

Prêmio Mario Covas **Ação Integrada**

1. Resumo

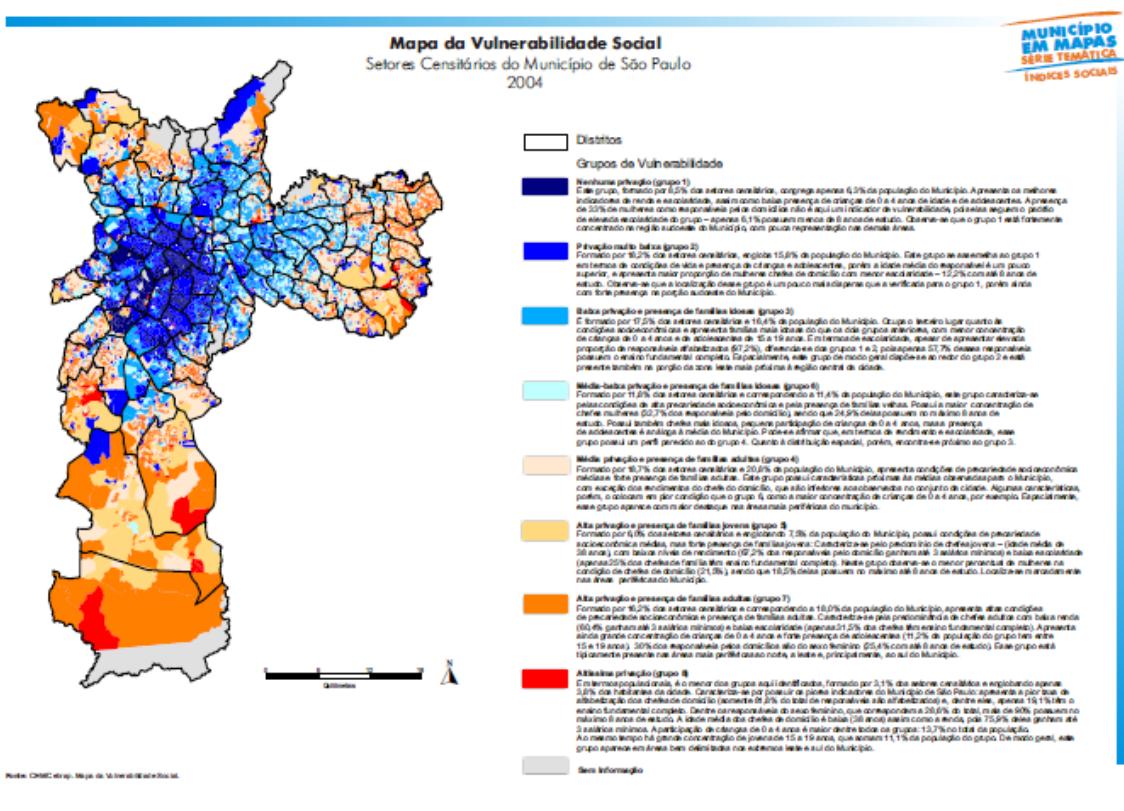
Superando obstáculos administrativos e políticos, a Subprefeitura do Itaim Paulista desenvolve um projeto que integra efetivamente as ações do Setor Público no território. A “Ação Integrada” consiste em organizar uma praça itinerante de serviços e políticas públicas nos setores territoriais, em sistema de rodízio. A inovação está em juntar outros órgãos, instâncias de governo, Setor Privado e ONGs. Juntos conseguem oferecer uma cesta com mais de 150 itens e gerar efeitos sinérgicos. Para a população, os principais resultados são a entrega expandida e “in loco” de serviços e políticas públicas e a previsibilidade do atendimento de suas demandas.

2. Problema enfrentado ou oportunidade percebida

Localizada no extremo Leste da cidade, a Subprefeitura do Itaim Paulista - SPIT é um órgão da Administração Direta da Prefeitura do Município de São Paulo. Sua competência legal restringe-se a “cuidar da zeladoria urbana”, mas sua visão é muito mais ampla, assumindo o papel de “articular todos os serviços e políticas públicas no território”, sob o plasma dos valores republicanos e da intersetorialidade.

A SPIT administra um território em condição econômica, social e ambientalmente vulnerável, com 373.127 mil habitantes (IBGE, 2010), alta densidade demográfica, com significativa presença de assentamentos habitacionais precários. Em termos econômicos, é hoje um “distrito-dormitório”, em função da evasão das indústrias de outrora, restando alguma atividade comercial, de baixa empregabilidade, que visa o mercado local de baixa renda. Social e culturalmente, é um bolsão de baixo Índice de Desenvolvimento Humano – 29º entre as trinta e duas Subprefeituras Paulistanas, e alto Índice Paulista de Vulnerabilidade Social, com fraca oferta de equipamentos institucionais. Urbanística e ambientalmente é um sítio muito suscetível a inundações e pontos de alagamentos, ilha de calor pela falta de vegetação, pontos viciados de lixo e entulho, com déficit de infraestrutura e constrangimentos de mobilidade, principalmente devido à distância aos destinos metropolitanos de interesse da população.





Mapa da Vulnerabilidade Social

Fonte: <http://smdu.prefeitura.sp.gov.br/indices_sociais/mapas/indice5_1.pdf>

Para gerir tais desafios, a SPIT conta com um orçamento anual de R\$ 41.970.000,00 e 294 funcionários públicos, ou seja, apenas R\$ 112,48/hab e um funcionário municipal para cada 1269 habitantes. Desde a sua criação, em 2001, fomenta uma forte cultura de planejamento integrado, desenvolvimento local, intersetorialidade e gestão colaborativa, tendo recebido prêmios por projetos e práticas de gestão em atividade até hoje.

O problema enfrentado pelo projeto “Ação Integrada” é justamente a dificuldade titânica para integrar interna e externamente as ações do Setor Público no território, mas este é um objetivo ambicioso para um órgão cuja competência administrativa se limita à zeladoria urbana. Como estabelecer parcerias com outros órgãos do município, do estado, do Setor Privado e do Terceiro Setor, a fim de maximizar as políticas públicas?

A estratégia foi começar a partir de dentro, com as ações sob governabilidade da SPIT e, aos poucos, trazer parceiro por parceiro, formando um ciclo virtuoso, conforme descrito a seguir.

3. Histórico e caminho da solução proposta

Conforme mencionado anteriormente, o projeto “Ação Integrada” teve início no dia 11 de Agosto de 2014 e começou de dentro para fora da Subprefeitura Itaim Paulista, como

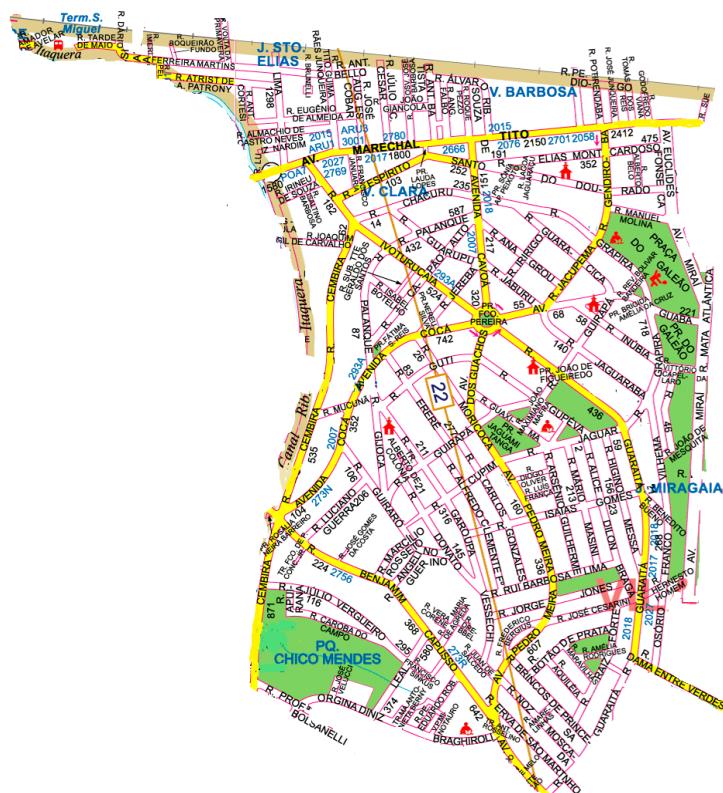
um método logístico. Via de regra a zeladoria urbana é uma prática de gestão que vem a reboque das reclamações protocoladas no sistema de atendimento ao cidadão. O reclamante não tem previsão do tempo-resposta e, ainda que o serviço seja realizado a contento, o impacto é insignificante para o bairro, e menos ainda para a cidade.

Inspirando-se na faxina doméstica, observou-se que não adianta “limpar o chão sem limpar os móveis” e que o segredo de uma “boa faxina” é a limpeza completa de todos os itens e ambientes. Por isso o “Ação Integrada” começou liquidando simultaneamente todas as reclamações dos cidadãos, inclusive aquelas que não foram protocoladas, do contrário “a limpeza não aparece”.

A partir desta constatação, a SPIT planejou-se para atuar de modo concentrado no território, dividindo-o em 12 (doze) setores de ação, conjugando todas as suas frentes de serviços de limpeza urbana, manutenção, microdrenagem e áreas verdes do sistema de vias e áreas públicas municipais. A divisão em setores foi dimensionada para atender integral e periodicamente o território a cada 30 (trinta) dias – 01 mês, mas se houver necessidade de atender melhor as Ações na Região, o período de operação poderá ser entendida até alcançar seu pleno atendimento. A prática de “força-tarefa” foi aperfeiçoada e consolidada quanto modelo de gestão logística, dimensionada de acordo com a capacidade administrativa da subprefeitura, em prazos aceitáveis pelos cidadãos, com uma reserva técnica para casos urgentes e prementes nos demais setores no aguardo do rodízio.

MAPA DOS SETORES

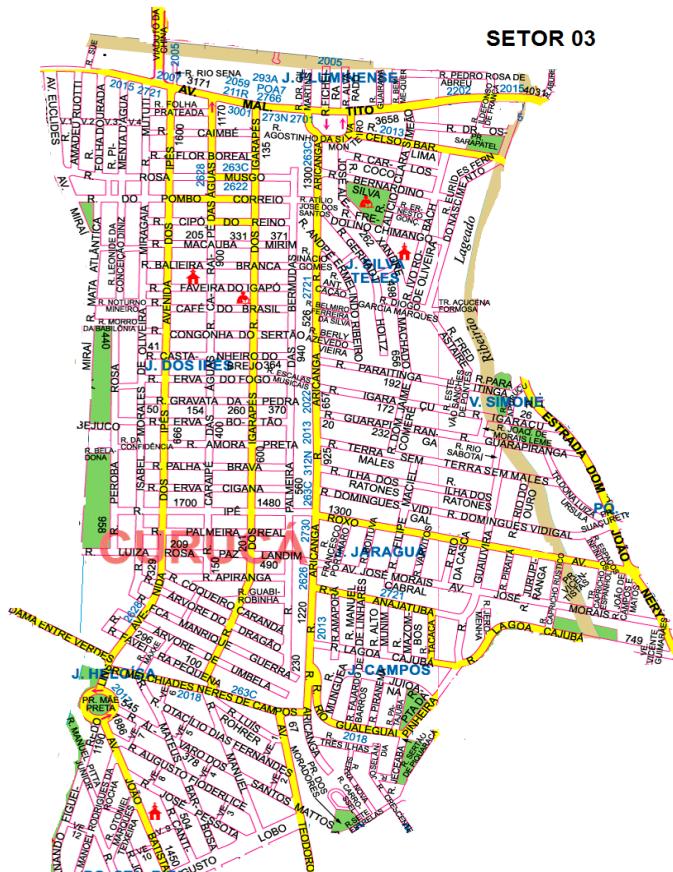
SETOR 01



SETOR 02



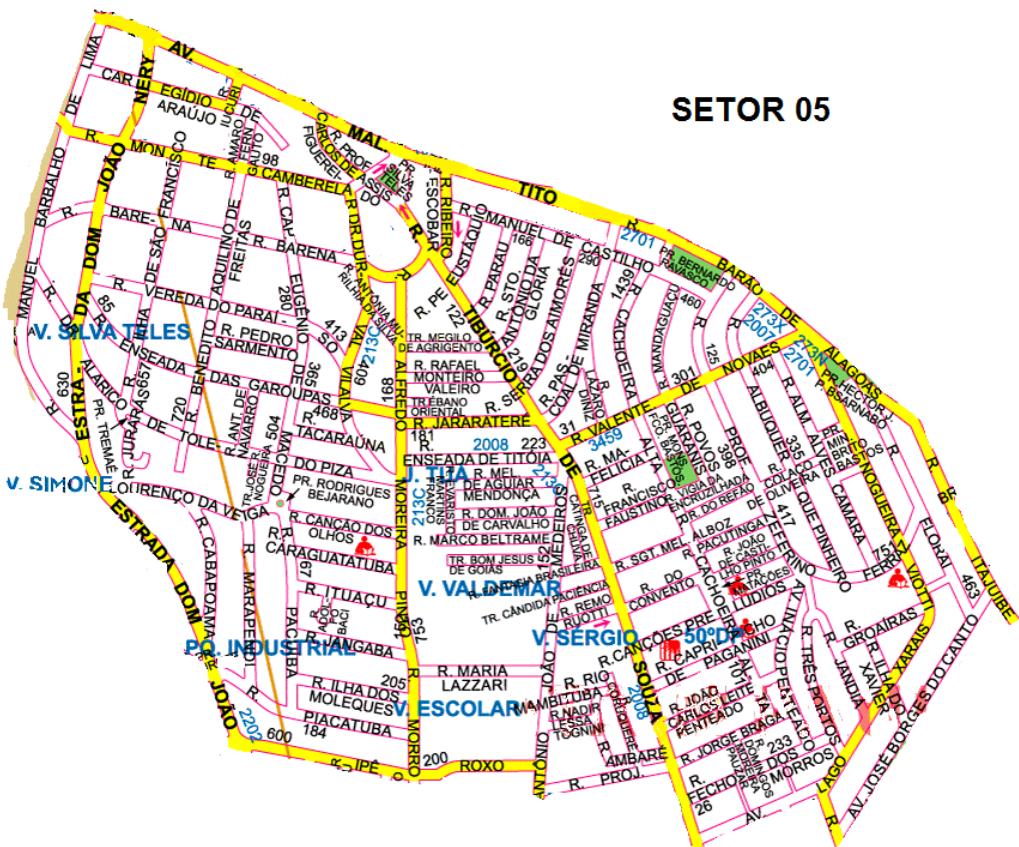
SETOR 03



SETOR 04

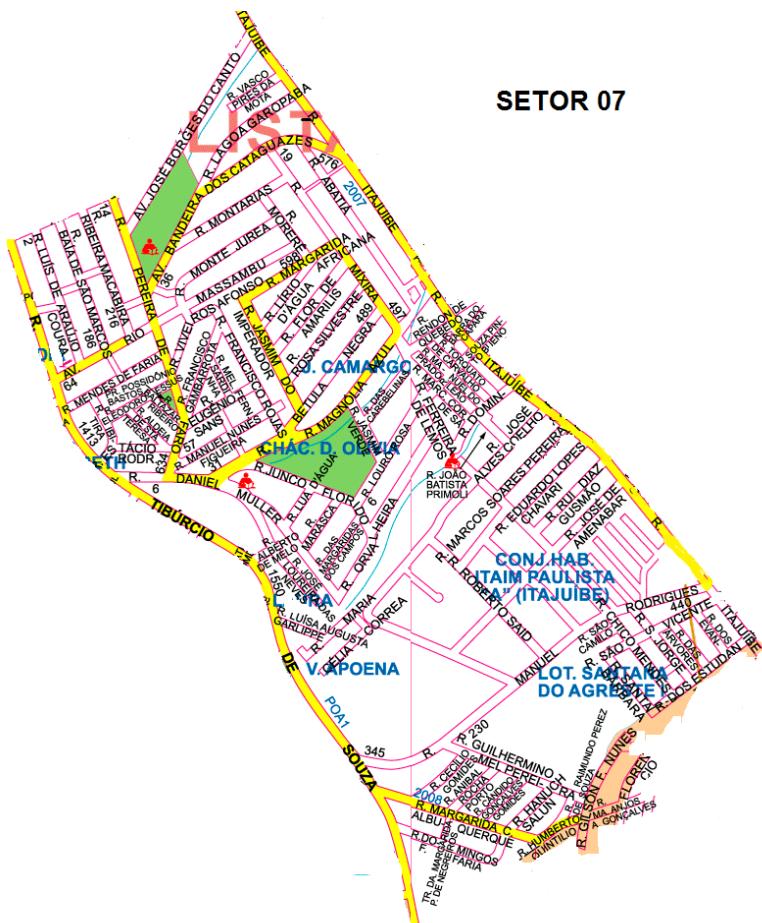


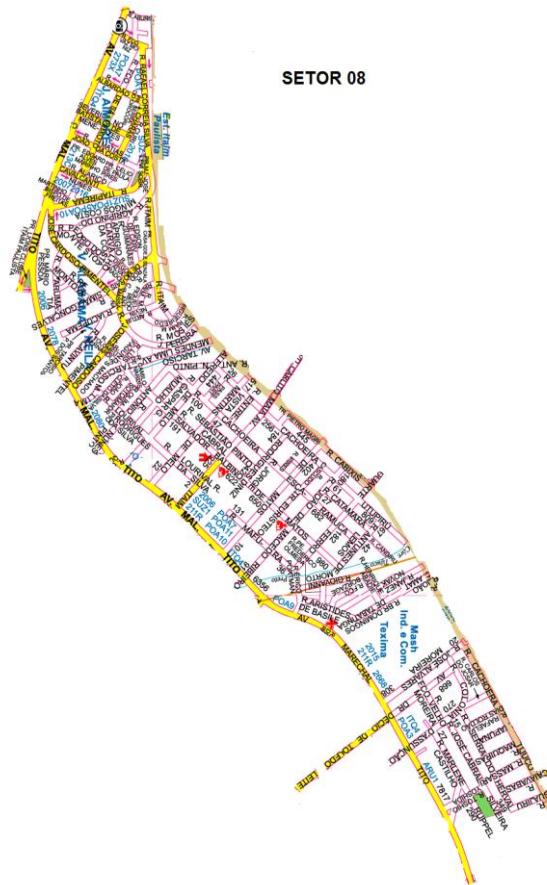
SETOR 05



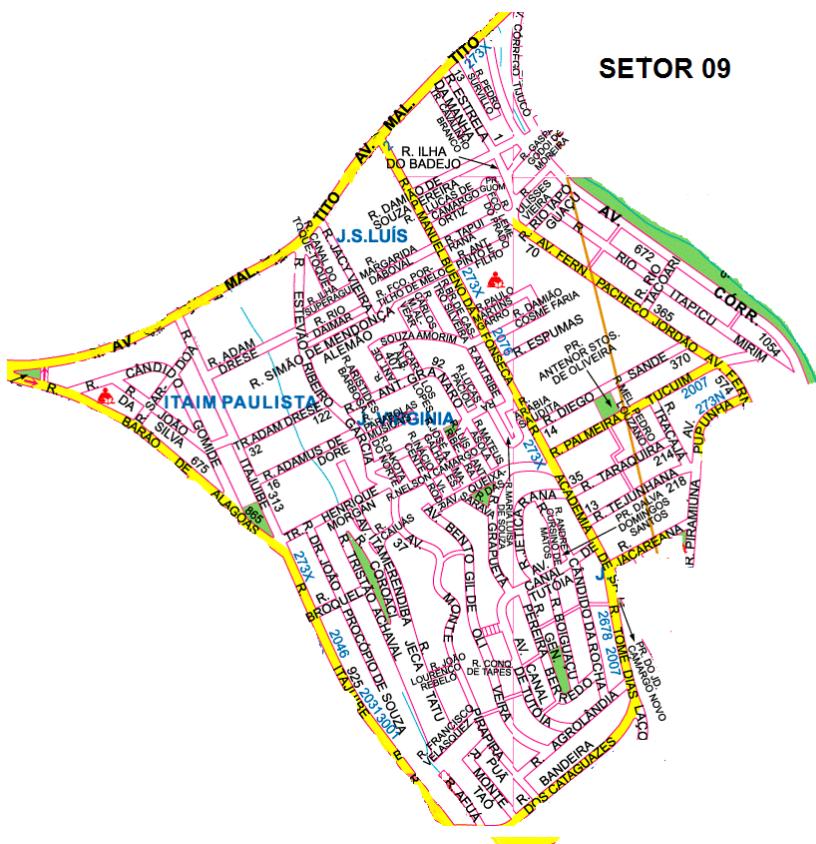


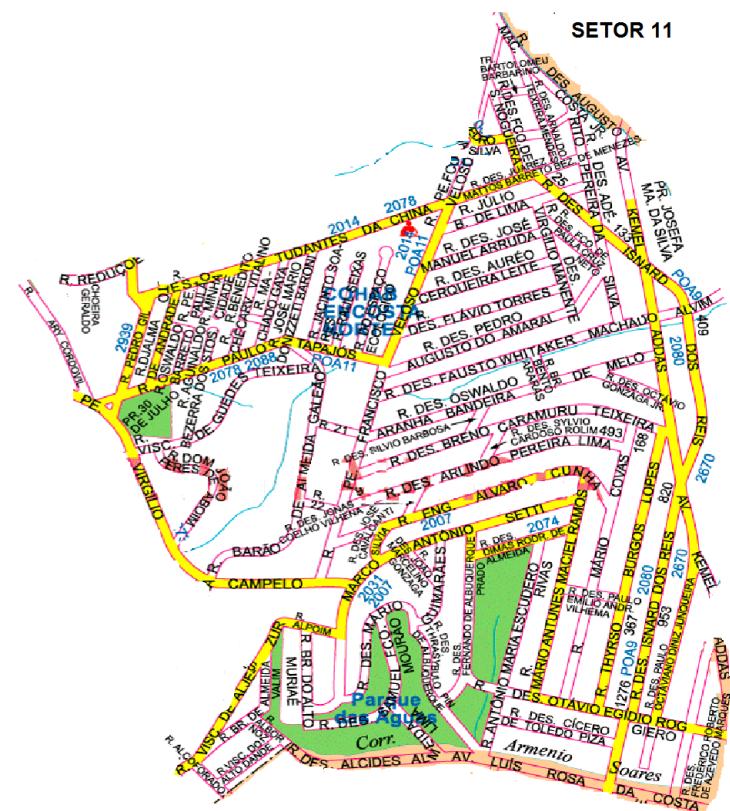
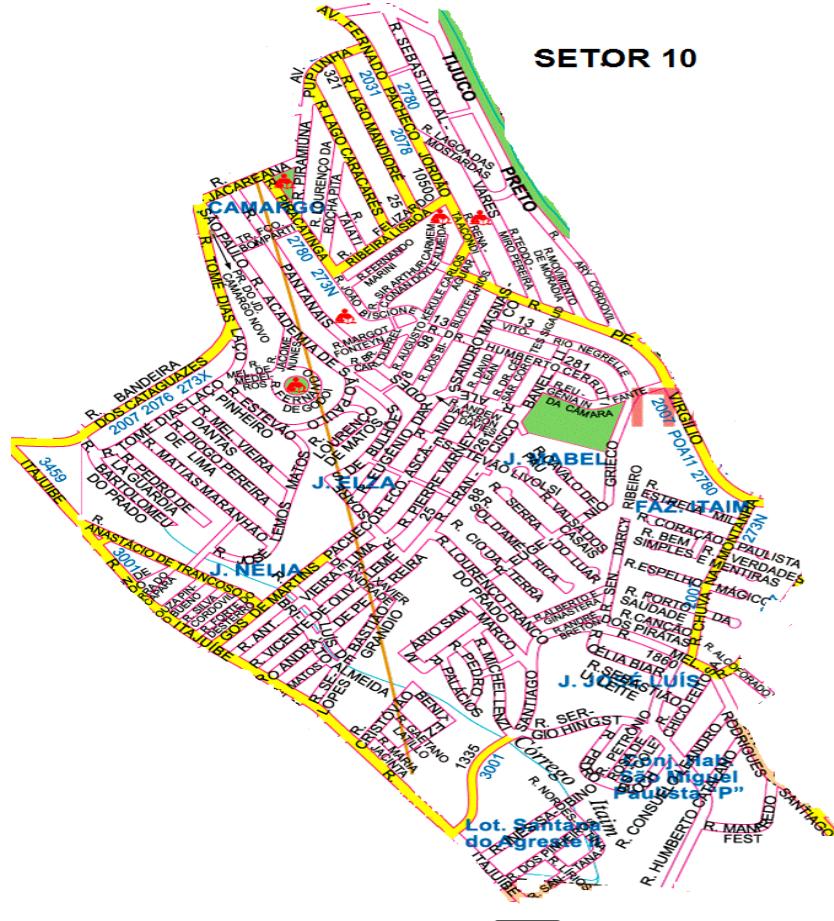
SETOR 07





SETOR 09







Uma vez organizada internamente a casa, a SPIT passou a convidar parceiros para se juntarem às Ações Integradas, inicialmente outros órgãos da Prefeitura (sobre os quais não tem governabilidade), órgãos da Administração Direta ou Indireta do Estado de São Paulo, União, ONGs e empresas (com responsabilidade social) presentes no território. Não sem dificuldades, aos poucos os parceiros foram aderindo, na medida em que vislumbravam as vantagens particulares dos esforços colaborativos.

RELATÓRIO DOS SERVIÇOS EXECUTADOS

1ª A 10ª AÇÃO INTEGRADA

NÚMERO DE RUAS ATINGIDAS PELOS SERVIÇOS	1.187 Ruas
NÚMERO DE SAC's ATENDIDOS	7.358

SERVIÇO	EXTENSÃO	QUANTIDADES
CAPINAÇÃO	80.724,14 m ²	
LIMPEZA DE GALERIAS	108.105,09 m ²	5.834 Bocas de Lobo
PINTURA NAS GUIAS	123.191,16 m ²	
LIMPEZA DE POSTES	81.721,27m	5.515 postes

SERVIÇO	EXTENSÃO	QUANTIDADES
TAPA BURACO	-	6.710 unidades
LIMPEZA MANUAL DE CÓRREGOS	123.063 m ²	
LIMPEZA MECANICA DE CÓRREGO	61.105 m ²	
CONSERV. DE ÁREAS AJARDINADAS	442.324 m ²	
REMOÇÃO DE CARCAÇAS DE VEÍCULOS		40 unidades

SERVIÇO	QUANTIDADES	QUANTIDADES
PLANTIO DE ARVORES		254 unidades
PODA DE ÁRVORES		402 unidades
REMOÇÃO DE ÁRVORES		142 unidades
LIMPEZA MECANIZADA DE BOCA DE LOBO	3.971 BL	1.043 PV

SERVIÇO	GUIAS E SARJETAS	SARJETÃO
CONSERVAÇÃO DE LOGRADOUROS	203 guias e sarjetas	169 sarjetões
SERVIÇO	ÁREA PASSEIO	ÁREA ALVENARIA
CONSERVAÇÃO DE LOGRADOUROS	139 áreas	151áreas
SERVIÇO	BOCA DE LOBO	POÇO DE VISITA
CONSERVAÇÃO DE GALERIAS	362 bocas de lobo	249 poços de visita

SERVIÇOS EXECUTADOS DE LIMPEZA URBANA – SOMA	
DIVERSOS	1.041.010 Kg
TERRA ENTULHO MANUAL	3.698.600 Kg
CATA-BAGULHO	339.490 Kg
TERRA ENTULHO MECANIZADA	6.092.164 Kg
BOCA DE LOBO	2230.890 Kg
TOTAL	11.402.394 Kg

Supervisão de Assistência Social - SAS Itaim Paulista
Equipes envolvidas:
- SAS / CRAS Itaim Paulista: Condução das Atividades;
- Serviços Especializados de Abordagem Social; monitoramento diário dos logradouros definidos;
- Serviços de Assistência Social à família e proteção social básica no domicílio – SASF: recepção, acolhimento, orientação, encaminhamentos e inclusão no Programa de Atenção Integral à Família;
- Programas de Transferência de Renda – PTR: cadastramento no CADUNICO e inclusão em PTR.

- Serviços Executados:	
Para Inclusão em Bolsa Família	248 inclusões
Para Inclusão em Renda Mínima	194 inclusões
Para Inclusão em Renda Cidadã	473 inclusões
Encaminhamento para SAS/CRAS/IT	56 encaminhamentos
Encaminhamento para SAS/CREAS/IT	38 encaminhamentos
Encaminhamento CAPS	122 encaminhamentos
Encaminhamento CIC	398 encaminhamentos
Encaminhamento CAT	279 encaminhamentos
Encaminhamento PAIF	326 encaminhamentos
Encaminhamento CCA	186 encaminhamentos
Encaminhamento CJ	201 encaminhamentos
Encaminhamento NCI	47 encaminhamentos
Encaminhamento Órgãos de defesa de Direitos	4 encaminhamentos
Pessoas em Situação de Rua encontradas e abordadas	10 atendimentos
Outros atendimentos e informações	3.904 atendimentos
TOTAL DE INCLUSÕES	6.486

VIGILÂNCIA AMBIENTAL/SUVIS ITAIM PAULISTA SUPERVISÃO TÉCNICA DE SAÚDE ITAIM PAULISTA	
No período de 11/08/2014 à 06/08/2015 foram realizadas ações educativas e vistorias na área de abrangência do Itaim Paulista e Vila Curuçá - Dentre as ações realizadas, destacam- se as orientações preventivas para dengue e leptospirose, assim como orientações para controle de pombos, formigas, abelhas e demais animais sinantrópicos e outras ações de saúde.	33.398 famílias atendidas
Foram realizados por esta SUVIS dois dias “D” desde o mês de agosto de 2014	
O primeiro foi realizado no dia 06/12/2014 na região do Jd. Campos	400 imóveis visitados
O segundo dia D foi realizado no dia 07/02/2015 na região do Curuçá Nova	1.072 imóveis visitados
Total	1.472 imóveis visitados

CET- Companhia de Engenharia de Tráfego	
Atendimento e Vistoria	324 intervenções
Sinal vertical	301 placas
Sinal horizontal	3.200,90 metros

Departamento de Iluminação Pública – ILUME	
Serviços executado troca de Lâmpada – instalação de cabos , alças conectores cunhas + capas	596 intervenções
Vistoria e Protocolos	368 pontos

A população recebe orientação e encaminhamentos quando suas demandas não puderam ser imediatamente atendidas no “Ação Integrada”.

Podem-se destacar como FATORES CRÍTICOS de sucesso, o conhecimento do território, o conhecimento da capacidade administrativa, a predisposição colaborativa dos intervenientes, a comunicação transparente com a população sobre os limites e possibilidades do programa, do contrário a ação se esvazia e gera frustração para as partes interessadas.

A fase de planejamento territorial deve ser detalhada com metodologia de projeto, identificando metas quali-quantitativas, recursos, prazos e responsáveis. É imprescindível que o planejamento seja colaborativo, do contrário corre-se o risco de falsas expectativas ou não engajamento dos colaboradores. Por fim, ressalta-se o peso da comunicação e transparéncia entre todos os intervenientes, que devem espontaneamente aceitar a liderança de quem detém a governança do projeto.

Na superação dos obstáculos administrativos e políticos pesou o fato de o Subprefeito ser engenheiro de carreira na Prefeitura, há 35 anos atuando na região, sem filiação partidária e sem barreiras pessoais para se aproximar dos outros setores, partidos e instâncias de governo presentes na região. A propósito, esta também foi a característica pessoal dos parceiros, em busca de uma construção colaborativa suprapartidária no território.

Em face deste fator personalista, há preocupação quanto à continuidade do projeto, e alguns cuidados estão sendo tomados, começando por tecer uma rede social e institucional de apoio. Neste sentido, valores simbólicos são evocados, por exemplo, a “inauguração” de cada ação integrada começa com o plantio de uma árvore que vem para criar raízes, cujo crescimento dependerá de cuidados constantes e firmará o compromisso da frequência das ações.

4. Descrição do projeto: a inovação, seus objetivos e resultados

A Subprefeitura do Itaim Paulista vem obtendo êxito no OBJETIVO de integrar serviços e políticas públicas no território. Diariamente, podem-se acompanhar as “Ações Integradas” em andamento e observar que, ao mesmo tempo em que a Subprefeitura faz a zeladoria urbana que lhe compete, há tendas de atendimento público em políticas de saúde, trabalho, habitação, educação, assistência social, direitos humanos, concomitantemente a campanhas de combate à dengue, uso racional de água e energia, educação ambiental e de trânsito nas escolas e comunidades – um choque de

presença do estado em cada porção do território, as ações foram se ampliando de modo a configurar uma verdadeira praça itinerante de serviços e políticas públicas. Este foi o salto de INOVAÇÃO da subprefeitura: INTRODUZIR políticas públicas de órgãos terceiros, agregando-as aos serviços urbanos de sua própria competência, de modo a APRIMORAR o método logístico da “força-tarefa” e MODIFICAR as relações intersetoriais no território.

Para a população, o principal RESULTADO é a efetiva presença do estado num território vulnerável. Há percepção de saneamento sistêmico, ao mesmo tempo em que há entrega de serviços e políticas públicas bairro por bairro, rua por rua, casa por casa.

Para a administração, o método induz a sinergias que promovem a economicidade e a qualidade do gasto público, possibilitando realizar mais e melhor com os mesmos recursos. A logística do método tem possibilitado ganhos de produtividade nos serviços geridos pela SP-IT, seguem alguns exemplos “antes x depois”:

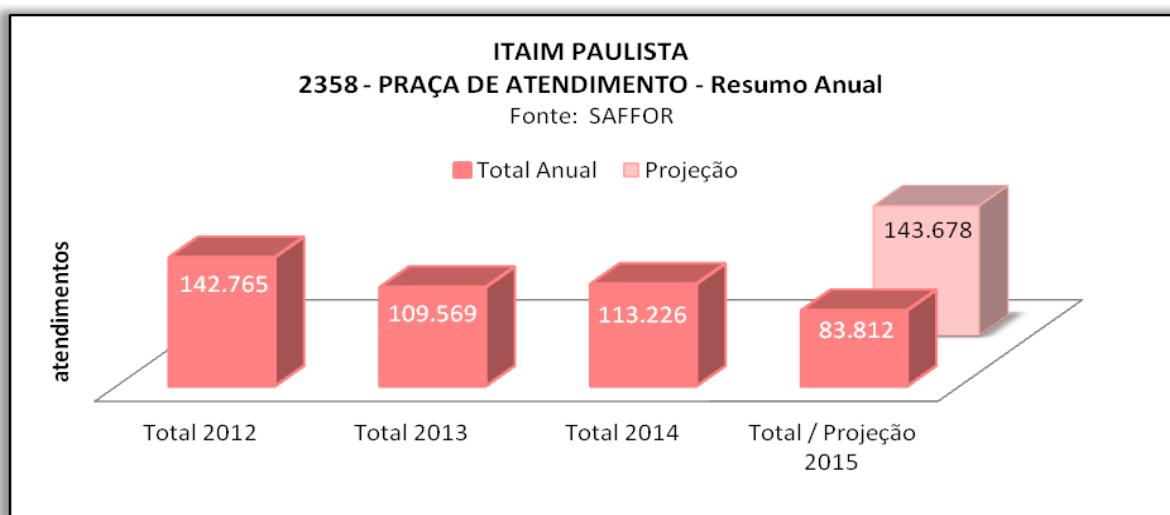
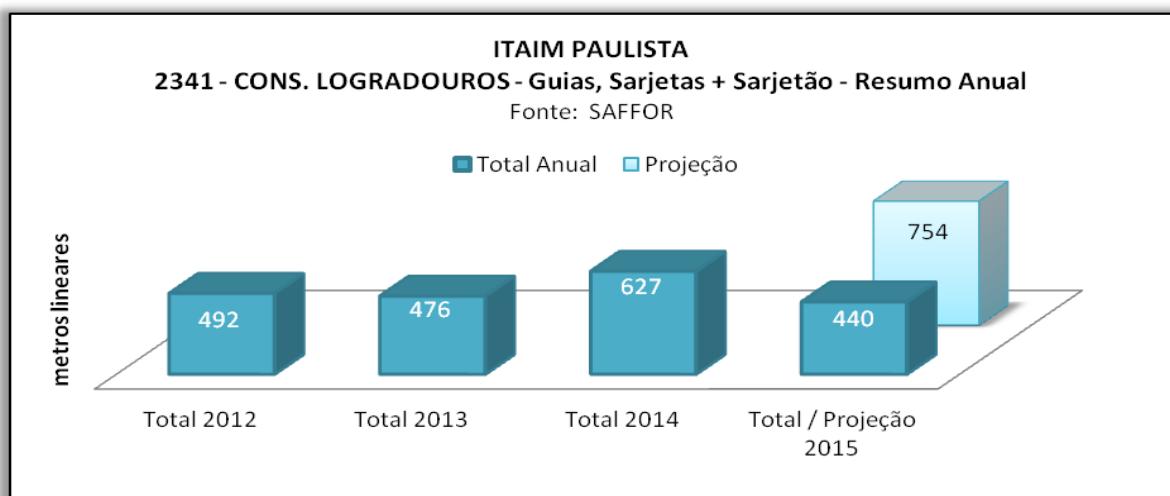
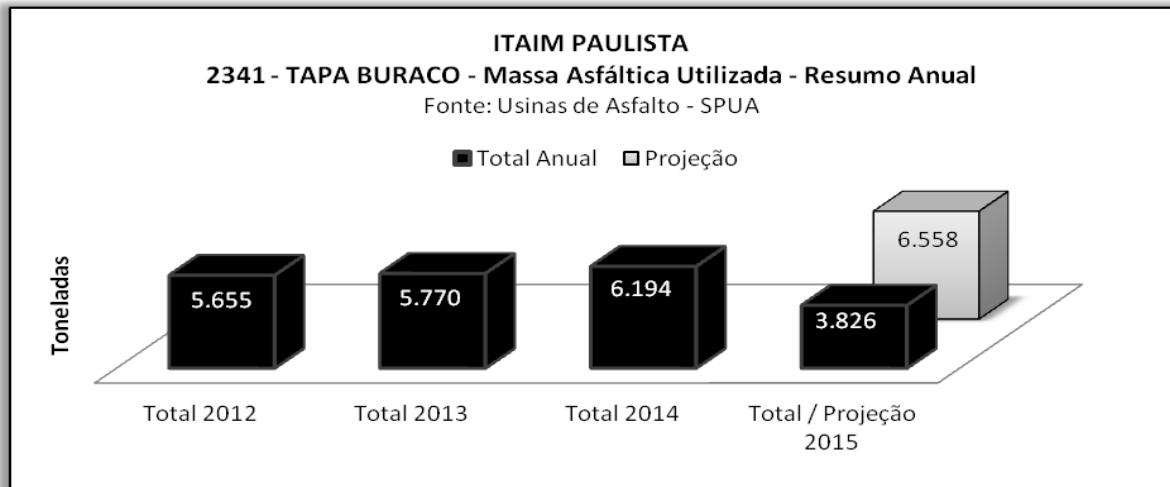
Quantitativo de Serviços Urbanos realizados pela Subprefeitura do Itaim Paulista antes e depois do Projeto Ação Integrada

Fonte: SAFFOR	ANTES DA AÇÃO INTEGRADA		DEPOIS DA AÇÃO INTEGRADA		
	Ano (2012)	Ano (2013)	Ano (2014)	Ano (2015)	Aumento
Serviços públicos	(Resumo Anual)	(Resumo Anual)	(Resumo Anual)	(Resumo Anual - Projeção)	%
Tapa Buraco - Massa Asfáltica Utilizada	5.655 toneladas	5.770 toneladas	6.194 toneladas	6.558 toneladas	12.%
Conservação de Logradouros - Guias, Sarjetas + Sarjetão	492 m	476 m	627 m	754 m	43.%
Praça de Atendimento	142.765 atendimentos	109.569 atendimentos	113.226 atendimentos	143.678 Atendimentos	2.%
Microdrenagem Mecânica (limpeza de bocas de lobo)	1.696 unidades limpas	3.476 unidades limpas	3.923 unidades limpas	4.486 unidades limpas	63.%
Conservação de Galerias Bocas de lobo + Poços de Visita reformados	558 unidades reformadas	508 unidades reformadas	845 unidades reformadas	1.109 unidades reformadas	83.%
Limpeza Manual de Córregos	40.855 m	43.014 m	49.439 m	49.390 m	18.%

Tabela 1 - Quantitativo de Serviços Urbanos realizados pela SPIT antes e depois do Projeto Ação Integrada

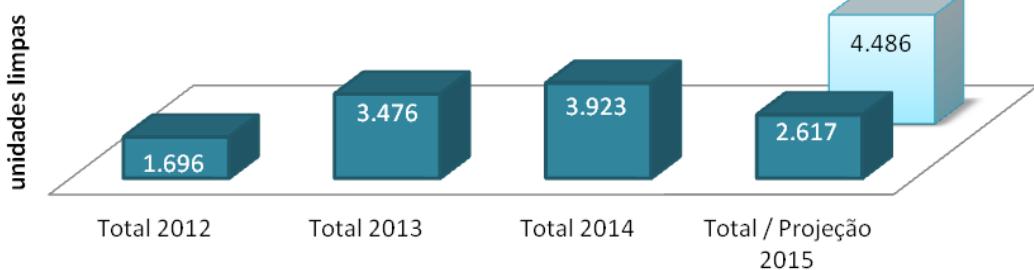
Para os parceiros, é a motivação que induz à articulação política e a superação de barreiras administrativas e partidárias, fazendo destas conexões um resultado em si mesmo, com vistas a incubar arranjos político-administrativos duradouros em prol do atendimento ao cidadão.

Abaixo seguem resultados comparativos:



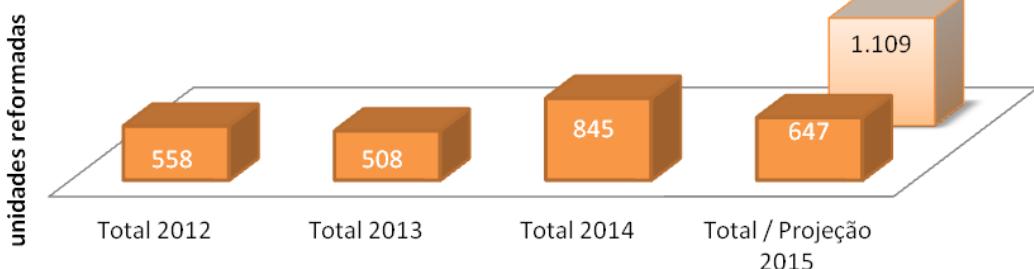
ITAIM PAULISTA
2367 - MICRORRENAGEM MECÂNICA - Bocas de Lobo - Resumo Anual
Fonte: SAFFOR

■ Total Anual ■ Projeção



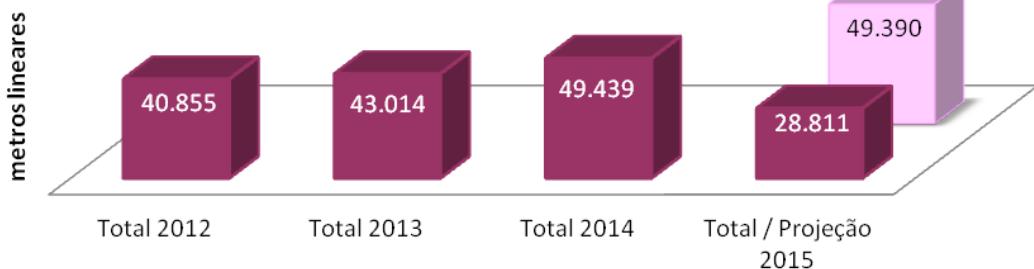
ITAIM PAULISTA
2367 - CONSERVAÇÃO DE GALERIAS - BL + PV reformados - Resumo Anual
Fonte: SAFFOR

■ Total Anual ■ Projeção



ITAIM PAULISTA
2367 - LIMPEZA MANUAL DE CÓRREGOS - Resumo Anual
Fonte: SAFFOR

■ Total Anual ■ Projeção



Mas o grande resultado alcançado foi a percepção popular expressa em pesquisa de satisfação realizada pelo IBOPE, publicada pela Revista Veja, onde o Itaim Paulista consta entre os três “bairros” [distritos] com melhor qualidade de vida de São Paulo, em que pese sua classificação como região de alta vulnerabilidade social:



Todas as mídias

Itaim Paulista

Área: 21,7 km²

População: 373 000

Renda média mensal: 2 730 reais

MISTÉRIOS DA CIDADE

As diferenças entre os bairros paulistanos com melhor nota no Ibope

Pesquisa levantou as regiões com a qualidade de vida mais elogiada pelos próprios moradores

Por: Mauricio Xavier [com reportagem de Ana Carolina Soares] O 30/01/2015 às 20:30

3/3 Itaim paulista está entre os três bairros com melhor qualidade de vida de São Paulo
(Foto: Divulgação)

5. Demais características do projeto: uso eficiente de recursos, realização de parcerias, uso de mecanismos de transparência, participação e controle social

O projeto “Ação Integrada” existe graças às PARCERIAS celebradas e aos compromissos pactuados interna e externamente à Subprefeitura. TRANSPARÊNCIA e PARTICIPAÇÃO são a base de sustentação das parcerias intersetoriais e da credibilidade do projeto junto à população.

Para os funcionários e terceirizados da SP-IT, o programa é o cimento de coesão de todas as coordenadorias meio e fim, capaz de imbuir em cada colaborador e fornecedor o senso de pertencimento e direção de propósitos, com uma meta específica. Na essência, o papel do servidor público é servir e, quando ele testemunha o ato da entrega dos serviços e políticas públicas, emergem nele os fatores superiores da pirâmide motivacional. Este valor simbólico é cuidadosamente pensado pelo programa que, a cada ação integrada, convoca funcionários das atividades meio para auxiliarem no “front”, ao lado dos que atuam nas atividades fim e estão acostumados a receber os louvores.

Os órgãos e instituições parceiras tem seus créditos valorizados e enfatizados com especial deferência, considerando que fazem adesão voluntária ao programa e aceitam que a Subprefeitura faça a articulação das políticas públicas no território. Os parceiros participam em todas fases do ciclo de vida de cada ação integrada – planejamento, implementação, controle e avaliação.

Também são valorizadas as organizações da sociedade civil e as lideranças comunitárias, que colaboram com a divulgação e o feedback das ações, lembrando que o programa tem estratégia de campanha social, a qual as envolve.

Novas parcerias e novos projetos não param de chegar. Em 07 de maio de 2015 a SPIT firmou convênio com a ONG Varre-vila, concedendo-lhe a gestão dos serviços o serviço de zeladoria comunitária e as ações de educação ambiental junto a população no entorno do “Ecoponto Mãe Preta” - Vila Curuçá. O Ecoponto recebe e encaminha entulho e cata-bagulho - resíduos de construção civil, inertes e grandes objetos descartados. A zeladoria comunitária consiste na limpeza de logradouros e áreas verdes públicas por meio de pessoas contratadas na própria comunidade. Os zeladores comunitários são também agentes de educação ambiental nas escolas e associações de moradores do bairro.

Até o momento já foram realizadas 10 (dez) Ações Integradas, sendo que no dia 24/08/2015 foi iniciada a 11ª Ação Integrada na UBS Jardim Camargo Novo, abrangendo os bairros Jardim Camargo Novo, Jardim Virgínia e Jardim São Luiz, que recebem o CONTROLE SOCIAL em tempo real da população, do sistema de atendimento ao cidadão - SAC, das lideranças comunitárias e da imprensa local.

Os depoimentos tem convergido para os efeitos sinérgicos da integração e isso, por si só é um indicador de USO EFICIENTE DOS RECURSOS, demonstrando que é possível fazer mais e melhor com os mesmos recursos.

Lista dos Parceiros que Participam da Ação Intergrada:

- Subprefeitura do Itaim Paulista;
- Supervisão de Saúde;
- Supervisão de Vigilância e Saúde;
- Supervisão de Assistência Social;
- Departamento de Iluminação Pública – ILUME;
- Companhia de Engenharia de Trafego – CET;
- Guarda Civil Metropolitana – GCM;
- Secretaria Municipal de Educação;
- Secretaria de Políticas para as Mulheres;
- Secretaria Municipal do Trabalho e Empreendedorismo – Centro de Apoio ao Trabalho - CAT;
- Secretaria dos Direitos Humanos – Projeto Juventude Viva;
- Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – SABESP;
- Centro de Integração da Cidadania – CIC Leste Itaim Paulista / Secretaria da Justiça do Estado de São Paulo;
- Eletropaulo;
- Consórcio SOMA;

6. Conclusões e recomendações

Cada ação realizada permite identificar oportunidades de melhoria e calibração de metas, que tendem a ser progressivas e incrementais, haja vista a crescente motivação dos intervenientes, novos projetos afiliados e novas parcerias.

A AÇÃO INTEGRADA começou como projeto, transformou-se em programa e está se consolidando como um processo permanente de integração de serviços e políticas públicas. A integração dos parceiros está pactuada para este e o próximo ano, mas, depois do êxito observado, seguramente a população cobrará continuidade ou substituição por programa equivalente em quantidade e qualidade.

O projeto “Ação Integrada” está demonstrando que a integração de políticas públicas é possível, a despeito dos obstáculos administrativos e político-partidários que fazem parte do Setor Público. Veja resumo do projeto no vídeo:

LINK DO VIDEO PRODUZIDO

<http://we.tl/FgTCdodELe>

ANEXOS:



**PREFEITURA DE
SÃO PAULO**
COORDENAÇÃO DAS
SUBPREFEITURAS

Itaim Paulista



**AÇÃO INTEGRADA
PREFEITURA NO
BAIRRO**



**PREFEITURA DE
SÃO PAULO**
COORDENAÇÃO DAS
SUBPREFEITURAS
Itaim Paulista



**AÇÃO INTEGRADA
PREFEITURA NO BAIRRO**



PREFEITURA DE SÃO PAULO

COORDENAÇÃO DAS SUBPREFEITURAS

Itaim Paulista



AÇÃO INTEGRADA

PREFEITURA NO

BAIRRO



**PREFEITURA DE
SÃO PAULO**
COORDENAÇÃO DAS
SUBPREFEITURAS

Itaim Paulista



**AÇÃO INTEGRADA
PREFEITURA NO BAIRRO**



CIC

Centro de Integração
da Cidadania



**PREFEITURA DE
SÃO PAULO**
COORDENAÇÃO DAS
SUBPREFEITURAS

Itaim Paulista



AÇÃO INTEGRADA PREFEITURA NO BAIRRO



**PREFEITURA DE
SÃO PAULO**
COORDENAÇÃO DAS
SUBPREFEITURAS
Itaim Paulista



**AÇÃO INTEGRADA
PREFEITURA NO BAIRRO**