coisas, a produção acadêmica e científica, e possam contribuir ativamente na divulgação e na consolidação da escola como centro de referência.

Fica à EDESP necessidade de avaliar sobre o modelo do conselho e de que forma este pode vir a contribuir efetivamente na consolidação e desenvolvimento da escola enquanto referência na formação, capacitação e educação permanente na área de assistência social.

Seguindo a proposta de tipologia oferecida por Jaccoud (JACCOUD, SILVA, & BEGHIN, 2005), podem ser destacados três tipos diferentes de conselhos: (1) o primeiro é o *Conselho Gestor Amplo*. Este possui o maior leque de competências e suas atribuições estão na formulação de normas, programas e ações para estruturação da política social à qual estão vinculados. Compartilha a gestão com o Estado entre a organização e o funcionamento de todos os recursos envolvidos na implementação de políticas sociais; (ii) o segundo, denominado *Conselho Consultivo*, se caracteriza detém apenas funções propositivas e de assessoramento. “*Suas competências são de articulação, concertação e proposição*” (JACCOUD ET AL., 2005), concentrando conhecimentos especializados e personalidades ou entidades representativas em áreas relacionadas e por não possuírem atribuições legais, detém autonomia relativa; (iii) o terceiro é o *Conselho Gestor Tripartite*, no qual pode ser classificado o Conselho Curador previsto para a EDESP, respondem por um fundo público específico ou um programa, cujas características principais são a “*mobilização de recursos patrimoniais e a sua gestão pelo modelo tripartite entre governo, trabalhadores e empregadores*”. (JACCOUD ET AL., 2005).

A ideia de central dos Conselhos Gestores Tripartite de gestão corporativa das políticas não acolhe a ou representa um conjunto diverso de atores sociais. De fato, da forma com que está prevista a conformação do Conselho Curador da EDESP, setores e segmentos

importantes da sociedade, inclusive àqueles não inseridos nas relações formais de trabalho, estão excluídos deste espaço de deliberação participativo, ficando seu funcionamento ancorado aos limites da sua composição ou representação.

A SEDS e a EDESP devem avaliar quanto ao papel esperado do Conselho Curador, sobre a contribuição esperada, autonomia, forma de atuação (consultiva ou deliberativa), e sobre a sua conformação enquanto mobilizadoras dos setores a serem representados. Não há dúvidas que existe grande potencial na participação do Conselho Curador na definição, gestão e promoção da EDESP. Entretanto, uma reflexão mais profunda é necessária quanto à predominância do Executivo nos processos decisórios *versus* a ampliação da representatividade efetiva deste conselho e captura de espaços mais participativos.

5.2. SUGESTÕES PARA A CONDUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Conforme demonstram os objetivos iniciais deste trabalho, não se pretende avaliar os conteúdos desenvolvidos pela escola ou sua forma de atuação, principalmente porque já está a EDESP desenvolvendo, em conjunto com os EPPs, seu planejamento estratégico. A intenção deste trabalho é apresentar algumas considerações e oportunidades observadas ao longo da realização deste trabalho, deixando aqui alguns pontos para a reflexão.

Recomendamos a seguir alguns pontos, se é que já não estão sendo considerados, que acreditamos ser importantes no planejamento em órgãos governamentais e no decorrer do planejamento da EDESP. Em um processo de planejamento estratégico tradicional, deve-se percorrer as fases de diagnóstico, definição de cenários prováveis, visão de futuro (cenário almejado), análise de risco, definição de objetivos estratégicos, indicadores e metas, planos de ação (ou carteira de projetos) e, por fim, a contratualização dos resultados.

O planejamento estratégico, a partir das considerações de Bovaird (BOVAIRD & LOFFLER, 2003), deve incluir a definição de: (i) estratégia de mercado, que busca responder ao que o ambiente solicita; (ii) estratégia para a produção e entrega de serviços, fazendo o melhor uso das capacidades internas; (iii) estratégia financeira, que assegura os recursos financeiros necessários às demandas das entregas comprometidas e aos recursos humanos necessários a serem alocados da forma mais eficiente possível; e estar de alguma forma vinculados aos planos estratégicos das outras unidades, neste caso, das outras coordenadorias. As observações a seguir estarão relacionadas às estratégias para a produção e entrega de

serviços, devendo estar diretamente ligadas às demais. Fundamental, ainda, é que este planejamento esteja fundamentado nos objetivos estratégicos da EDESP, e que estes estejam consolidados e validados na organização.

Para elaborar a estratégia de produção de serviços, algumas análises são necessárias, e serão exploradas a seguir:

- 1) Análise do ambiente externo da organização. Para a definição do ambiente externo é sugerido o uso de ferramentas como a matriz de *stakeholders* e a PESTEL, e avaliação de risco (os principais fatores sociais, econômicos, sociais, tecnológicos e jurídicos que venham a exercer algum impacto nos *stakeholders* externos).
- 2) Análise do ambiente interno da organização. Em organizações, o processo da criação de valor deve combinar as atividades realizadas *na linha de frente* com as realizadas nas unidades de apoio. Como as principais atividades são as desenvolvidas na ponta, conhecê-las é de fundamental importância, pois permite estabelecer critérios de prioridade na avaliação das necessidades. Uma organização de excelência deve ser construída e baseada na excelência de ambas as atividades. É necessário também considerar a competência essenciais da SEDS, naquilo que a torna particularmente útil para população. Outro ponto que contribui na avaliação do ambiente interno é o entendimento da cultura organizacional: como a base de poder está organizada; qual a sua estrutura de poder e hierarquia; seus sistemas de controle; e suas histórias, rotinas e rituais. Importante também é analisar os pontos fortes e fracos e tecer comparações com outras organizações, a fim de identificar oportunidades de melhoria.
- 3) Análise das opções disponíveis e seus benefícios, resultante do levantamento do ambiente interno e externo, deverá considerar os seguintes critérios: viabilidade (em que setores públicos está normalmente relacionada a provisão financeira); adequação (relacionada a investimento, tecnologia, recursos humanos e gerenciais); e aceitabilidade (que deve ser testada junto aos interesses dos *stakeholders* frente à relação de causa e prioridade e quanto à sua viabilidade, adequação e aceitabilidade).

Os elementos-chave da estratégia de produção de serviços estão na tomada de decisão sobre as competências essenciais que serão mantidas ou desenvolvida na EDESP. Ou seja, na definição do portfólio de serviços que serão fornecidos na EDESP ou por terceirizados/parceiros, no processo de escolha e contratação destes fornecedores/parceiros e no monitoramento das metas definidas. As decisões tomadas deverão estar vinculadas aos indicadores e metas de desempenho que deverão estar relacionados aos objetivos estratégicos definidos.

Para colocar as estratégias definidas em prática deverão ser realizados planos para a implementação dos serviços que permitam a coordenação em detalhe, incluindo questões de qualidade, recursos humanos envolvidos, plano de comunicação interno e externo, logística envolvida.

5.3. AUMENTAR A CAPILARIDADE DOS TREINAMENTOS

No planejamento dos treinamentos, além de serem levantadas as necessidades de treinamento e a introdução de novas capacitações, através das ferramentas LNC e Plano de Ativação da Ação Formativa, também é necessário considerar as demais unidades, prestadoras do serviço social, públicas ou conveniadas, conforme demonstrado na seção 4.4 (Relação com os *stakeholders*).

A partir dos dados apresentados na subseção 4.5.3 (Treinamentos), que discorrem sobre a capilaridade dos serviços ofertados a Unidades Municipais, a fim de estimular a participação e o aumento da aderência nas ações de capacitação e treinamentos ofertados pela EDESP aos profissionais envolvidos na Assistência Social, alocados nas unidades estaduais e municipais, da administração direta ou conveniados, sugerimos:

- A. Urgenciamento nas ações relativas à implementação do Capacita SUAS para o Estado de São Paulo, utilizando-se dos recursos já disponíveis para capacitação do SUAS;
- B. Elaboração e implementação de um Boletim Periódico/Informativo da EDESP que relate as atividades educacionais realizadas pela Escola desde a sua última publicação, incluindo depoimentos de participantes dos treinamentos presenciais, semipresenciais e à distância, e o cronograma previsto para os próximos treinamentos (incluindo os treinamentos que estão disponíveis a qualquer momento), novos títulos disponíveis na Biblioteca Virtual e canais de

comunicação com a escola. A ampliação da divulgação sobre a escola, através de boletins e informativos encaminhados diretamente às unidades, poderá ser realizada através do portal ou por mala direta.

As Coordenadorias e as DRADS, uma vez que fazem a interface direta com os trabalhadores da ponta, podem contribuir ativamente no processo de divulgação da escola, distribuindo *folders* de divulgação e contribuindo com a criação desta “rede para compartilhamento de informações”, atualizando o distribuidor para mala direta (*mailing*), que permita a fluidez na comunicação e na divulgação das ações formativas e de educação continuada.

Vale ressaltar que, embora a articulação das ações da EDESP ocorra por intermédio da Secretaria, é importante que a escola mantenha um canal de comunicação direta com a ponta, a fim de consolidar a sua imagem como uma escola da SEDS para a Assistência Social no Estado de São Paulo.

É importante que neste Distribuidor (“*rede para compartilhamento de informações*”) também estejam incluídos os outros profissionais envolvidos com a Assistência Social, que atuam na educação, na saúde e na segurança pública, hoje descolados das políticas estaduais da SEDS. Este envolvimento não somente garantirá maior notoriedade sobre as propostas da EDESP, como representará um passo rumo à integração dos sistemas de atenção ao cidadão.

- C. A elaboração do cronograma dos eventos anuais deve ser realizada em conjunto com as coordenadorias e demais departamentos envolvidos, e revisada periodicamente. A realização e a publicação das agendas de treinamento deve representar um compromisso entre a EDESP e as demais áreas para o cumprimento das ações educativas acordadas, inclusive quanto à liberação dos recursos materiais e humanos necessários à execução destas ações pelas áreas envolvidas.
- D. Potencializar a comunicação com os atores sociais através do Portal da EDESP a partir da: (1) criação de um canal bidirecional que permita o internauta postar os seus elogios, sugestões, dúvidas e reclamações – é uma ferramenta poderosa de comunicação e de alinhamento das expectativas. Entretanto, neste processo, a EDESP deve sistematizar e garantir as devidas devolutivas aos apontamentos trazidos pelos internautas; (2) organização e publicação das perguntas frequentes, algumas já compiladas a partir das ações educativas presenciais e semipresenciais,

conforme mencionado na subseção 4.3.6 (Treinamentos) relacionado ao FAQ. Como referência de *benchmarking* apontamos o *site* institucional do MDS, onde, vinculado à página “*Fale com o MDS*” mantém um portfólio vasto de resposta às “*Perguntas Frequentes*”^{xxv}; (3) utilização da Biblioteca disponibilizada no Portal para a divulgação de trabalhos acadêmicos e científicos na Área de Assistência Social, desenvolvidos a partir da SEDS ou por outras entidades e instituições de ensino.

Muitas escolas têm trabalhado a divulgação de seus dados e a sua produção de conhecimento. Estas informações têm sido objeto de publicações abertas e disponibilizadas nos seus *websites*. Apesar de a EDESP já publicar conteúdo em seu *website*, é importante para uma melhor estruturação da gestão da informação a criação de um banco de dados e de publicações com elementos sobre sua produção, de uma forma compilada e de fácil acesso. Relatórios anuais publicados devem servir com referência para os profissionais da SEDS e de outras instituições nas suas investigações, sendo também um importante veículo de comunicação e divulgação da Escola e de suas atividades. Nas áreas de Comunicação e Marketing, também foram observadas oportunidades de ampliação das ações; neste sentido, é importante a busca por profissionais qualificados ou parceiros como uma maneira de ampliar e disseminar o conhecimento.

Estes trabalhos deverão ser catalogados e organizados por tipo de documento, assunto, autor e título. O *site* da Assistência Social do MDS, além de oferecer oportunidades de navegação em outras bibliotecas por *hyperlink*, também possui uma biblioteca cuja organização pode servir de *benchmark* para a EDESP^{xxvi}.

O maior envolvimento dos atores com as atividades da EDESP traz melhoria da qualidade da formulação das ações de capacitação e da gestão do conhecimento, permitindo que escola consiga explorar fontes mais amplas de informações, alargar suas perspectivas, ser mais ágil nas possíveis ações corretivas e aumentar a transparência sobre os seus processos, aumentando com isso a confiança do público.

5.4. APRIMORAR AS FERRAMENTAS DE CONTROLE E GESTÃO

Quanto às ferramentas de controle e aos instrumentos de gestão, as sugestões serão três, mesmo considerando que parte delas, ou sua totalidade, já devem estar sendo tratadas no processo de planejamento estratégico.

A primeira diz respeito à necessidade de construir uma base de dados relacionada aos treinamentos. Este banco de dados deve incluir todas as ações formativas e acompanhar em tempo real o andamento das capacitações EAD, que incorporem os planos de curso, a emissão de certificados, a avaliação de reação, a avaliação de aprendizagem ou comportamental (quando aplicável), e ser capaz de acompanhar o indivíduo no seu processo de aprendizagem.

Todos os relatórios apresentados são capazes de informar o número de ações formativas realizadas e a quantidade de profissionais envolvidos em cada uma delas, mas não é capaz de afirmar quantos deles estão efetivamente realizando as capacitações necessárias.

Considerando que a EDESP é responsável pela gestão dos treinamentos em Assistência Social no Estado, não somente pela sua elaboração e execução, torna-se importante também ressaltar que existem outras ações de capacitação, mais voltadas a “*orientação aos profissionais*”, que são realizadas diretamente pelas Coordenadorias e pelas DRADS às unidades de sua responsabilidade que foge ao controle da EDESP pela falta de uma ferramenta rápida e de fácil acesso para a realização do registro.

Para viabilizar esta gestão, dada a imensa quantidade de dados e as diferentes fontes de informação, torna-se necessária a contratação de um sistema informatizado, próprio para a gestão de treinamentos, o qual permita a captação e o registro dos treinamentos/orientações não formais realizados por outras unidades da SEDS. Caso a estratégia da EDESP permaneça em manter mínimas as estruturas para a escola, contando com a manutenção e o desenvolvimento de parcerias com outras entidades, é necessário estabelecer rotinas de transmissão de dados entre o provedor e a EDESP, garantindo a última informação atualizada em tempo real.

Nos últimos quinze anos ou mais, conforme aponta Bovaird e Loffler (BOVAIRD & LOFFLER, 2003), tem sofrido uma mudança gradual em sua ênfase a visão das instituições governamentais sobre tecnologias da informação. A gestão do conhecimento vem, nos últimos anos, se tornando reconhecida como uma função cada vez mais estratégica. Sua importância decorre da distinção entre fatos e números, realizada em sistemas de computadores ou manualmente (dados); da ordenação dos dados em recursos imbuídos de significado e relevância (informações); e da construção de uma compreensão compartilhada de como a informação pode ser aplicada para resolver problemas e dar início a novas ações (conhecimento). A gestão do conhecimento através da tecnologia busca trazer mais

conhecimento, explorando vastas quantidades de dados armazenados resultantes das operações do dia a dia, transformando-os em informações relevantes para suportar decisões.

Desta forma, a decisão sobre investimento em tecnologia de informação pela EDESP e pela SEDS, que deverá ser objeto de projeto específico, garantirá a compilação de informações necessárias à elaboração de novas políticas públicas.

A segunda diz respeito ao aprimoramento das ferramentas de gestão, com a introdução de indicadores e metas, relacionados a cada um dos objetivos estratégicos a serem repactuados para a escola. A Gestão por Resultados constitui-se em uma mudança na prática cotidiana em direção à melhoria do desempenho das organizações, e está fundamentada na contratualização dos resultados. Este contrato é uma peça gerencial e não formal ou hierárquica, embora deva incluir mecanismos de transparência. Eles representam as ações que serão realizadas por diversos atores em prol de um objetivo maior, e sobre as quais se deve prestar contas.

A contratualização dos resultados pode estar relacionada à:

- a) prestação de determinados serviços previamente especificados (*outputs*), cujos resultados permitem aferir exatamente o que está sendo produzido com o gasto do recurso público;
- b) a contribuição efetiva para a resolução de um problema (*outcomes*), na qual a preocupação com impactos permite questionar a utilidade, eficácia e eficiência do serviço ofertado. Aqui os impactos devem ser mais avaliados do que mensurados.

Pacheco (PACHECO, 2004), a partir da experiência de Sylvie Trosa relatada em seu livro “*Gestão pública por resultados*”, aponta para uma forma de equilíbrio:

“ambas formas de contratação são importantes, até porque respondem a duas perguntas distintas. O contrato formulado com base nos outputs permite conhecer o que é efetivamente produzido com os recursos públicos; já a preocupação com outcomes ou impactos permite indagar-se sobre a eficácia e utilidade.”
(PACHECO, 2004, p.6).

No caso específico da EDESP, deve ser definido entre os indicadores que traduzem a quantidades dos serviços ofertados (*outputs*, como por exemplo: a quantidade de treinamento no seu caráter geral ou no nível do treinamento, da sua modalidade, do programa, do público-alvo etc.; número de participantes; quantidade de horas treinadas; quantidade de hora/homem

treinado etc.) e os que refletem os impactos nos programas da ponta (*outcomes*: se há aumento da oferta de serviços em determinada região, atrelado a uma capacitação específica).

A sugestão, uma vez que a efetividade dos treinamentos é difícil de apurar, é a EDESP trabalhar com os dois: *outputs* e *outcomes*. Ao pactuar os indicadores e as metas no acompanhamento dos objetivos contratualizados, a EDESP deverá definir indicadores de produção, bem como outros para acompanhamento da efetividade, mensurando se estes treinamentos de fato se refletiram nos serviços prestados na ponta. Desta forma estará evoluindo na formação de uma cadeia lógica de resultados, relacionando os impactos aos serviços prestados.

A terceira diz respeito à criação e à implementação de um relatório da EDESP que demonstre os resultados aferidos dos indicadores e das metas contratadas. Estes resultados dizem respeito às atividades realizadas pela escola (atividades principais e secundárias) que estão vinculadas aos objetivos estratégicos da EDESP e da SEDS. Eles deverão ser divulgados, de forma periódica e contínua, e compartilhados com as demais Coordenadorias e Departamentos da SEDS, principalmente porque dependem e/ou estão intrinsecamente relacionados às ações realizadas em áreas de atuação da SEDS. Este documento não só cumpre o papel de prestar contas e envolver, como compartilha com os demais *stakeholders* os resultados obtidos: quer sejam eles bons ou ruins.

Em resumo, a EDESP deverá criar um instrumento de sistematização das informações e dos resultados a fim de garantir maior transparência ao processo, estimular a participação das demais áreas e reforçar o comprometimento aos compromissos firmados dentro da SEDS.

5.5. TORNAR OS RECURSOS HUMANOS MAIS EFICAZES

A equipe de fato é pequena frente aos objetivos estabelecidos até o momento. A fim de encampar as atividades relacionadas ao desenvolvimento da produção acadêmica e científica, identificando talentos, fomentando a pesquisa e estabelecendo parcerias, seria necessária a contratação de mais um trabalhador, com a formação e a qualificação necessária para esta atividade. Entretanto, a avaliação sobre o seu redimensionamento somente poderá ser realizada após a definição dos objetivos que serão repactuados em decorrência do planejamento estratégico.

Durante as visitas e entrevistas foi constatado que as atividades dos trabalhadores, dado o quadro pequeno de funcionários, algumas vezes se interpõem frente às novas demandas e atividades não programadas. Desta forma, existe a necessidade de implantar um processo formal que promova a revisão das funções desempenhadas.

A proposta é que a EDESP implemente, junto à equipe, a Gestão de Desempenho por Competência. O processo de gestão por competência implica o levantamento das funções a ser desempenhadas pelo colaborador e, com isto, das atividades sobre as quais são responsáveis no dia a dia. A partir deste inventário, é possível determinar quais são as competência técnicas e comportamentais requeridas para o exercício da função e o desenvolvimento das atividades a ela atreladas. Os colaboradores que apresentarem deficiências técnicas e comportamentais específicas poderão ser estimulados a realizar treinamentos e capacitações complementares que o permitam exercer integralmente aquela função. Neste processo também é possível o estabelecimento de metas e outros compromissos, garantido clareza e objetividade no relacionamento entre as partes.

São muitas as instituições governamentais que já implementaram este processo, ou processo semelhante. O Instituto do Câncer do Estado de São Paulo do Hospital das Clínicas (autarquia especial) já têm este processo implantado há quatro anos. Os resultados em aderência vêm crescendo, as chefias se mostram mais preparadas na gestão dos recursos humanos, impactando inclusive a pesquisa de clima organizacional, que no último biênio subiu 7 pontos percentuais. A clareza na comunicação, no entendimento das atribuições e o alinhamento das expectativas garantem maior eficiência aos processos de trabalho e menos ruído na comunicação.

Concluem Ruthes e Cunha (RUTHES & CUNHA, 2007) sobre a gestão por competência:

“Os benefícios e conseqüências do uso dessa ferramenta para as organizações levam a uma visualização do ‘todo’ em função do autodesenvolvimento de cada profissional, tornando-se um diferencial tanto para as instituições, quanto para os profissionais.

Uma vez que a gestão por competência é um processo que permite alcançar os objetivos através do alinhamento entre a missão, a visão, os valores, a estratégia da instituição e do capital humano, na busca pela maximização de resultados e agregação de valor social aos profissionais. Assim, as instituições devem repensar seus modelos de administração e investir cada vez mais no patrimônio e no capital intelectual.” (RUTHES & CUNHA, 2007, p. 574)

É recomendável também que as metas pactuadas entre liderança e colaborador estejam vinculadas ao menos a um dos objetivos estratégicos estabelecidos para a escola, permitindo ao trabalhador um maior engajamento e participação no cumprimento dos objetivos da escola, estimulando o sentimento de pertencimento.

“o resgate da função planejamento é vital para que a avaliação de desempenho possa cumprir sua finalidade de promover a efetividade, eficácia e eficiência da ação governamental. Somente mediante um processo coordenado e consistente de definição de diretrizes e prioridades vincular-se-ão metas e objetivos a ações a serem implementadas, as quais, dessa forma, poderão ser objeto de avaliação quanto aos seus meios e resultados.” (SANTOS & CARDOSO, 2001)

Sobre a Avaliação de Desempenho dos Servidores Públicos, os autores (SANTOS & CARDOSO, 2001) constatam que, no Brasil, ainda são inúmeras as deficiências relacionadas ao processo de gestão por competências relacionadas à: inexistência de um sistema efetivo de recompensas que dê perspectivas verdadeiras ao servidor quanto ao seu mérito, qualificação e desempenho; falta de uniformidade dos critérios de aferição dos resultados; e ao comportamento inadequado dos gestores e chefias (discricionariedade, paternalismo, condescendência e displicência) com que conduzem o processo avaliativo. Apesar da avaliação das limitações legais e da análise de experiências em órgão governamentais apontarem que no Brasil o processo de avaliação de desempenho ainda não é mecanismo para a valorização do profissional, concluem que *“a consistente e eficiente de avaliação de desempenho poderá constituir-se não apenas em instrumento de gestão da força de trabalho sob o ponto de vista do sistema do mérito, como também será capaz de viabilizar a implementação de mecanismos remuneratórios baseados no desempenho, qualidade e produtividade das atividades desenvolvidas, individual e coletivamente”* e que tem potencial para trazer *“importantes e úteis contribuições para o aperfeiçoamento da gestão estatal”*.

5.6. AÇÕES PARA AMPLIAR A GERAÇÃO DE CONHECIMENTO

Foi possível compreender, a partir dos elementos expostos nos capítulos, seções e subseções anteriores e da legislação revisada, a importância que vem sendo dada à capacitação e ao treinamento dos profissionais da Assistência Social para a execução da Política Pública que está sendo desenvolvida no Brasil. Observamos que na disseminação de outras políticas públicas de Educação ou Saúde, por exemplo, as escolas existentes criaram

corpos técnicos de profissionais qualificados para desenvolver seus trabalhos. Um ponto importante no desenvolvimento destes trabalhos foi o envolvimento e a colaboração de profissionais bastante experientes e qualificados que já faziam parte dos quadros técnicos da educação e saúde. Esta participação, com seu conhecimento teórico e tácito, aportam fortemente ao crescimento de suas escolas de governo.

A EDESP tem a oportunidade de trabalhar com profissionais na SEDS já qualificados para o desenvolvimento dos treinamentos, das ações de capacitação e dos programas de educação continuada, e formar um grupo de técnicos em Assistência Social que, mais do que ensinar, desenvolvam relações com outras instituições e participem da formação de um grupo de pensadores sobre o Desenvolvimento Social no Brasil. É importante ressaltar que existem aqui barreiras relacionadas a remuneração destes profissionais, já do quadro efetivo do Estado, para a realização de outras atividades.

Ainda, é importante refletir sobre o papel desejado pela EDESP e pelos seus principais *stakeholders* quanto ao interesse exposto em participar mais ativamente da definição, da concepção e da intervenção nas políticas públicas voltadas ao desenvolvimento social. Para estas ações é interessante que seja formado um grupo técnico e científico capaz de realizar debates em nível nacional que fortaleçam o papel da Assistência Social no país. Resgatar as reuniões do Conselho Curador tem um importante papel no cumprimento destes objetivos. Neste sentido, as Escolas de Governo e outras entidades cuja missão é capacitar e atualizar profissionais que desenvolvem políticas públicas têm mantido em seus quadros diretorias técnico-científicas e um rol de profissionais qualificados para realizar as discussões necessárias.

A fim de estimular a produção acadêmica e científica, podem ser propostas algumas ações:

- 1) Realizar um levantamento dos profissionais, em conjunto com o Departamento de Recursos Humanos, a fim de serem identificados profissionais na SEDS que pela sua formação profissional (graduação e pós-graduação), pelos trabalhos acadêmicos desenvolvidos, pelo seu perfil investigativo e eloquência, possam ser classificados como potenciais colaboradores tanto no desenvolvimento de novas capacitações como professores e/ou na elaboração dos conteúdos, quanto no desenvolvimento de trabalhos acadêmicos.
- 2) O desenvolvimento destes profissionais deve estar atrelado a “*planos de incentivo*”. Seguem algumas sugestões de formas diretas e indiretas de incentivo aos profissionais

pela sua participação no processo educativo e de formação do conhecimento, tendo algumas delas sido implantadas principalmente em órgãos governamentais da administração indireta, e que deverão ser avaliadas e desenvolvidas em conjunto com o Departamento de Recursos Humanos da SEDS, respeitando o que preconiza a legislação em vigor. As sugestões são: remunerar estes profissionais enquanto atuantes como professores nas ações formativas; estabelecer o comprometimento na publicação e na divulgação da sua produção acadêmica; priorizar a participação destes profissionais em conferências e congressos (internos e externos); dar a estes profissionais prioridade nos processos relativos à movimentação interna de pessoal; subsidiar cursos de extensão ou pós-graduação mediante contrapartida; abonar a ausência destes profissionais em horários específicos, desde que previamente acordado com a SEDS; e realizar *benchmark* com outras unidades da administração direta que já venham realizando esta prática.

É certo que a implantação destes planos de incentivo é um desafio enorme em instituições da administração direta. Entretanto, este é um tema que deve fazer parte da agenda de discussões, considerando que a SEDS tem a intenção, através da EDESP, de se tornar um centro de referência da construção do saber na área da Assistência Social.

Apesar de ser fundamental e interessante para a EDESP contar com o capital intelectual disponível nos quadros da própria SEDS, deve ponderar a até que ponto conseguirá prosseguir rumo ao seu objetivo de tornar-se escola referência em assistência social uma vez que está apartada da sua estrutura organizacional e hierárquica da própria escola uma parte significativa deste capital intelectual. Este distanciamento e desvinculação é um fator limitador e traz a tona desafios no que diz respeito à construção do pensamento da escola em torno da Assistência Social e decorrente influência na condução e avaliação das políticas públicas socioassistenciais, tornando-se imperativa a avaliação sobre a incorporação destes talentos.

- 3) A incorporação da biblioteca na estrutura da EDESP que, conforme mencionado anteriormente, seria uma oportunidade para reunir o saber e disseminá-lo de forma mais apropriada à promoção do conhecimento. Há de se notar que ações relacionadas à adequada catalogação e incorporação de *software* de gestão são mandatórias, independentemente de a EDESP vir a absorver a Biblioteca na sua estrutura ou não.
- 4) Ampliar e formalizar o convênio com universidades e outras instituições de ensino, oferecendo-se como campo de pesquisa, utilizando-se das informações e estruturas

existentes na coordenadoria de gestão estratégica. Estas parcerias não somente representam fomento à divulgação das ações da Secretaria, como campo de desenvolvimento de trabalhos científicos que venham a promover e desenvolver a Política de Assistência Social no Estado.

Algumas organizações do governo relacionadas ao desenvolvimento de pesquisa constituem um “*Comitê de Pesquisa*”, a fim de avaliar a pertinência sobre a demanda, a viabilidade na disponibilização dos dados solicitados, o envolvimento necessário das estruturas e recursos da organização e a relevância do estudo proposto, autorizando ou não a sua realização.

Estas ações de pesquisa devem ser contratualizadas, e suas contrapartidas, claramente estabelecidas, inclusive podendo ser direcionadas para o subsídio à formação de servidores e atores da saúde.

6. CONCLUSÃO

Iniciamos este trabalho com o objetivo de realizar o desenho operacional da EDESP, entendendo sua missão, sua proposta e motivações, suas oportunidades e seus desafios futuros.

Como ponto de partida foi realizado um “*inventário*” do contexto político, legal e social que levou a SEDS do Estado de São Paulo a propor e o Governador do Estado a criar a EDESP.

Foram levantadas as legislações que, a partir da Constituição de 1988, conhecida como Constituição Cidadã, desenharam e normatizaram a nova Assistência Social no Brasil, reconhecendo-a como um direito do cidadão e um dever do Estado.

Também foram avaliadas as escolas de governo que, no contexto da proposta de reformas gerenciais, são reconhecidas por serem capazes de contextualizar o que de melhor existe em conhecimento e tecnologia gerencial às especificidades das organizações públicas, atuando desta forma como promotoras de conhecimento aplicado e da implementação e desenvolvimento das Políticas Públicas através da formação dos servidores.

Neste processo, foi importante entender como a motivação para a criação da EDESP esteve intimamente ligada às novas demandas e aos novos desafios trazidos pelo SUAS.

O levantamento do contexto histórico e social que permeou a criação da escola foi fundamental para entendermos como a EDESP percebe sua missão, visão e valores, quais são os seus objetivos, como são estruturados os recursos financeiros que a organizam, como se relaciona com os principais *stakeholders* e, por fim, como estão estruturados os seus processos e os resultados obtidos até três anos da sua formação.

Não há dúvidas de que as atividades realizadas e os resultados obtidos relativos à atuação da EDESP são impressionantes, principalmente quando considerados frente ao tamanho da equipe e ao seu curto tempo de existência. Entretanto, ainda há muito por fazer. Os objetivos propostos à escola, desde a sua formação, são desafiadores e vão além da oportuna capacitação dos atores da Assistência Social. Dizem respeito a uma visão mais ampla do Estado enquanto garantidor dos direitos sociais dos cidadãos e enquanto ator ativo no desenvolvimento de uma política assistencial mais justa.

A partir da análise institucional foram realizadas algumas sugestões. Algumas delas dependentes das estratégias futuras da organização e da disponibilidade de recursos; outras exclusivamente da avaliação da EDESP quanto à sua pertinência e viabilidade. Esperamos que este trabalho, no mínimo, possa promover a inclusão de pontos para o desenvolvimento da EDESP nas agendas de discussão.

Em resumo, o desenvolvimento social no país passou por grandes mudanças nos últimos anos. No entanto, o que se observa é que os profissionais que já trabalhavam na área ou que estão se inserindo no mercado de trabalho atualmente não estão preparados para esta nova dinâmica descrita nas políticas públicas.

Não há dúvida de que a Constituição Federal de 1988 levou a um novo patamar a Política de Assistência Social no país, saindo de uma política assistencialista, baseada na caridade e na filantropia, para uma do dever do Estado.

Muita história ocorreu de lá para cá: a LOAS em 1993; os princípios de descentralização e de gestão compartilhada consolidados pelo SUAS; a NOB/SUAS em 2005 com a criação da Comissão Tripartite estabelecendo novas modalidades de atendimento e quebrando as rotinas históricas impostas pela LBA^{xxvii}; a NOB-RH/SUAS em 2007; e, dentre outras, a Tipificação da Assistência Social em 2009^{xxviii}.

Entretanto, as barreiras ainda existem, e dentre elas ressaltamos três: o uso político da assistência social, provocando, muitas vezes, a descontinuidade nos projetos sociais; a precariedade do financiamento; e a dificuldade dos trabalhadores do SUAS em construir práticas sociais que respondam às contradições sociais.

Em adição, as universidades não vêm demonstrando preocupação na formação de trabalhadores do SUAS que atuem como líderes no trato da realidade social do país. Os cursos ministrados são teóricos e desconsideram a realidade prática enfrentada no dia a dia no exercício da assistência social. Existem alunos formando que desconhecem LOAS, NOB SUAS, NOB RH e SUAS.

É de grande importância para o desenvolvimento das políticas sociais que os profissionais sejam treinados, capacitados, e tenham oportunidade de reciclar seus conceitos e conhecimentos para adaptarem-se às novas necessidades expostas pelas políticas. Este tema tornou-se tão importante que em todas as leis e normativas há a descrição da necessidade de preparar os Recursos Humanos, com objetivos voltados ao desenvolvimento da cidadania,

para que o protagonismo social possa ser atingido. Assim, a demanda por Escolas de Governo por todo o país tem se intensificado. Entretanto, vale ressaltar que estas escolas e suas equipes docentes não substituem ou concorrem com as equipes da Academia. A formação dos profissionais nas universidades (graduação e pós-graduação) deve permanecer produzindo conhecimento acadêmico/científico fundamental para que novas políticas possam ser desenhadas e as atuais, revistas.

A EDESP, em São Paulo, surgiu com o objetivo de atender à necessidade de apoio aos trabalhadores na implantação da nova política socioassistencial e de debater e construir os caminhos para práticas sociais. A criação de uma escola de governo com esta ênfase demonstra o comprometimento da SEDS do Estado de São Paulo com a execução da política, com a garantia da qualidade da assistência prestada ao cidadão, bem como, com a preocupação com o profissional que a executa.

A construção deste centro de referência, de uma forma centralizada e profissionalizada, vem suprir o que observou o CNAS ainda em 2013: ações pontuais de treinamento realizadas por gestores locais produzem ações fragmentadas que não favorecem a multidisciplinaridade, que é fundamental ao desenvolvimento social.

Observamos que existem poucas instituições exclusivamente voltadas para a formação de profissionais responsáveis pelo desenvolvimento social, tornando ainda mais relevante o potencial de atuação da EDESP como geradora de conhecimento, como formadora de opinião e como guardiã de um debate técnico-científico que enriqueça a discussão sobre as políticas existentes e que desenvolva propostas para novas ações.

Quanto a nós, autoras deste trabalho, temos duas expectativas: (1) esperamos que a Secretaria de Desenvolvimento do Estado de São Paulo mantenha o apoio à escola, garantindo os recursos e os investimentos necessários ao fortalecimento e à ampliação dos campos de atuação da EDESP, criando as estruturas necessárias para sua continuidade, de forma que a escola participe efetivamente na garantia do direito ao acesso a produtos e serviços aos cidadãos e grupos em situação de vulnerabilidade e de risco, contribuindo, assim, para uma política assistencial mais justa e plena no Estado de São Paulo e no Brasil. (2) Embora a abrangência dos cursos ofertados venha aumentando, representando que a Escola está sendo pouco a pouco reconhecida pelos interessados e atuantes nos sistemas da assistência social, esperamos que a EDESP dê continuidade ao projeto, com determinação e objetividade, a fim de consolidar-se como uma escola referência na Assistência Social.

ANEXO I – Decreto nº 57.819, de 29 de fevereiro de 2012



ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE SÃO PAULO

DECRETO Nº 57.819, DE 29 DE FEVEREIRO DE 2012

Cria e organiza, na Secretaria de Desenvolvimento Social, a Escola de Desenvolvimento Social do Estado de São Paulo - EDESP, e dá providências correlatas

GERALDO ALCKMIN, Governador do Estado de São Paulo, no uso de suas atribuições legais, Decreta:

SEÇÃO I

Disposições Preliminares

- Artigo 1º** - Fica criada, na Secretaria de Desenvolvimento Social, diretamente subordinada ao Titular da Pasta, a Escola de Desenvolvimento Social do Estado de São Paulo - EDESP.
- Artigo 2º** - À Escola de Desenvolvimento Social do Estado de São Paulo cabe:
- I - proporcionar cursos de aprimoramento, capacitação profissional e treinamento:
 - a) a gestores, técnicos e trabalhadores sociais das organizações públicas ou privadas atuantes no campo da Assistência Social;
 - b) a servidores da Secretaria;
 - II - contribuir para a melhoria dos níveis de eficiência, eficácia e efetividade dos recursos humanos a que se refere o inciso I deste artigo;
 - III - estimular e promover o aprimoramento funcional;
 - IV - preparar:
 - a) servidores para o exercício de funções superiores;
 - b) dirigentes e técnicos de organizações de assistência social, públicas ou privadas, e trabalhadores sociais, para o desempenho de atividades e ações referentes aos projetos e programas pertinentes a essa área;
 - V - promover a iniciação ou adaptação funcional para servidores ingressantes, transferidos ou removidos;
 - VI - garantir a educação continuada dos interessados no aprimoramento da política socioassistencial;
 - VII - executar programas de capacitação e desenvolvimento do pessoal da Secretaria, mediante cursos, seminários, conferências, estágios, palestras e atividades afins;
 - VIII - capacitar:
 - a) pessoas para atingir os resultados planejados de entidades e organizações de assistência social públicas ou privadas, beneficiadas ou não com transferência de recursos públicos;
 - b) multiplicadores de conhecimento na área social, inclusive quanto aos aspectos da política vigente para o setor;
 - IX - qualificar técnicos de municípios e organizações de assistência social do Estado de São Paulo, participantes de programas sociais apoiados pela Secretaria;
 - X - criar uma visão coerente do gerenciamento público;
 - XI - aplicar métodos e técnicas que aprimorem os processos de trabalho e favoreçam a melhoria do desempenho profissional, de acordo com as necessidades institucionais;
 - XII - estimular, planejar e implementar a difusão dos conceitos e ideias relacionadas à Gestão do Conhecimento e da Inovação;
 - XIII - criar, organizar e manter atualizado acervo multimídia que reúna, em diversos suportes:
 - a) a história da assistência social brasileira;

- b) o conhecimento gerado pelos estudos focados no tema;
- c) as práticas e iniciativas implantadas pelas diversas esferas governamentais
- d) a legislação que rege a área;

XIV - avaliar permanentemente:

- a) as necessidades de qualificação do pessoal da Secretaria;
- b) o desempenho das modalidades de qualificação e capacitação implantadas, para assegurar sua contínua melhoria;

XV - manter intercâmbio em matérias de seu interesse com instituições congêneres nacionais e estrangeiras;

XVI - exercer atribuições relativas à qualificação e capacitação estabelecidas no Sistema Único de Assistência Social - SUAS;

XVII - desempenhar, por determinação do Titular da Pasta ou com sua anuência, outras atividades pertinentes à sua área de atuação.

Parágrafo único - Os cursos da EDESP poderão ser nas modalidades presencial, semipresencial e à distância.

SEÇÃO II

Da Estrutura e dos Níveis Hierárquicos

Artigo 3º - A Escola de Desenvolvimento Social do Estado de São Paulo tem a seguinte estrutura:

I - Conselho Curador;

II - Diretoria Executiva, com:

- a) Assistência Técnica;
- b) Centro de Planejamento;
- c) Centro de Coordenação de Cursos, com Núcleo de Suporte Operacional;
- d) Núcleo de Apoio Administrativo.

§ 1º - Os Centros contam, cada um, com Corpo Técnico.

§ 2º - A Assistência Técnica e os Corpos Técnicos não se caracterizam como unidades administrativas.

Artigo 4º - As unidades adiante relacionadas, da Escola de Desenvolvimento Social do Estado de São Paulo, previstas no artigo 3º deste decreto, têm os seguintes níveis hierárquicos:

I - de Departamento Técnico, a Diretoria Executiva;

II - de Divisão Técnica, os Centros;

III - de Serviço, os Núcleos.

SEÇÃO III

Do Conselho Curador

Artigo 5º - O Conselho Curador é o órgão de caráter normativo e deliberativo da Escola de Desenvolvimento Social do Estado de São Paulo, cabendo-lhe, em especial:

I - aprovar a orientação geral que regulará o funcionamento da EDESP, a distribuição e o conteúdo dos programas de capacitação das unidades e parceiros interessados, de conformidade com o disposto no Regimento Interno;

II - articular providências e promover o desenvolvimento de iniciativas com vista à plena consecução do disposto no artigo 2º deste decreto;

III - avaliar, periodicamente, os resultados alcançados pela EDESP, contribuindo para a adoção dos ajustes e mudanças de rumo que se fizerem necessários;

IV - propor seu Regimento Interno e o da EDESP.

Artigo 6º - O Conselho Curador será composto dos seguintes membros:

I - Secretário Adjunto de Desenvolvimento Social, seu Presidente nato;

II - Chefe de Gabinete;

III - Diretor Executivo da EDESP;

IV - Diretor do Departamento de Recursos Humanos;

V - 1 (um) representante da comunidade científica;

VI - 1 (um) representante da comunidade acadêmica.

§ 1º - Cada membro do Conselho terá 1 (um) suplente.

§ 2º - Os membros de que tratam os incisos I a IV deste artigo terão como suplentes os respectivos substitutos legais.

§ 3º - Os membros referidos nos incisos V e VI deste artigo e seus suplentes serão designados pelo Secretário de Desenvolvimento Social, mediante resolução, para um mandato de 2 (dois) anos, permitida a recondução.

§ 4º - Na hipótese de vacância antes do término do mandato, far-se-á nova designação para o período restante.

§ 5º - Concluídos os mandatos, os membros de que tratam os incisos V e VI deste artigo e seus suplentes permanecerão no exercício de suas funções até a posse dos novos designados.

§ 6º - As funções de membro do Conselho não serão remuneradas, mas consideradas como serviço público relevante.

§ 7º - O Conselho poderá convidar para participar de suas reuniões, sem direito de voto:

1. representantes de órgãos ou entidades, públicos ou privados, cuja participação seja considerada importante diante da pauta da reunião;
2. pessoas que, por seus conhecimentos e experiência profissional, possam contribuir para a discussão das matérias em exame.

SEÇÃO IV

Da Diretoria Executiva

SUBSEÇÃO I

Das Atribuições

Artigo 7º - A Diretoria Executiva é o órgão executivo superior de coordenação e gerenciamento das ações e atividades da Escola de Desenvolvimento Social do Estado de São Paulo.

Artigo 8º - A Assistência Técnica tem, em sua área de atuação, as atribuições previstas no artigo 58 do Decreto nº 49.688, de 17 de junho de 2005.

Artigo 9º - O Centro de Planejamento tem, por meio de seu Corpo Técnico, em sua área de atuação, além de outras necessárias ao adequado cumprimento do disposto no artigo 2º deste decreto, as seguintes atribuições:

I - realizar:

a) levantamento de demandas de capacitação;

b) estudos e pesquisas estratégicas para o aprimoramento da política de desenvolvimento de recursos humanos da área de atuação da EDESP;

II - sistematizar as ações específicas de capacitação, através de, entre outras atividades, elaboração de pareceres, programações, calendários anuais, fichas de apresentação de cursos e currículos resumidos do instrutor;

III - elaborar e avaliar projetos referentes a cursos, seminários, oficinas e atividades pedagógicas em geral relacionadas à capacitação de recursos humanos;

IV - elaborar e analisar ementas e conteúdos programáticos das ações de capacitação a serem desenvolvidas;

V - indicar o perfil de professores e instrutores a serem selecionados para ministrar as ações de capacitação;

VI - orientar e acompanhar a elaboração de material didático-pedagógico e outros informes;

VII - elaborar instrumentos técnicos para os seminários e oficinas, bem como os de avaliação das ações de capacitação;

VIII - preparar relatórios das atividades desenvolvidas.

Artigo 10 - O Centro de Coordenação de Cursos tem, em sua área de atuação, além de outras necessárias ao adequado cumprimento do disposto no artigo 2º deste decreto, as seguintes atribuições:

I - por meio de seu Corpo Técnico:

a) promover:

1. a execução de programas e cursos, diretamente ou por meio de instituições públicas ou privadas, contratadas, conveniadas ou parceiras;

2. a realização de estudos dos sistemas informatizados visando universalizar sua utilização;

3. a interatividade e a integração das diferentes linguagens e mídias, visando à melhoria da qualidade dos serviços oferecidos;

b) fomentar e executar projetos com vista ao desenvolvimento de novas tecnologias educacionais, como forma de possibilitar alternativas de capacitação e aperfeiçoamento contínuo dos agentes da Assistência

Social;

c) analisar a viabilidade técnica de programas e projetos de tecnologia educacional propostas pela administração pública, adequando-os às políticas e diretrizes nacionais da educação, em todos os níveis e modalidades;

d) auxiliar na proposição de conteúdos, programas educativos e material didático em diferentes mídias para os programas da EDESP;

e) propor veículos e meios adequados à difusão e disseminação de programas de Educação a Distância;

f) preparar relatórios das atividades desenvolvidas;

II - por meio do Núcleo de Suporte Operacional:

a) prestar os serviços de apoio e de infraestrutura necessários à execução dos cursos dos programas de responsabilidade da EDESP;

b) exercer atividades próprias de secretaria de escola.

Artigo 11 - O Núcleo de Apoio Administrativo tem, em sua área de atuação, as atribuições previstas no artigo 59 do Decreto nº 49.688, de 17 de junho de 2005.

SUBSEÇÃO II

Das Competências

Artigo 12 - O Diretor Executivo da Escola de Desenvolvimento Social do Estado de São Paulo, além de outras que lhe forem conferidas por lei ou decreto, tem, em sua área de atuação, as seguintes competências:

I - as previstas nos artigos 65, incisos I a VI, 66, inciso II, 76 e 85, incisos I e III, do Decreto nº 49.688, de 17 de junho de 2005, observada a alteração de que trata o inciso IV do artigo 21 deste decreto;

II - em relação ao Sistema de Administração de Pessoal, as previstas nos artigos 31, 33, 38 e 39 do Decreto nº 52.833, de 24 de março de 2008.

Artigo 13 - Os Diretores dos Centros e os Diretores dos Núcleos, além de outras que lhe forem conferidas por lei ou decreto, têm, em suas respectivas áreas de atuação, as seguintes competências:

I - as previstas nos artigos 67 e 85, incisos I e III, do Decreto nº 49.688, de 17 de junho de 2005;

II - em relação ao Sistema de Administração de Pessoal, as previstas no artigo 38 do Decreto nº 52.833, de 24 de março de 2008.

Artigo 14 - Aos Diretores dos Centros compete, ainda, em relação ao Sistema de Administração de Pessoal, exercer o previsto no artigo 34 do Decreto nº 52.833, de 24 de março de 2008.

SEÇÃO V

Disposições Finais

Artigo 15 - A Secretaria de Desenvolvimento Social poderá, observada a legislação pertinente, firmar convênios, contratos e parcerias com instituições públicas ou privadas para o desenvolvimento das atividades da Escola de Desenvolvimento Social do Estado de São Paulo.

Artigo 16 - Para fins de concessão do "pro labore", de que trata o artigo 28 da Lei nº 10.168, de 10 de julho de 1968, ficam classificadas, na Secretaria de Desenvolvimento Social, as funções de serviço público adiante discriminadas, destinadas à Escola de Desenvolvimento Social do Estado de São Paulo, na seguinte conformidade:

I - 1 (uma) de Diretor Técnico III, para a Diretoria Executiva;

II - 2 (duas) de Diretor Técnico II, assim distribuídas:

a) 1 (uma) para o Centro de Planejamento;

b) 1 (uma) para o Centro de Coordenação de Cursos.

Artigo 17 - O servidor da Secretaria de Desenvolvimento Social e dos demais órgãos da Administração Direta do Estado que atuar como docente na Escola de Desenvolvimento Social do Estado de São Paulo fará jus a honorários, nos termos do inciso VIII do artigo 124 da Lei nº 10.261, de 28 de outubro de 1968, a serem fixados mediante decreto específico.

Artigo 18 - O Regimento Interno da Escola de Desenvolvimento Social do Estado de São Paulo e o de seu Conselho Curador serão aprovados pelo Secretário de Desenvolvimento Social, mediante resolução.

Artigo 19 - O Grupo de Capacitação de Agentes Sociais, da Coordenadoria de Ação Social, da Secretaria de Desenvolvimento Social, passa a denominar-se Grupo Estadual de Gestão do Sistema Único de Assistência Social - SUAS.

Artigo 20 - Ficam acrescentados ao artigo 3º do Decreto nº 49.688, de 17 de junho de 2005, os

dispositivos adiante relacionados, com a seguinte redação:

I - o inciso X:

“X - Escola de Desenvolvimento Social do Estado de São Paulo - EDESP.”;

II - o § 2º, passando a parágrafo único a denominar-se § 1º:

“§ 2º - A Escola de Desenvolvimento Social do Estado de São Paulo é organizada mediante decreto específico.”.

Artigo 21 - Os dispositivos adiante relacionados do Decreto nº 49.688, de 17 de junho de 2005, passam a vigorar com a seguinte redação:

I - o inciso III do artigo 11:

“III - Grupo Estadual de Gestão do Sistema Único de Assistência Social - SUAS;” (NR)

II - o artigo 45:

“Artigo 45 - O Grupo Estadual de Gestão do Sistema Único de Assistência Social - SUAS tem, em sua área de atuação, por meio de seu Corpo Técnico, as seguintes atribuições:

I - acompanhar e avaliar a gestão do SUAS;

II - promover o estabelecimento de normas para:

a) as ações de gestão do SUAS;

b) as relações entre os municípios e as entidades e organizações de assistência social;

III - propor instrumentos de regulamentação da Política Estadual de Assistência Social, quanto aos aspectos de sua gestão;

IV - participar:

a) da formulação de critérios de partilha de recursos de cofinanciamento estadual para Municípios;

b) da definição de normas e padrões sobre a qualidade dos serviços socioassistenciais prestados aos usuários;

V - acompanhar a execução das ações e os serviços de vigilância social;

VI - divulgar os padrões de tipificação de vulnerabilidades, riscos, eventos, agravos, violações de direitos e demandas sociais;

VII - coordenar:

a) a prestação de apoio técnico aos Municípios na organização de ações referentes à gestão do SUAS;

b) o processo de elaboração dos Planos Municipais de Assistência Social, bem como o acompanhamento de sua execução.”; (NR)

III - o inciso VII do artigo 48:

“VII - fornecer informações para subsidiar os trabalhos da Escola de Desenvolvimento Social do Estado de São Paulo e participar dos processos de aprimoramento, capacitação profissional e treinamento;” (NR)

IV - o inciso IV do artigo 65:

“IV - autorizar a produção de material de conhecimento técnico-científico;” (NR)

Artigo 22 - Ficam extintos, no Quadro da Secretaria de Desenvolvimento Social, 11 (onze) cargos vagos de Encarregado I.

Parágrafo único - O Departamento de Recursos Humanos, da Secretaria de Desenvolvimento Social, providenciará a edição, no prazo de 15 (quinze) dias contados da data da publicação deste decreto, de relação dos cargos extintos por este artigo, contendo nome do último ocupante de cada um e motivo da vacância.

Artigo 23 - As Secretarias de Planejamento e Desenvolvimento Regional e da Fazenda providenciarão, em seus respectivos âmbitos de atuação, os atos necessários ao cumprimento deste decreto.

Artigo 24 - Este decreto entra em vigor na data de sua publicação, ficando revogadas as disposições em contrário, em especial o inciso XX do artigo 43 do Decreto nº 49.688, de 17 de junho de 2005.

Palácio dos Bandeirantes, 29 de fevereiro de 2012

GERALDO ALCKMIN

Rodrigo Garcia

Secretário de Desenvolvimento Social

Júlio Francisco Semeghini Neto

Secretário de Planejamento e Desenvolvimento Regional

Andrea Sandro Calabi

Secretário da Fazenda

Sidney Estanislau Beraldo

Secretário-Chefe da Casa Civil

Publicado na Casa Civil, aos 29 de fevereiro de 2012.

ANEXO II – Lista de entrevistados em ordem cronológica

Entrevistado	Instituição	Data
Sra. Maria Isabel Lopes da Cunha Soares	Diretora Executiva da EDESP	10/5/2015 e outras oportunidades
Sr. André Luiz Machado de Lima	Diretor Técnico da EDESP	10/5/2015 e outras oportunidades
Sra. Paulea Zaquini Monteiro Lima	Vice-diretora de Ensino da EPSJV - FIOCRUZ	18/6/2015
Sra. Fátima Cortella	Gerência Técnica de Projetos de Formação e Desenvolvimento Profissional - FUNDAP	13/7/2015
Sr. Floriano Pesaro	Secretário de Estado - SEDS	23/7/2015
Professora Regina Pacheco	Coordenadora MPGPP	23/7/2015
Sra. Danielle Padovani da Silva	EPP - Governo do Estado de São Paulo	24/7/2015
Sra. Stephanie Aude Soublin	EPP - Governo do Estado de São Paulo	24/7/2015
Sra. Rita Dalmaso	Coordenadora da CAS - SEDS	24/7/2015
Sra. Salete Sobrev	Diretora de Proteção Social Básica - CAS - SEDS	24/7/2015
Sra. Carmen Pavan Ribeiro	EFAP- Secretaria de Educação do Estado de São Paulo	29/7/2015
Sr. Marcelo Reis Garcia	Assistente Social	01/08/2015* <i>por e-mail</i>

ANEXO III – Termo de Referência

MPGPP - FGV TERMO DE REFERÊNCIA PARA TRABALHO FINAL 2015

Secretaria de Desenvolvimento Social do Estado de São Paulo

A Escola de Desenvolvimento Social do estado de São Paulo - EDESP

Antecedentes

A Escola de Desenvolvimento Social do Estado de São Paulo (EDESP) foi criada em 29 de fevereiro de 2012 pelo Decreto n. 57.819. É uma ação na área social, com foco na educação continuada, para capacitar e valorizar os profissionais desse setor.

A EDESP desenvolve e proporciona cursos de aprimoramento, capacitação profissional e treinamento destinado a gestores, técnicos e trabalhadores sociais de organizações públicas ou privadas, atuantes no campo da assistência social e aos servidores da SEDS, além de exercer as atribuições relativas a qualificação e capacitação estabelecidas no Sistema Único de Assistência Social (SUAS).

Sua missão é proporcionar, estimular e promover a formação permanente, por meio de cursos de aprimoramento, capacitação profissional, treinamento para gestores, técnicos e trabalhadores sociais das organizações públicas e privadas atuantes no campo da Assistência Social.

Seus objetivos são capacitar, treinar os profissionais para o desempenho de suas atividades e ações referentes aos projetos e programas da área social; capacitar multiplicadores; qualificar técnicos de municípios e organizações de assistência social do Estado de São Paulo.

Para tanto, a EDESP executa programas e cursos, diretamente ou por meio de instituições parceiras, públicas ou privadas, e conveniadas. Os cursos são oferecidos na modalidade presencial, semipresencial, e à distância.

Situação-problema

A EDESP encontra-se em fase de reelaboração de seu planejamento estratégico, buscando incluir em suas atribuições uma frente de trabalho mais proativa na área de publicações, realização de seminários, congressos e conferências e a promoção intercâmbios com instituições congêneres, no intuito de tornar-se referência na área de formação, capacitação e educação permanentes na área da assistência social. Ainda encontram-se em seu horizonte a análise de eficácia de seus instrumentais de execução, avaliação e monitoramentos das ações e reelaboração dos mesmos, quando necessário.

Objetivos

Dado este contexto, o grupo deverá:

- Fazer o desenho Institucional da Escola de Desenvolvimento Social do Estado de São Paulo, discorrendo sobre:
 - Contexto político e legal
 - Estrutura Organizacional
 - Governança da Instituição
 - Aspectos Operacionais da sua trajetória.

Abordagem

- Análise de documentos e dados disponibilizados pela EDESP e por outros setores da Secretaria de Desenvolvimento Social, órgãos de controle, entidades da sociedade civil, etc.;
- Entrevistas com atores considerados importantes na elaboração do diagnóstico e sinalização de caminhos a serem percorridos, dentre os quais destacamos: parceiros na execução das ações; público alvo que já tenha realizado cursos e outras atividades promovidas pela EDESP; professores e outros profissionais responsáveis por cursos e atividades já realizadas ou a serem realizadas.

Metodologia

A ser desenvolvida pelo grupo em conjunto com a EDESP. O relatório final deverá ser disponibilizado previamente aos interlocutores da Escola, antes mesmo de sua apresentação à Banca Avaliadora.

Produtos

- Relatório final de 60 a 70 páginas, Times New Roman 12, espaço 1,5, acrescidas de anexos e referências bibliográficas, a ser protocolado na Secretaria de Registro da EAESP-FGV _____ de 2015.
- Apresentação do relatório diante de banca, com participação de dirigente da organização envolvida.

Conteúdo

Relatório elaborado pela equipe contendo:

- Diagnóstico da situação e análise;
- Proposta de medidas específicas e justificativas, além de procedimentos relacionados à implementação das medidas propostas. As medidas propostas devem ser priorizadas e diferenciadas para o curto, médio e longo prazo;
- Anexos: lista de participantes do grupo; o presente termo de referência; lista de pessoas entrevistadas; fontes de dados consultadas;
- Referências bibliográficas.

Organização

Secretaria de Desenvolvimento Social do Estado de São Paulo por meio da EDESP – Escola de Desenvolvimento Social do Estado de São Paulo.

Endereço: Rua Bela Cintra, 1032, 7º andar, lado B, Cerqueira César, CEP 01415-002

Tel.: 2763-8226 ou 98193-0316

Contato e pessoas responsáveis

Maria Isabel Lopes da Cunha Soares - Diretora Executiva da EDESP –
mariaisabel@sp.gov.br

BIBLIOGRAFIA

- Abbad, G. D. S. (2007). Educação a distância: o estado da arte e o futuro necessário. *Revista Do Serviço Público*, (58), 351–372.
- Aires, R. F. de F., Salgado, C. C. R., Ayres, K. V., & Araújo, A. G. de. (2014). Escolas de governo: o panorama brasileiro. *Revista de Administração Pública*, 48(4), 1007–1027. <http://doi.org/10.1590/0034-76121689>
- Amaral, H. K. do. (2006). Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. *Revista Do Setor Público*, 57(4), 549 – 563.
- Azevedo, S. B., & Borges, T. F. (2010). Contrato Temporário : Vantagens e Desvantagens para o Setor Público. Retrieved from http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/Material_CONSAD/paineis_III_congresso_consad/painel_22/contrato_temporario_vantagens_e_desvantagens_para_o_setor_publico.pdf
- Bittencourt, M. A., & Zouain, D. M. (2010). Escolas de Governo e a Profissionalização do Servidor Público : Estudo dos Casos da Escola de Serviço Público do Estado do Amazonas – ESPEA e da Fundação Escola de Serviço Público Municipal de Manaus - FESPM. *Revista ADM.MADE Revista Do Mestrado Em Administração E Desenvolvimento Empresarial Da Universidade Estácio de Sá – Rio de Janeiro*, 14(2), 75–94.
- Bovaird, T., & Löffler, E. (2003). *Public Management and Governance*. (T. Bovaird & E. Löffler, Eds.) (Tony Bovai). New York, NY: Routledge.
- Britto Júnior, Á. F. de, & Feres Júnior, N. (2011). A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos. *Evidência*, 7(7), 237–250.
- Carvalho, M. do C. A. A., & Teixeira, A. C. (2000). Conselhos Gestores em Políticas Públicas. In *Os Conselhos Gestores de Políticas Públicas no Brasil: Avanço e Possibilidades* (p. 144). São Paulo, SP: Polis.
- Farah, M. F. S. (2001). Parcerias, novos arranjos institucionais e políticas públicas no nível local de governo. *Revista de Administração Pública*, 35(1), 119–144. Retrieved from <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewArticle/6364>
- Graef, A. (2010). Origens e fundamentos da carreira de Gestor Governamental. *Revista de Políticas Públicas E Gestão Governamental*, 18.
- Jaccoud, L. (Organizadora), Silva, F. B. da, & Beghin, N. (2005). Questão Social e Políticas Sociais no Brasil Contemporâneo. In *Políticas Sociais no Brasil: participação social, conselhos e parcerias* (pp. 373–381). Brasília: IPEA. Retrieved from http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/Cap_8-10.pdf
- Kyrmse, R. E. (2009). Metodologia de Gestão da Capacitação Modelada em Desenvolvimento

- de Competências. Retrieved October 15, 2015, from <http://consad.org.br/evento/ii-congresso/>
- Lima, P. G. de. (2014). O desenho institucional e as instituições participativas: conselhos gestores de políticas públicas e orçamentos participativos. *Revista Contraponto, 1*, 109 – 127.
- Muzzi, D., & Iannotti, D. M. de C. (2010). Competências e Desempenho : Desafios e inovação na construção de um modelo para gestão de pessoas – O caso da SEF/ MG. Retrieved October 15, 2015, from http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/Material_CONSAD/paineis_III_congresso_consad/p
- Norma Operacional Básica de Recursos Humanos do Sistema Único de Assistência Social – NOB-RH/SUAS. (2009). <http://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Pacheco, R. S. (2002). Escolas de governo como centros de excelência em gestão pública : a perspectiva da ENAP - Brasil. *Revista Do Serviço Público*, pp. 75–88. Brasília, DF. Retrieved from http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/1914/2002_Vol.53,n.1_Pacheco.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pacheco, R. S. (2004). Contratualização de resultados no setor público: a experiência brasileira e o debate internacional. *IX Congreso Internacional Del CLAD Sobre La Reforma Del Estado Y de La Administración Pública*, 12.
- Política Bacional de Assistência Social - PNAS 2004 Norma Operacional Básica - NOB/SUAS. (2005). Retrieved October 15, 2015, from http://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/assistencia_social/Normativas/PNAS2004.pdf
- Política Nacional de Educação Permanente do Sistema Único da Assistência Social – PNEP/SUAS. (2013).
- Ruthes, R. M., & Cunha, I. C. K. (2007, December). Contribuições para o conhecimento em gerenciamento de enfermagem sobre gestão por competência. *Revista Gaúcha Enfermagem*, 28(4), 570–575. Retrieved from <http://www.seer.ufrgs.br/RevistaGauchadeEnfermagem/article/viewFile/3154/1727>. Acesso
- Santos, L. A. Dos, & Cardoso, R. L. S. (2001). Avaliação de desempenho da ação governamental no Brasil: problemas e perspectivas. *VI Congreso Internacional Del CLAD Sobre La Reforma Del Estado Y de La Administración Pública*, 54, 5–52. Retrieved from <http://www.freepatentsonline.com/article/SAM-Advanced-Management-Journal/64912374.html>

- Teixeira, E. C. (2000). Efetividade e eficácia dos conselhos. In: CARVALHO, Maria do Carmo A. A.; TEIXEIRA, Ana Cláudia C. (orgs.). *Conselhos Gestores de Políticas Públicas*. São Paulo, Polis, 2000a, pp. 92-96. (Publicações Polis, 37.)
- Tenrio, F. G., & Rozenberg, J. E. (1997). Gestão pública e cidadania: metodologias participativas em ação . *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 31(4), 101–125.
- Toni, J. De. (2001). Do orçamento participativo ao planejamento estratégico: as possibilidades da gestão democrática do Estado. In *VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública* (pp. 1–19). Buenos Aires, AR.
- PROJETO POLÍTICO INSTITUCIONAL EDESP, 2008, disponível para consulta na Secretaria de Desenvolvimento Social de São Paulo, SP – Biblioteca SEDS. Referência: processo 1702/2008.
- PACTO DE APRIMORAMENTO E GESTÃO, 2007/2008, disponível para consulta na Secretaria de Desenvolvimento Social de São Paulo, SP – Biblioteca SEDS. Referência: processo 1702/2008.
- PLANO ESTADUAL DE CAPACITAÇÃO (PEC), 2008–2009, disponível para consulta na Secretaria de Desenvolvimento Social de São Paulo, SP – Biblioteca SEDS. Referência: processo 1702/2008.
- PROJETO POLÍTICO INSTITUCIONAL (EDESP), 2008, disponível para consulta na Secretaria de Desenvolvimento Social de São Paulo, SP – Biblioteca SEDS. Referência: processo 1702/2008.

WEBSITES VISITADOS

<http://edesp.sp.gov.br/edesp2014/institucional/quem-somos/>. - acesso em julho de 2105

<http://www.desenvolvimentosocial.sp.gov.br/portal.php/institucional>. - acesso em junho de 2015

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm - acesso em julho de 2015

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8742compilado.htm. - acesso em julho de 2015

http://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/assistencia_social/Normativas/PNAS2004.pdf. - acesso 15 de outubro julho de 2015

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12435.htm - acesso em julho de 2015

<http://www.mds.gov.br/assistenciasocial/publicacoes-para-impressao-em-grafica/norma-operacional-basica-de-recursos-humanos-do-suas-nob-rh-suas> - acesso em julho de 2015

http://www.mds.gov.br/assistenciasocial/secretaria-nacional-de-assistencia-social-snas/livros/politica-nacional-de-educacao-permanente-do-suas-pnep-suas/caderno_politica_novoCOM%20CAPA.pdf/view - acesso em julho de 2015

<http://www.fazenda.sp.gov.br/balanco> - acesso em julho de 2015

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/D99218.htm - acesso em julho de 2015

<http://www.mds.gov.br/assistenciasocial/protecaobasica/servicos/projovem/arquivos/tipificacao-nacional.pdf/download> - acesso em julho de 2015

<http://www.desenvolvimentosocial.sp.gov.br/portal.php/institucional> - acesso em julho de 2015

<http://edesp.sp.gov.br/edesp2014/> - acesso em agosto de 2014

<http://www.mds.gov.br/falemds> - acesso em agosto de 2014

<http://www.mds.gov.br/assistenciasocial/secretaria-nacional-de-assistencia-social-snas/biblioteca> - acesso em agosto de 2014

<http://www.fundap.sp.gov.br/sic-fundap/> - acesso em 16 de julho de 2015

<http://portal.fiocruz.br/pt-br> - acesso em junho de 2015

<https://portal.fiocruz.br/pt-br/content/escola-polit%C3%A9cnica> - acesso em junho de 2015

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm - acesso em 15 de julho de 2015

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm - acesso em 15 de julho de 2015

<http://www.mds.gov.br/assistenciasocial/secretaria-nacional-de-assistencia-social-snas/livros/gestao-do-trabalho-no-ambito-do-suas/arquivos/GESTAO%20DO%20TRABALHO%20NO%20AMBITO%20DO%20SUAS.pdf/download> - acesso em 22 de julho de 2015

<http://www.rededosaber.sp.gov.br/portais/Default.aspx?tabid=6257> - acesso em 29 de julho de 2015

http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/assistencia_social/gestao_de_pessoas/espao/index.php?p=3179 - acesso em 29 de julho de 2015

<http://www.vanzolini-gte.org.br/conheca-o-novo-site-da-gte/> - acesso em 29 de julho de 2015

<http://www.eg.fjp.mg.gov.br/index.php/institucionais> - acesso em junho de 2015

<http://www.fundap.sp.gov.br/fundap-e-secretaria-de-desenvolvimento-social-realizam-videoconferencia-sobre-drogas/> - acesso em 17 de outubro de 2015

http://www.mds.gov.br/cnas/politica-e-nobs/nob-rh_08-08-2011.pdf/download. - acesso em 15/10/2015

<http://www.change-management-toolbook.com/change-management> - acesso em 18/10/2015

ABREVIATURAS

ADS – Agência de Desenvolvimento Social

AVA – Ambiente Virtual de Aprendizagem

BPC – Benefício de Prestação Continuada

CADSUAS - Cadastro Nacional do Sistema Único de Assistência Social

CAF – Coordenadoria de Administração de Fundos e Convênios

CAM – Centro de Atendimento Multidisciplinar

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CAS – Coordenadoria de Ação Social

CEPAM – Centro de Estudos e Pesquisas de Administração Municipal

CEPERJ – Fundação Centro Estadual de Estatística, Pesquisa e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro

CF – Constituição Federal de 1998

CIB – Comissão Intergestora Bipartite

CJ/SEADS – Consultoria Jurídica/Secretaria de Assistência e Desenvolvimento Social

CIB – Comissão Intergestora Bipartite

CNAS - Conselho Nacional de Assistência Social

CONSEAS – Conselho Estadual de Assistência Social

CRAS – Centro de Referência da Assistência Social

CREAS – Centro de Referência Especializado de Assistência Social

CSAP – Curso Superior de Administração Pública

DA – Departamento de Administração

DRH – Departamento de Recursos Humanos

EAD – Educação à Distância

EDESP – Escola de Desenvolvimento Social do Estado de São Paulo

EFAP – Escola de Formação de Professores

EGAP – Escola de Governo e Administração Pública

EPP – Especialistas em Políticas Públicas

EPSJV – Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio

ESESP – Escola do Serviço Público do Espírito Santo

FAQ – Frequently Asked Questions

FEAS – Fundo Estadual de Assistência Social

FGV – Fundação Getúlio Vargas

FIOCRUZ – Fundação Oswaldo Cruz

FNAS – Fundo Nacional de Assistência Social

FUNDAP – Fundação do Desenvolvimento Administrativo

GT – Grupo de Trabalho

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

IES – Instituições de Ensino Superior

IGE – Incentivo à Gestão Estadual

IPC-FIPE – Índice de Preço ao Consumidor - Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas

LBA - Fundação Legião Brasileira de Assistência

LNC – Levantamento de Necessidades de Capacitação

LOAS – Lei Orgânica da Assistência Social

MDS – Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome

NOB – Norma Operacional Básica

NOB/SUAS – Norma Operacional Básica do SUAS

NOB-RH/SUAS – Norma Operacional Básica de Recursos Humanos do SUAS

OMS – Organização Mundial da Saúde

OPAS – Organização Pan-Americana de Saúde

PEC – Plano Estadual de Capacitação

PNAD – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios

PNAS – Política Nacional de Assistência Social

PNC – Política Nacional de Capacitação

PNEP/SUAS – Política Nacional de Educação Permanente do Sistema Único da Assistência Social

PPA – Plano Pluri Anual

SAC – Serviço de Atendimento ao Candidato

SEADS – Secretaria Estadual de Assistência de Desenvolvimento Social

SEDS – Secretaria de Desenvolvimento Social

SEAS – Sistema Estadual e Assistência Social

SUAS – Sistema Único da Assistência Social

SUS – Sistema Único de Saúde

SWOT – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

TR – Termo de Referência

UNESP – Universidade Estadual Paulista

UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas

USP – Universidade de São Paulo

NOTAS EXPLICATIVAS

ⁱ A Missão da EDESP pode ser verificada no *site* <http://edesp.sp.gov.br/edesp2014/institucional/quem-somos/>.

ⁱⁱ A Missão da SEDS, conforme extraída do *website*, é “Garantir os direitos e o acesso a bens e serviços a cidadãos e grupos em situação de vulnerabilidade, risco social e pessoal no Estado de São Paulo, por meio da formulação, coordenação e avaliação da política de Assistência e Desenvolvimento Social e da realização de parcerias e transferência e geração de renda”.

<http://www.desenvolvimentosocial.sp.gov.br/portal.php/institucional>.

ⁱⁱⁱ A Constituição Federal de 1988 foi promulgada em 5 de outubro de 1988, e constitui-se a Lei suprema no Brasil no topo do ordenamento jurídico. O título VIII, denominado Ordem Social, cujo objetivo é o bem-estar e a justiça social, no que diz respeito à Assistência Social, versa nos seus artigos que “Art. 203. A assistência social será prestada a quem dela necessitar, independentemente de contribuição à seguridade social, e tem por objetivos: I - a proteção à família, à maternidade, à infância, à adolescência e à velhice; II - o amparo às crianças e adolescentes carentes; III - a promoção da integração ao mercado de trabalho; IV - a habilitação e reabilitação das pessoas portadoras de deficiência e a promoção de sua integração à vida comunitária; V - a garantia de um salário mínimo de benefício mensal à pessoa portadora de deficiência e ao idoso que comprovem não possuir meios de prover à própria manutenção ou de tê-la provida por sua família, conforme dispuser a lei. Art. 204. As ações governamentais na área da assistência social serão realizadas com recursos do orçamento da seguridade social, previstos no art. 195, além de outras fontes, e organizadas com base nas seguintes diretrizes: I - descentralização político-administrativa, cabendo a coordenação e as normas gerais à esfera federal e a coordenação e a execução dos respectivos programas às esferas estadual e municipal, bem como a entidades beneficentes e de assistência social; II - participação da população, por meio de organizações representativas, na formulação das políticas e no controle das ações em todos os níveis.” Na íntegra a CF/1988 poderá ser encontrada na *website* do Planalto: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm.

^{iv} A Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS), que dispõe sobre a organização da Assistência Social no Brasil, foi sancionada pelo presidente da República (Itamar Franco) dia 7 de dezembro de 1993. Sobre a Assistência Social, estabelece sua definição e seus objetivos, princípios e diretrizes de como deverá ser organizada a gestão, sobre seus benefícios, serviços, programas e projetos e sobre o seu financiamento. Na íntegra a LOAS poderá ser encontrada no *website* do Planalto: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8742compilado.htm.

^v A Política Nacional de Assistência Social (PNAS), aprovada pelo Conselho Nacional de Assistência Social em 22 de setembro de 2004 e publicada no DOU pela Resolução nº 145, de 15 de outubro de 2004, busca a padronização, a melhoria e a ampliação dos serviços de assistência no país, e em conjunto com as políticas setoriais, visa garantir os direitos aos cidadãos e grupos em situação de risco. Considera as desigualdades territoriais na busca da garantia dos mínimos sociais reconhecendo a universalização dos direitos sociais. Na íntegra a

PNAS. Disponível em:

<http://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/assistencia_social/Normativas/PNAS2004.pdf>, consultado 14/10/2015.

^{vi} Sistema Único da Assistência Social (SUAS), cuja regulamentação se deu através da Lei nº 12.435, de 6 de julho de 2011, promulgada pela então presidente Dilma Rousseff. É um sistema que organiza, de forma descentralizada, os serviços socioassistenciais no Brasil. Atua como um modelo de gestão participativa, que articula os esforços e recursos entre os entes federativos, para a execução e o financiamento da Política Nacional de Assistência Social (PNAS), organizando as ações da assistência social em dois tipos de proteção social. O sistema é composto pelo Poder Público e a sociedade civil, que participam diretamente do processo de gestão compartilhada. Na íntegra o SUAS poderá ser encontrado no *website* do Planalto:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12435.htm>, consultado em 14/10/2015.

^{vii} A Norma Operacional Básica de Recursos Humanos (NOB-RH/SUAS), aprovada pela Resolução nº 269, de 13 de dezembro de 2006, tem por objetivo nortear os principais pontos da gestão pública do trabalho e propor mecanismos que regulem a relação entre gestores, trabalhadores e prestadores de serviços socioassistenciais. Trata-se de diretrizes para uma política de gestão do trabalho. Na íntegra a NOB-RH/SUAS poderá ser encontrada no *website* do MDS: <http://www.mds.gov.br/cnas/politica-e-nobs/nob-rh_08-08-2011.pdf/download>, consultado 14/10/2015.

^{viii} Segundo definição dada pelo NOB-RH/SUAS, educação permanente “constitui-se no processo de permanente aquisição de informações pelo trabalhador, de todo e qualquer conhecimento, por meio de escolarização formal ou não formal, de vivências, de experiências laborais e emocionais, no âmbito institucional ou fora dele. Compreende a formação profissional, a qualificação, a requalificação, a especialização, o aperfeiçoamento e a atualização. Tem o objetivo de melhorar e ampliar a capacidade laboral do trabalhador, em função de suas necessidades individuais, da equipe de trabalho e da instituição em que trabalha, das necessidades dos usuários e da demanda social”. Conforme definido pelo PNEP/SUAS, a educação permanente pode ser entendida como “o processo contínuo de atualização e renovação de conceitos, práticas e atitudes profissionais das equipes de trabalho e diferentes agrupamentos, a partir do movimento histórico, da afirmação de valores e princípios e do contato com novos aportes teóricos, metodológicos, científicos e tecnológicos disponíveis. Processo esse mediado pela problematização e reflexão quanto às experiências, saberes, práticas e valores pré-existentes e que orientam a ação desses sujeitos no contexto organizacional ou da própria vida em sociedade”.

^{ix} Os Centros de Referência de Assistência Social (CRAS) são unidades públicas estatais, descentralizadas, responsáveis pela organização e oferta dos serviços socioassistenciais da Proteção Social Básica do SUAS nas áreas de vulnerabilidade e risco social dos municípios e DF, devendo tomar ações para articular e fortalecer a rede de Proteção Social Básica local e prevenir as situações de risco em seu território de abrangência através do fortalecimento dos vínculos familiares e comunitários e da garantia de direitos.

^x Centros de Referência Especializada de Assistência Social (CREAS) são unidades públicas estatais, de abrangência municipal ou regional, que atuam como referência em seus territórios

na oferta de serviços socioassistenciais especializados às famílias e aos indivíduos em situação de risco pessoal ou social, por violação de direitos. Seu papel no SUAS define, igualmente, seu papel na rede de atendimento. De natureza público-estatal ofertam serviços que não podem sofrer interrupções.

^{xi} O Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS), instituído pela Lei Orgânica da Assistência Social - LOAS (Lei nº. 8.742, de 7 de dezembro de 1993), é um órgão superior de composição paritária (sociedade civil e Governo), vinculado ao Gabinete do Ministro do MDS.

^{xii} A Política Nacional de Educação Permanente do Sistema Único da Assistência Social (PNEP/SUAS), instituída pela Resolução CNAS nº 4, de 13 de março de 2013, aponta para a fundamental importância da formação e do desenvolvimento dos atores da assistência social, como uma das questões propulsoras do aprimoramento na qualidade dos serviços ofertados à sociedade. Na íntegra a PNAS poderá ser encontrada no *website* do MDS: http://www.mds.gov.br/assistenciasocial/secretaria-nacional-de-assistencia-social-snas/livros/politica-nacional-de-educacao-permanente-do-suas-pnep-suas/caderno_politica_novoCOM%20CAPA.pdf/view.

^{xiii} Este artigo incluiu as práticas realizadas nas seguintes instituições: Escola de Serviço Público do Espírito Santo (Esesp); Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Minas Gerais; Fundação Centro Estadual de Estatística, Pesquisa e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro (Ceperj); e Escola de Governo e Administração Pública (Egap), São Paulo.

^{xiv} Disponível em: <<http://www.rededosaber.sp.gov.br/portais/Default.aspx?tabid=4030>>, consultado 15/10/2015

^{xv} disponível para consulta na Biblioteca da EDESP, processo 1702/2008.

^{xvi} O Capacita SUAS é o Programa Nacional de Capacitação do Sistema Único da Assistência Social, coordenado em âmbito nacional pelo MDS, e no Estado de São Paulo pela Secretaria de Desenvolvimento Social (SEDS).

^{xvii} O Governo do Estado de São Paulo disponibiliza, via *website*, os relatórios anuais dos exercícios (anos-calendários): Balanços do Estado e o Relatório Anual do Governo do Estado pelo *site* <http://www.fazenda.sp.gov.br/balanco>.

^{xviii} O organograma da Secretaria de Desenvolvimento do Estado de São Paulo está disponível em <http://www.desenvolvimentosocial.sp.gov.br/portal.php/institucional>.

^{xix} O Benefício de Prestação Continuada é individual, não vitalício e intransferível, e assegura a transferência mensal de um salário-mínimo ao idoso (com 65 anos ou mais) e à pessoa com deficiência (de qualquer idade, com impedimentos de longo prazo que venham a obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas). Os beneficiários devem comprovar não possuir meios, próprios ou através de suas famílias, de garantir o próprio sustento, com renda mensal familiar (per capita) inferior a um quarto do salário-mínimo em vigor.

^{xx} A tecnologia *streaming* é uma forma de transmissão instantânea de dados de áudio e vídeo através de redes. Ela torna possível realizar capacitações, debates, congressos etc., sem a necessidade de fazer *download*, o que torna mais rápido o acesso aos conteúdos *on-line*.

^{xxi} Conforme definição do MDS, o Censo SUAS é um processo, para monitoramento, a partir da coleta eletrônica de dados reenchidos pelas Secretarias e Conselhos de Assistência Social dos Estados e Municípios, e objetiva monitorar e acompanhar os serviços realizados no âmbito do SUAS e fornecer dados para o aperfeiçoamento da sua gestão, produzindo dados confiáveis sobre a implementação da política socioassistencial no Brasil, identificando avanços e limitações e dando transparência ao processo e à prestação de contas à sociedade.

^{xxii} OS cargos comissionados são uma exceção constitucional, e se referem à cargos de confiança, de chefia ou assessoramento, que poderão ser exercidos por pessoas estranhas ao funcionalismo público, sem a necessidade de concurso público. A constituição no que diz respeito à Cargos em comissão e funções de confiança, no inciso V, do art. 37 estabelece que: “V – as funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira, nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento”.

^{xxiii} Os conteúdos das apostilas desenvolvidas pela EDESP em parceria com a FUNDAP (conforme dados fornecidos pela EDESP) foram: Apostila nº 01 – Plano de Capacitação para implementação da NOB-RH – Política de Assistência Social. Textos: 1. A Assistência Social no Brasil: como chegamos até aqui, texto de Marcelo Garcia; 2. Bem-estar à brasileira: origens, estrutura, princípios e desafios, texto de Daniel Cabaleiro Saldanha; 3. A Política Nacional de Assistência Social de 1988 e a nova política de Assistência Social iniciada em 2004, texto de Maria do Carmo Brant de Carvalho e 4. A esclerose de um modelo: do Estado de bem-estar social ao Estado estratégico, texto de Daniel Cabaleiro Saldanha, 5. Tipificação dos Serviços Socioassistenciais, texto de Maria do Carmo Brant de Carvalho, e 6. Assistência Social e o combate à pobreza, texto de Maria do Carmo Brant de Carvalho; Apostila nº 02 – Plano de Capacitação – Gestão Social e estratégias de combate à pobreza. Textos: 1. Programa São Paulo Solidário, texto de Marcelo Garcia, 2. A Busca Ativa como estratégia de trabalho, texto de Marcos Arcanjo de Assis, 3.1. A Agenda da Família; texto 3.2. Trabalhando com famílias no âmbito da proteção especial, textos de Maria Luiza Mestriner e Maria do Carmo Brant de Carvalho, 4. A gestão municipal e o Programa São Paulo Solidário, texto de Marcelo Garcia, e 5. Governança da Agenda da Família pelo CRAS – Marcelo Garcia; Apostila nº 03 – Plano de Capacitação – Organização de Estratégias Intersetoriais em Redes Sociais e Territórios Vulneráveis. Textos: 1. Reflexões sobre a Prática Intersetorial: que caminhos?, texto de Marcos Arcanjo de Assis, 2. As Novas Redes Sociais, texto de Antônio Claret, 3. A Rede no Contexto da Política de Assistência Social, texto de Maria Luiza Mestriner, e 4. O Financiamento Público da Assistência Social, texto de Fernando A. Brandão, 5. Sistema único de Assistência Social – 13 estudos de caso para debate com a equipe, texto de Marcelo Garcia; Apostila nº 04 – A Educação Permanente do Sistema único de Assistência Social em Contextos Colaborativos de Aprendizagens Significativas. Textos de Ligia Pimenta: 1. A Educação Permanente do Sistema Único de Assistência Social, 2. A Metodologia Colaborativa Dialógica e Sistêmica e 3. O Processo de Fortalecimento das Equipes da Secretaria de Desenvolvimento Social do Estado de São Paulo como Exemplo Prático.

^{xxiv} O Portal da EDESP pode ser consultado pelo *website* <http://edesp.sp.gov.br/edesp2014/>.

^{xxv} Perguntas frequentes no site do MDS poderão ser consultadas no seguinte endereço eletrônico: <http://www.mds.gov.br/falemds>.

^{xxvi} A Biblioteca Virtual da Assistência Social no *site* do MDS pode ser consultada em <http://www.mds.gov.br/assistenciasocial/secretaria-nacional-de-assistencia-social-snas/biblioteca>.

^{xxvii} A LBA, Fundação Legião Brasileira de Assistência, foi aprovada pelo Decreto nº 99.218, de 23 de abril de 1990. Vinculada ao Ministério da Ação Social (MSA), foi criada com a finalidade primordial de participar da formulação da Política Nacional de Promoção e Assistência Social, bem como estudar e planejar as medidas necessárias à sua execução objetivando garantir o direito à população de baixa renda ao acesso a programas de assistência social; cadastrar as entidades públicas ou privadas prestadoras de assistência social, atribuindo-lhes, mediante convênios, a execução de atividades de assistência social; destinar os recursos; realizar campanhas para a solução de problemas sociais; obter incentivos; celebrar convênios; participar no custeio de programas de natureza social de entidades privadas; e observar as peculiaridades de cada região do país no atendimento das suas necessidades, incentivando as iniciativas locais, públicas ou privadas. Na íntegra a LBA poderá ser encontrada no *website* do Planalto: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/D99218.htm.

^{xxviii} A Tipificação da Assistência Social, aprovada a partir da resolução nº 109 de 11 de novembro de 2009, descreve os serviços de Proteção Social Básica e de Proteção Social Especial. Na íntegra a LBA poderá ser encontrada no *website* do MDS: <http://www.mds.gov.br/assistenciasocial/protecaobasica/servicos/projovem/arquivos/tipificacao-nacional.pdf/download>.