

O GESTOR SOCIAL NA POLÍTICA DE PREVENÇÃO À CRIMINALIDADE NO ESTADO DE MINAS GERAIS¹

Marina Aparecida Pimenta da Cruz Correa

Doutoranda e Mestre em Direito pela PUCMinas. Especialista em Elaboração, gestão e avaliação de projetos sociais e políticas públicas pela UFMG. Professora da UFV.

Iara Carolina

Graduanda em Gestão Pública pela UEMG. Bolsista de iniciação científica do Projeto “Gestão Social e gestor social na Política de Prevenção à Criminalidade do Estado de Minas Gerais”.

Resumo: No Brasil, a gestão social se configura num processo complexo, representando um grande desafio no processo de articulação de acesso a direitos. Enquanto promotora de desenvolvimento social, a gestão social perpassa pela compreensão do papel do Estado a partir de contornos e especificidades de cada eixo de atuação. O presente artigo se propõe a promover a análise da atuação do Gestor Social na Política de Prevenção à Criminalidade, a partir da parceria entre a Secretaria de Segurança Pública e OSCIPs (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público), buscando compreender qual o lugar e a concepção da gestão social no contexto da Política de Prevenção Social à

¹ O referido artigo é fruto do Projeto de Pesquisa “Gestão Social e Gestor Social na Política de Prevenção Social à Criminalidade em Belo Horizonte e Região Metropolitana” da Faculdade de Políticas Públicas - FaPP da Universidade Estadual de Minas Gerais – UEMG coordenado pela Professora Marina Aparecida Pimenta da Cruz Correa.

Criminalidade do Estado de Minas Gerais. Para responder esse questionamento, serão abordados pressupostos e conceitos que envolvem as OSCIPs no Brasil, discutindo-se as possibilidades e os limites das parcerias entre Estado e OSCIP, além de problematizar aspectos conceituais da Gestão Social a partir da análise da função do Gestor nas Políticas Públicas de Prevenção Social à Criminalidade em Minas Gerais. Ao final, constata-se que é necessária uma delimitação da função do gestor social para que sua área de atuação e sua função sejam melhor compreendidos.

Palavras-chave: Gestor Social; Organizações Sociais de Interesse Público; Secretaria de Segurança Pública; Política de Prevenção à Criminalidade.

Abstract: In Brazil, social management is a complex process, representing a great challenge in the process of articulating access to the rights, promoting social development, understanding the role of the State and searching a management concept, based on the contours and specificities of each axis of action. This article intends to analyze the Social Manager's action in the Crime Prevention Policy from the partnership between a Department of Public Safety and OSCIPs,

seeking the place and conception of social management from the point of view the Crime Prevention Policy in the State of Minas Gerais. Regarding this question, it will address assumptions and concepts that involve OSCIPs in Brazil, discuss the possibilities and limits of the partnerships between State and OSCIP, pointing conceptual aspects of Social Management from the analysis of the Manager's role in Public Policies of Social Prevention to Crime in Minas Gerais. Finally, it is noted that a delimitation of the function of the social manager is necessary so that its area of action and its function are better understood.

Keywords: Social Manager; Public Interest Civil Society Organization; Department of Public Safety; Crime Prevention Policy.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo visa analisar a parceria entre Estado e OSCIPs para compreender os fundamentos que norteiam a atuação das OSCIPs no Brasil e os problemas que envolvam a gestão social, enquanto conceito e operacionalização nas políticas públicas desenvolvidas em parceria com o terceiro setor, com ênfase nas Políticas de Prevenção à Criminalidade desenvolvidas no Estado de Minas Gerais e contribuir para a discussão teórica e metodológica sobre a gestão social no Brasil. Além disso, o artigo apresenta os programas pertencentes à Política de Prevenção à Criminalidade existentes no Estado de Minas Gerais.

Conforme o Portfólio da Política de Prevenção Social à Criminalidade (2015), seu objetivo consiste em: “(...) contribuir para prevenção e redução de violências e criminalidades incidentes sobre determinados territórios e grupos mais vulneráveis a esses fenômenos e para o aumento da sensação de segurança no Estado de Minas Gerais”. (MINAS GERAIS, 2015).

Para realização do seu objetivo geral e seus objetivos específicos, a política de prevenção é estruturada a partir dos programas: “Fica Vivo!”, “Mediação de Conflitos”, “Central de Acompanhamento de Penas e Medidas Alternativas (CEAPA)” e “Programa de Inclusão Social de Egressos do Sistema Prisional (PrEsp)”.

O Programa Fica Vivo! tem como finalidade a prevenção de homicídios entre jovens de 12 a 24 anos, residentes em territórios onde há concentração da mortalidade juvenil pelo envolvimento com a criminalidade, através de uma estratégia composta pelo eixo de proteção social, caracterizado pela realização de oficinas, acompanhamento e atendimento aos jovens e pelo eixo estratégico, definido pelo diálogo entre a prevenção social e a intervenção estratégia – força policial qualificada.

O Programa Mediação de Conflitos propõe a resolução pacífica de conflitos de níveis interpessoais, comunitários e institucionais, visando prevenir o desdobramento desses conflitos em situações de violência e criminalidade.

O Programa CEAPA desenvolve estratégias para fortalecer a adoção de alternativas penais em detrimento do encarceramento, enquanto o Programa de Inclusão Social de Egressos do Sistema Prisional atua no sentido de inserir socialmente o egresso do sistema prisional após a saída da prisão, de modo a auxiliá-lo no acesso às políticas de proteção social e empregabilidade, evitando a reincidência criminal. Cada um desses programas

O GESTOR SOCIAL NA POLÍTICA DE PREVENÇÃO À CRIMINALIDADE NO ESTADO DE MINAS GERAIS

encontra subsídio em uma estrutura interna na Subsecretaria de Políticas de Prevenção à Criminalidade que, como já foi mencionado, encontra-se em fase de transformações e serão melhor investigadas na execução da pesquisa.

Quanto aos programas de prevenção social à criminalidade mencionados, o público-alvo é composto por: “jovens moradores de territórios com maior concentração de crimes de homicídios; pessoas em cumprimento de penas e medidas alternativas; pessoas egressas do sistema prisional e seus familiares.” (MINAS GERAIS, 2015). Para execução desses programas e suas atividades, conta-se com uma estrutura complexa que envolve atores do Estado e do Terceiro Setor e a comunidade na qual se encontra o equipamento da política, nomeado atualmente como “Unidade de Prevenção à Criminalidade”, desdobrando-se em dois níveis de equipamento: o Centro de Prevenção à Criminalidade, que executa os programas Fica Vivo! e Mediação de Conflitos e tem base local, e o Centro de Alternativas Penais e Inclusão Social de Egressos do Sistema Prisional, de base municipal, no qual são executados os programas PrEsp e CEAPA.

O funcionamento da política prevê, ainda, a articulação com os equipamentos de proteção social públicos e com os demais equipamentos de segurança pública, conforme as particularidades metodológicas de cada programa (MINAS GERAIS, 2015).

Foram feitas pesquisas documentais e bibliográficas sobre os gestão social, a política de prevenção à criminalidade e o papel do gestor social dentro dessa política de prevenção. O artigo foi dividido de acordo com esses três temas e dentro de cada um, outros subtemas foram desenvolvidos a fim de analisar a gestão social da Política de Prevenção à Criminalidade.

2 Aspectos da gestão social no Brasil

Em um cenário constituído pelos dilemas sociais no qual é perceptível a fragmentação social, empobrecimento, precariedade, exclusão, risco ecológico, surge a necessidade de se ampliarem os horizontes dos aspectos propriamente humanos. O retorno do ator social torna-se imperativo nesse contexto ao se observar que toda pessoa é um sujeito ativo e que a realidade das organizações se produz, reproduz e se transforma por meio da interação dos diferentes grupos e indivíduos que as compõem (Chanlat, 1999). A partir do reconhecimento desse sujeito coletivo, imbuído de subjetividade, crítica e reflexão de si mesmo, nasce a gestão social. Dotada de características inovadoras, ela busca vencer a dicotomia entre o pensamento técnico dos que trabalham com os processos econômicos e o pensamento imbuído de valores sociais no qual se asseveram transformações e soluções para as “deformações das prioridades que levou aos dramas atuais” (Araújo, 2012).

No Brasil, a gestão social tem sido amplamente pesquisada e discutida desde a década de 1990. No âmbito dos acadêmicos, destacam-se autores como Tenório (1998), Fischer (2006), Junqueira (2000), Carrion (2007) Boullosa e Schommer (2005), França Filho (2005), Cançado (2011), Dowbor (2008), cujas abordagens revelam que a expressão “gestão social” permeia um campo teórico em construção. Essa perspectiva dá margem a várias interpretações acerca de seus aspectos constituintes, porém, evidencia processos e finalidades orientados para um fim comum, representados pela noção de participação e emancipação, que levam ao desenvolvimento social.

A partir desse foco, nota-se a complexidade da realidade na qual a gestão social vem se inserindo, uma vez que complexidade, em latim, “Complexus”, significa, em primeiro lugar, abraçar,

enlaçar, entrelaçar, estreitar.” (Lacerda, apud BINDÉ, 2003). Essa proposição integra conhecimentos orientados para a solução de problemas que afetam pessoas, organizações e a realidade social (Mendonça, Gonçalves-Dias & Junqueira, 2012). Nesse sentido, observa-se que o campo da Gestão Social vem se constituindo por meio de múltiplos saberes, definições e práticas que precedem a lógica social, não se limitando a um conceito único. Todavia, vale destacar que a popularização do termo tem gerado ambiguidade sobre o que está falando e tratando, podendo incorrer na prática da gestão dos problemas sociais ou ambientais e não a forma articulada de organizar o conjunto para que funcione (Pinho, 2005; Dowbor, 2010).

A partir desse aspecto, buscou-se discutir alguns significados que envolvem a gestão social, por compreender que neles residem os elementos que apoiam os processos oriundos das parcerias entre OSCs e o Estado. Entre eles, destaca-se a abordagem da participação cujo princípio é baseado não somente na estratégia, mas, especialmente, na comunicação e no diálogo, em espaços nos quais todos compartilham o direito à fala e o direito de participar das decisões sobre objetivos e meios para atingi-los (Tenório, Dutra e Magalhães 2004, 2005; Boullosa e Schommer, 2005; Gondim, Fischer e Melo, 2006).

Nota-se que a “gestão social deve estar a serviço de muitos, de interesses sociais e do bem comum”, de forma que a identificação desses interesses, desejos e opiniões daqueles que pretendem servir a gestão social se constitui por meio da “participação dos próprios beneficiários da gestão, em interação e por meio de relações dialógicas” (Gondim, Fischer e Melo, 2006 p. 70).

Ao se destacar a inclusão dos autores em processos organizacionais de bases dialógicas, observa-se que a gestão social contribui para a emancipação das pessoas, colocando-

se como uma “gestão no qual o ser humano se desenvolve e com isto, a própria sociedade se desenvolve nas mais variadas dimensões: ambiental, econômica e cultural” (Cançado, 2011 p. 124). Nota-se que a abordagem da gestão social atrelada aos preceitos que incorporam a noção da participação e da emancipação social representa os meios nos quais ela se articula, configurando-se em processos. Porém, “a ideia de gestão social orienta-se à gestão das demandas e necessidades do social” (França-Filho, 2008, p. 29), conferindo a ela a noção de fim ou como uma finalidade a ser alcançada. Esse escopo surge no seio da modernidade em uma sociedade em que a esfera econômica desempenha efetivamente um papel determinante, já que se vive em uma sociedade do trabalho e onde o social é identificado como um dos espaços do não trabalho (França-Filho, 2008).

Nesse âmbito, gestão social confunde-se com gestão pública, pois compete tradicionalmente ao Estado o atendimento às demandas e necessidades da sociedade (França-Filho, 2008). Essa noção, motivo de críticas de diversos autores da área, como França-Filho (2008), Pinho (2010), Fischer (2008), Tenório, Dutra e Magalhães (2004), permite orientar a discussão da gestão social para um novo paradigma de interação entre Estado e sociedade (Boullosa e Schommer, 2005).

Nesse contexto, o Estado revê sua suposta primazia na condução de processos de transformação social e assume a complexidade de atores e de interesses em jogo como definidora dos próprios processos de significação e construção de bens públicos (Boullosa e Schommer, 2005, Gondim, Fischer e Melo, 2006). Tal perspectiva aproxima a noção de gestão social aos processos de atuação das OSCs, as quais são reconhecidas como “agentes de natureza privada que praticam ações visando a fins públicos” (Alves, 2002 p. 2).

Segundo Evers (1995, p. 161), as organizações podem ser traduzidas “como um subespaço do espaço público nas sociedades civis, isso é, como um campo de tensão sem fronteiras muito definidas, no qual diferentes racionalidades e discursos coexistem e se interceptam”. Essa definição atribui ao terceiro setor um sentido dialógico que, segundo Tenório (1999, p. 18), deve atuar numa perspectiva comunicativa, na qual suas ações seriam implementadas por meio da intersubjetividade racional dos diferentes sujeitos sociais, a partir de esferas públicas em espaços organizados da sociedade civil, a fim de fortalecer o exercício da cidadania deliberativa.

A partir desses aspectos, considerando a esfera pública como um dos campos em que se exerce a gestão social, a atuação daqueles que estão inseridos nesse âmbito permearia os desdobramentos da gestão social, que lhes confeririam o papel de gestor social. Isso implicaria em reconhecer que cada gestor, apesar de agir sob a égide da noção do bem comum, abrigaria características distintas ao se considerar o local de atuação, parte-se do princípio ser munido de diferentes saberes e visões. Tal complexidade incidiria nas relações de interação previstas nas parcerias institucionalizadas entre Estado e OSCIPs, ocasiões em que os conflitos oriundos das convergências e divergências de ideias e interesses teriam que ser mediados por esse gestor.

Ainda nesse âmbito, destaca-se o hibridismo presente na constituição do gestor social, uma vez que se observam, na sua formação profissional, traços de diferentes campos de conhecimento, como o das ciências sociais, da administração pública e gerencialista, da psicologia e das ciências políticas. Além dessa formação híbrida, há que se considerar a sua atuação cuja diversidade de setores, públicos, sociais ou privados, contribuiria para a formação de uma visão mais heterogênea.

Essas características iriam de encontro ao que Boullosa e Schommer (2010) argumentam sobre a formação do gestor social, a qual não deveria se limitar a um tipo de formação institucionalizada, marcada pela expectativa de um produto final, e sim nos processos direcionados às demandas locais.

Outro aspecto que as autoras chamam atenção se refere à sinonímia entre gestão social e gestão pública, sobretudo sob o manto de políticas públicas. Isso implicaria na interrupção saudável das interações entre esses atores, nas digressões e discordâncias promotoras de aprendizagem (BOULLOSA e SCHOMMER, 2010). Em outras palavras, o gestor social transita em diversas esferas da sociedade, porém essas, mesmo apresentando campos intersticiais, são marcadas pela heterogeneidade. Nesse sentido, talvez a característica de gestor social mais relevante seria a de um mediador movido pela emergência dos direitos humanos e da democracia substantiva em prol de um bem comum.

Observando a sociedade civil a partir de uma ótica política e heterogênea, depreende-se que ela, ao se constituir em um espaço de ação para indivíduos e organizações de natureza múltipla (Fischer e Melo, 2006; Teodósio, 2010; Alves, 2002), no qual se observa um continuum com o Estado, denota um caráter político e não somente estrutural.

O aspecto político se ancora no comportamento de indivíduos nas suas ações coletivas, respaldados pelo “conhecimento que os indivíduos têm a respeito de si próprios e de seu contexto, os símbolos e as linguagens utilizadas” (Gohn, 1997, p. 77). Tal aspecto pode ser observado no cenário de atuação das organizações da Sociedade Civil, no Brasil, composto por uma variedade de agentes e organizações que, historicamente, e por diferentes óticas, vêm orientando suas práticas no bojo do processo de redemocratização.

Derivadas dos ideais dos herdeiros políticos dos movimentos populares a favor da redemocratização no país, a sua origem está ligada à tradição mobilizatória brasileira, que alcançou o seu auge na década de 1960, quando a sociedade se organizou pelas reformas no país (Fischer e Melo, 2006). Após o golpe de 1964, essas mobilizações retornaram na década de 1970, período no qual a Igreja Católica catalisou a discussão de problemas coletivos nas Comunidades Eclesiais de Base (CEBs), inspirada pelos ideais da teologia da libertação e da educação popular (Paes-Paula, 2005). Esse movimento se consolidou como um espaço alternativo para a mobilização política, ao estimular a participação popular no debate das dificuldades cotidianas, contribuindo para a formação de lideranças populares (Paes-Paula, 2005).

A partir da década de 1980, Centros Populares constituídos por militantes políticos, para facilitar sua atuação nas CEBs e nas bases comunitárias em atividades como as de assessores, educadores e organizadores da mobilização popular, passaram a ser denominados de Organizações Não Governamentais (Paes-Paula, 2005). No desenvolver de sua atuação, as ONGs ganharam importância, por serem potenciais parceiras do poder político, em decorrência de sua estruturação (Gohn, 1997). “Essa relação de parceria passou a ser estimulada, uma vez que o discurso neoliberal pressupõe a retirada do Estado de uma série de atividades e a primazia do mercado” (Fischer e Melo, 2006, p. 27). Nesse cenário, observa-se uma reconfiguração do modelo de financiamento às ONGs cujo caráter assistencialista submetesse à autossustentabilidade (Gohn, 1997).

Sem deixar de trabalhar as consciências dos sujeitos das classes populares, nos últimos anos, a ação das organizações da sociedade civil passa a interceder, por meio da instrumentalização, pelas camadas populares, de modo que estas participem, junto com o

poder público, das decisões relativas à elaboração e implantação de políticas que resultem em melhores condições de vida para a população (Marteleto e Ribeiro, 1997). “Dessa forma o campo popular deixou de ser apenas um discurso da oposição e passou a objeto de políticas públicas. Os direitos sociais foram conquistados e a cidadania se ampliou” (Gohn, 1997, p.17).

No decorrer de suas ações, registra-se uma crise de representação e uma substituição gradativa dessas organizações por aquelas de caráter mais independente, que assumiram um papel mediador entre interesses da sociedade, governos e agências nacionais e internacionais. Tal mediação, exercida inclusive com o mercado, conferem-lhes aspectos paradoxais e controversos, ao advogarem autonomia, auto-organização e estratégias de regulação de seu próprio destino, em consonância com a ética do bem comum e do uso do espaço público como contexto de referência (Fischer *et al*, 2006).

A noção de Gestão Social vinculada ao desenvolvimento social se insere em espaços intersticiais, precedido de sobreposições com a esfera estatal e do mercado, em que se apresentam organizações sociais com múltiplas configurações e, em vários casos, de natureza híbrida (Alves, 2002; Teodósio, 2010). Essas organizações, constituídas da conexão da sociedade civil, Estado e mercado, ao mesmo tempo em que ganham identidade, tornam-se peças estratégicas no jogo dos chamados poderes espacialmente localizados (Fischer e Melo, 2006).

3 A perspectiva na política de prevenção social à Criminalidade

A política de prevenção social à criminalidade, em Minas Gerais, efetiva-se por meio de uma das propostas da reestruturação da segurança pública no Estado, que surgiu a partir da criação da

O GESTOR SOCIAL NA POLÍTICA DE PREVENÇÃO À CRIMINALIDADE NO ESTADO DE MINAS GERAIS

Secretaria de Estado de Defesa Social² (SEDS) no ano de 2003. A constituição dessa secretaria se deu em decorrência da identificação do aumento progressivo da criminalidade no território mineiro e da insuficiência da atuação de instituições de repressão à criminalidade para intervenção nesse contexto (SEDS, 2009).

A estruturação e sistematização da política pública de prevenção social à criminalidade se iniciam no ano de 2005, a partir da parceria entre o Estado, pela Superintendência de Prevenção à Criminalidade, e o Instituto Elo, que se configura em uma Organização Social de Interesse Público (OSCIP). Atualmente, a atuação dessa política pública continua a partir do Termo de Parceria celebrado entre o Estado, por meio da Secretaria de Estado de Defesa Social, e o Instituto Jurídico para a Efetivação da Cidadania – IJUCI (MINAS GERAIS, 2016).

Cabe refletir sobre o aspecto de “parceria” entre o Estado e o terceiro setor da mencionada política. É interessante pensar na natureza etimológica do termo “parceria” e seus desdobramentos na compreensão jurídica dessa forma de atuação conjunta. Segundo Violin (2006, p. 172), “o termo 'parceria' vem do latim *partarius*, participante. Edmir Netto de Araújo entende que o termo 'parceria' não é jurídico, e significa a conjugação de esforços entre o Poder Público e particulares para algum objetivo comum, de colaboração, entendendo que se afeiçoa mais à figura do convênio do que a de contrato.” (*apud* VIOLIN, 2006, p. 172). Com isso, não existe a criação de uma nova figura jurídica.

² Em 2017 a Secretaria de Estado de Defesa Social passa por nova reestruturação, tornando-se a Secretaria de Estado de Segurança Pública e as mencionadas políticas de prevenção à criminalidade passam à Subsecretaria de Prevenção Social à Criminalidade e novas mudanças estruturais ocorrem nesse momento. Tais questões serão investigadas na realização da pesquisa, considerando como as mesmas interferem no objeto proposto.

A política de prevenção é um objetivo comum entre o Estado e a instituição do terceiro setor, cabendo a cada ente cumprir suas responsabilidades para efetivação da política. Esse fator se coloca diante de potenciais descontinuidades da política de prevenção social à criminalidade, devido às transições na gestão e nas parcerias, implicando em reestruturações que afetam alguns aspectos do funcionamento da política. Como por exemplo, a falta de garantia da continuidade dos Programas, uma vez que as ações desempenhadas pelos Programas não são regulamentados e dependem dos resultados, conforme determinado metodologicamente para deliberar quanto a sua continuidade ou não. Ademais esses aspectos de instabilidade, observa-se, por outro lado, certa estabilidade técnica e metodológica da política de prevenção.

Esse paradoxo é significativo para refletir sobre o funcionamento da política de prevenção social à criminalidade, pois carrega consigo possíveis desdobramentos dessa relação de parceria entre o Estado e o terceiro setor, representado pela OSCIP em questão.

Observa-se que a instituição do terceiro setor possui natureza híbrida, não sendo pública nem privada, acumula características próprias que são objeto de polêmicas e distintas conceituações, as quais questionam o próprio termo “terceiro setor”:

O “terceiro setor” é uma expressão polêmica, muito abrangente, que surgiu com o fortalecimento do ideário gerencial-neoliberal, que engloba as pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos de benefício público e as de benefício mútuo, as pessoas físicas voluntárias e as que trabalham profissionalmente nestas entidades, e os movimentos sociais. Ou seja, tudo o que não faz parte nem do mercado nem do Estado em sentido estrito. Assim, voluntários,

O GESTOR SOCIAL NA POLÍTICA DE PREVENÇÃO À CRIMINALIDADE NO ESTADO DE MINAS GERAIS

associações que atuam endogenamente ou de forma exógena, fundações privadas, institutos, movimentos sociais ou qualquer agrupamento sem personalidade jurídica, sindicatos, cooperativas, fazem parte do “terceiro setor” (VIOLIN, 2006, p. 210-211).

A OSCIP é uma das titulações possíveis para instituições sem fins lucrativos que cumprem determinadas exigências legais, criada pela Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999 e regulamentada pelo Decreto nº 3.100, de 30 de junho de 1999, no Brasil.

A qualificação como OSCIP é um dos facilitadores para tais instituições acessarem recursos públicos e estabelecerem parcerias para executar as atividades que sua fundação propõe e a sua principal característica e diferenciação em relação às Organizações Não Governamentais – ONGs é uma maior independência, um maior distanciamento do Estado e execução de uma política que não é substituta da atuação que deveria ser estatal (VIOLIN, 2006). No entanto, na prática, as funções das OSCIPs também acabam por se desviarem em favor do repasse de funções estatais para execução a partir das entidades. Observa-se ainda que, quanto mais institucionalizadas e aderidas pelo Estado, as instituições da sociedade civil perdem em seu potencial de questionamento e oposição àquele, passando a sua atuação para o viés da governamentalidade. Segundo Foucault:

Desde o século XVIII, vivemos na era do governamentalidade. Governamentalização do Estado, que é um fenômeno particularmente astucioso, pois se efetivamente os problemas da governamentalidade, as técnicas de governo se tornaram a questão política fundamental e o espaço real da luta política, a governamentalização do Estado foi o fenômeno que permitiu ao Estado sobreviver. Se o Estado é hoje o que é, é graças a esta governamentalidade, ao mesmo tempo

interior e exterior ao Estado. São as táticas de governo que permitem definir a cada instante o que deve ou não competir ao Estado, o que é público ou privado do que é ou não estatal, etc.; portanto o Estado, em sua sobrevivência e em seus limites, deve ser compreendido a partir das táticas gerais da governamentalidade. (FOUCAULT, 2016, p.171-172).

Foucault explica que o Estado, por vezes, escolhe quais as suas competências diretas e quais poderão ser distribuídas a setores privados ou a setores que possuam correlação com a administração pública, como o terceiro setor. Isso acontece para que o Estado se mantenha vivo e ao mesmo tempo não deixe de cumprir com suas responsabilidades perante a sociedade. Essas distribuições de funções, principalmente as que envolvem OSCIPs, são bastante polêmicas, pois alguns estudiosos consideram que o terceiro setor não deveria exercer funções que são típicas do Estado, como é o caso em questão da política de prevenção à criminalidade.

Entendemos que as OSCIPs, em suas parcerias com o Estado e sua atuação de interesse público - fora da responsabilidade estatal, mas em relação com ela - cumpre a função de uma tática de governamentalidade e se insere nessa discussão como, também, uma entidade de controle social.

Cabe ressaltar o aspecto híbrido dessas instituições sem fins lucrativos, que acabam por atuar de forma imanente ao estado, mas carregam também características de natureza privada, inclusive, do mercado.

Essa particularidade destaca a necessidade de estudo e compreensão da atuação dessas instituições, a qual ainda é incipiente e demanda análises mais aprofundadas. Não existe uma homogeneidade na atuação das OSCIPs ou mesmo nas

O GESTOR SOCIAL NA POLÍTICA DE PREVENÇÃO À CRIMINALIDADE NO ESTADO DE MINAS GERAIS

atuações das entidades que compõem o “terceiro setor”. Conforme Junior, Faria e Fontenele (2009), tais instituições, por sua natureza híbrida e dependência de recursos externos, ao mesmo tempo em que não têm fins lucrativos, precisam considerar questões relacionadas ao mercado e a competitividade para o seu funcionamento:

O grande problema reside, porém, na administração dessas organizações, já que, como não buscam lucros convencionais e dependem de doações, elas precisam determinar sua exata missão e atuação, de maneira a não despender esforços nem capital que não produzam o retorno correspondente. Por esses motivos e pelas características singulares dessas organizações, seus gestores procuram novas alternativas para a gestão organizacional, buscando, na esfera pública e na iniciativa privada, subsídios para sua modernização e atualização gerencial. Reduzir a gestão dessas organizações à simples aplicação de técnicas gerenciais do setor estatal ou do privado pode comprometer a efetividade da missão e os objetivos organizacionais (JUNIOR, FARIA & FONTENELE, 2009, p.3)

O próprio Estado contribui para essa lógica de um funcionamento pautado na competitividade em suas estratégias de seleção das entidades parceiras, para acesso aos recursos públicos e gestão dos programas elencados ao propósito de serem executados pelo terceiro setor. Todas essas questões precisam ser consideradas e aprofundadas a partir da pesquisa para pensar a presente política de prevenção social à criminalidade e a função do gestor social, o qual, como demonstraremos adiante, é um ator “híbrido” atuante em uma política “híbrida”, revelando a complexidade e relevância da análise da sua função para concretização de uma gestão social a partir da política de prevenção.

Todavia, cabe esclarecer alguns aspectos da política de prevenção social à criminalidade para subsidiar essa questão.

Os Programas pertencentes à Política de Prevenção à Criminalidade foram institucionalizados pelo Decreto nº 43.334³ de 20/05/2003, a partir do qual foram criados seis núcleos, responsáveis pelo desenvolvimento dos programas pertencentes à Política de Prevenção à Criminalidade: o Núcleo de Proteção Social da Juventude, responsável pela manutenção do Programa de Controle de Homicídios Fica Vivo!; o Núcleo de Mediação de Conflitos Comunitários, que tem como função o desenvolvimento do Programa Mediação de Conflitos (PMC); o Núcleo de Alternativas Penais, o qual realiza o funcionamento do Programa Central de Acompanhamento de Penas e Medidas Alternativas (MINAS GERAIS, 2015).

O Programa Central de Acompanhamento de Alternativas Penais e o Programa de Inclusão Social de Egressos do Sistema Prisional ficam localizados nos Centros de Alternativas Penais e Inclusão Social de Egressos do Sistema Prisional. Os Centros possuem abrangência municipal e estão nas áreas centrais dos municípios. Os Programas: Fica Vivo! e o Mediação de Conflitos são executados nos Centros de Prevenção Social à Criminalidade, têm base territorial cuja localização é definida onde há maior registro de homicídios (MINAS GERAIS, 2017).

Analisando os Programas a partir de uma ótica mais direcionada, primeiramente, o Programa de Controle de Homicídios Fica Vivo!, observa-se que ele mantém uma articulação com a Secretaria de Estado de Segurança Pública, as Polícias Militar e Civil, o Ministério Público, Poder Judiciário e com os Órgãos Municipais

³ O Decreto nº 43.334 é responsável pela criação do Programa de Controle de Homicídios do Estado de Minas Gerais.

O GESTOR SOCIAL NA POLÍTICA DE PREVENÇÃO À CRIMINALIDADE NO ESTADO DE MINAS GERAIS

de Segurança Pública. Todos esses órgãos em conjunto formam o Grupo de Intervenção Estratégica, que através de reuniões e constantes monitoramentos constroem um diagnóstico da assertividade (ou não) das ações que estão em vigor (MINAS GERAIS, 2017). Essas reuniões por si só já demonstram um avanço, pela intersectorialidade e pelo diálogo que proporcionam entre órgãos, mas que na maioria das outras políticas públicas, principalmente na segurança pública, não acontece.

O Programa de Mediação de Conflitos tem uma característica muito particular que vale a pena ser ressaltada: sua metodologia de funcionamento é exercida com base na organização comunitária; a participação social é o meio utilizado para a resolução dos conflitos. A partir do método utilizado para a resolução desses conflitos, foram criadas definições das ações praticadas no PMC: o capital social é a relação de solidariedade e confiança entre indivíduos, grupos e coletivos.

A rede social mista é a intervenção em conjunto com a comunidade, enquanto a mobilização social é “a reunião de sujeitos que pretendem resolver problemas e transformar a realidade, em relação a uma causa que pode ser considerada de interesse público” (HENRIQUES *apud* Programa Mediação de Conflitos, 2009, p.53) e a pesquisa ação, em que os atores envolvidos participam da resolução do problema, propondo soluções e aprendendo com os próprios erros (MINAS GERAIS, 2015). Essa característica de relacionamento horizontal proposta pelo Programa Mediação de Conflitos incide de maneira extremamente positiva nas localidades em que é aplicada. Uma confirmação disso é que, em 2016, 88,62% dos casos atendidos obtiveram uma solução pacífica (MINAS GERAIS, 2017, p. 46).

O Programa Central de Acompanhamento de Alternativas Penais também possui notórias características que valem a análise, em especial, os Projetos Temáticos desenvolvidos no CEAPA. Nele são desenvolvidos eixos: drogas, meio ambiente, violência de gênero/intrafamiliar e trânsito. Esses projetos são desenvolvidos por meio de cumprimento de pena ou de medida alternativa. A particularidade que merece destaque é que o CEAPA executa programas por meio de parcerias: "... com órgãos públicos ou universidades, ou ainda por entidades especializadas contratadas pelo Poder Executivo ou pelo Poder Judiciário." (MINAS GERAIS, 2017, p. 54).

O Programa de Inclusão Social de Egressos do Sistema Prisional possui doze ações metodológicas específicas para cada eixo de atuação específico, visando ao cumprimento de seus objetivos, quais sejam: os grupos realizados dentro das unidades prisionais, atendimentos individuais, psicossociais e jurídicos, atendimentos e orientações aos familiares dos Egressos, as atividades que discutem Direitos Humanos e Cidadania, a concessão de cestas básicas para os egressos e egressas participantes do Programa, orientações para tratamento de dependência química, orientações sobre as condicionalidades de execução da pena⁴, orientações sobre os direitos que podem incidir na redução ou extinção da pena, orientações sobre pecúlio, custos processuais e multas criminais, encaminhamento para a Defensoria Pública, encaminhamento para a assistência social e para a rede de saúde do Município e o encaminhamento para obtenção de documentos, concessão de benefícios, cursos profissionalizantes, retomada aos estudos e para oportunidades de emprego.

⁴ A geografia social ainda é um conceito carente de uma definição técnica, mas segundo o livro *Géographie sociale et territoires* do escritor Guy Di Méo, são as desigualdades nas quais um sujeito ou uma comunidade estão expostos devido ao ambiente sócio espacial em que estão inseridos.

O GESTOR SOCIAL NA POLÍTICA DE PREVENÇÃO À CRIMINALIDADE NO ESTADO DE MINAS GERAIS

A Política de Prevenção à Criminalidade não intervém de forma direta nos fatores sociais, que são as reais causas do problema. Mas sim, funciona de maneira complementar às outras políticas de proteção social existentes. Além disso, essa Política se diferencia das demais políticas públicas de proteção social na medida em que ela promove ações que são responsáveis por significativas reduções das vulnerabilidades sociais, às quais os indivíduos vítimas de uma geografia social⁷ desfavorável são expostos.

4 O gestor social na política de prevenção à criminalidade do estado de Minas Gerais

Dentre as responsabilidades relativas às OSCIPs parceiras, encontram-se a contratação e a manutenção dos recursos humanos diretamente na execução da política de prevenção social à criminalidade, isto é, os atores da ponta, que estabelecerão o contato com a comunidade na qual a Unidade de Prevenção Social à Criminalidade está instalada e executará a metodologia e ações propostas por cada programa. Esse corpo da política é composto por Supervisores Metodológicos – responsáveis por orientar os técnicos sociais na utilização da metodologia do programa no qual atua; Articulador Político Metodológico – responsável pela orientação e acompanhamento da gestão social; Gestores Sociais – responsáveis pela coordenação das Unidades de Prevenção à Criminalidade, seus recursos humanos e articulação comunitária; Técnicos Administrativos – responsáveis pelos aspectos burocráticos e de recepção relacionados à Unidade de Prevenção à Criminalidade; Analistas Sociais e Estagiários – atuam diretamente com a execução dos programas de prevenção à criminalidade, conforme seu nível e qualidade de especialização, assim como o programa específico para o qual foi contratado (MINAS GERAIS, 2016).

Destes, o articulador metodológico e supervisores trabalham na Sede Administrativa, junto com a Subsecretaria de Políticas de Prevenção à Criminalidade; os analistas sociais, estagiários e Técnicos Administrativos atuam nas Unidades de Prevenção à Criminalidade e o Gestor Social transita entre esses espaços e a OSCIP parceira.

Nesse contexto, o Gestor Social é o agente que intermedeia a relação entre as equipes, mas também a relação dessas equipes com a OSCIP e com o Estado, na execução dos programas da política de prevenção. Aqui nos interessa pensar, justamente, a figura do gestor social, considerando a sua função complexa e polifônica, que dialoga com todos os elementos que compõem a política de prevenção social.

Conforme o Termo de Referência anexo ao Termo de Parceria nº035/2016, o Gestor Social apresenta dois eixos de atuação: a Promoção da Política Estadual de Prevenção Social à Criminalidade, nos territórios e municípios onde se encontram as Unidades de Prevenção Social à Criminalidade, e a Coordenação das Unidades de Prevenção Social à Criminalidade. Considerando esses eixos, o gestor acumula as seguintes funções pertinentes a cada um:

Eixo de atuação 1 - Promoção da Política Estadual de Prevenção Social à Criminalidade nos territórios e municípios onde se encontram as Unidades de Prevenção Social à Criminalidade: executar e fomentar ações de prevenção à criminalidade, a partir da compreensão dos fatores de risco e fatores de proteção social presentes nos territórios e municípios, com vistas à construção da segurança pública com cidadania por meio da participação social; identificar e estabelecer parcerias estratégicas para os programas, para as Unidades de Prevenção Social à Criminalidade e para a execução da

política nos municípios e territórios, de forma a garantir uma melhor atuação dos programas, um maior reconhecimento da política de prevenção, bem como respostas mais eficientes ao fenômeno da criminalidade e violências; perceber, entender e sistematizar juntamente com as equipes técnicas a dinâmica social das violências e criminalidades dos territórios, municípios e grupos sobre os quais a política de prevenção atua, visando à implementação de estratégias adequadas à prevenção da criminalidade, pela aplicação das metodologias dos programas ou mesmo com atuação conjunta com parceiros; orientar e acompanhar as equipes quanto à execução das metodologias e ações dos Programas nos territórios e municípios, possibilitando ampliar e complementar a leitura da dinâmica criminal e a efetivação de projetos que possam interferir nessa dinâmica e favorecer a prevenção à criminalidade; informar a CPEC, com a maior antecedência possível, para que as informações possam ser repassadas a Assessoria de Comunicação da SEDS, o planejamento e realização de ações e projetos a serem realizados no âmbito de atuação das Unidades de Prevenção Social à Criminalidade, visando ampliar a visibilidade das ações e resultados da Política de Prevenção Social à Criminalidade.

Eixo de atuação 2: Coordenação das Unidades de Prevenção Social à Criminalidade: executar a gestão de pessoas das Unidades de Prevenção Social à Criminalidade sob sua responsabilidade, inclusive, participando dos processos seletivos, sempre que possível, das equipes técnicas que atuarão nas Unidades sob sua gestão direta; verificar, via checagem amostral e acompanhamento das equipes técnicas, a adequação dos registros das fontes de comprovação das metas pactuadas; auxiliar a CPEC/SEDS na gestão de infra-estrutura das

Unidades de Prevenção Social à Criminalidade, informando e zelando pelas boas condições do seu funcionamento (imóvel, materiais, bens permanentes e de consumo), bem como acompanhar a execução do trabalho das equipes de apoio, de forma a garantir um bom funcionamento das Unidades de Prevenção Social à Criminalidade (MINAS GERAIS, 2016).

Ao verificarmos as funções do gestor social, é perceptível sua relação com diferentes formas de atuação, que exigem o domínio quanto a diversos conhecimentos, sua atuação com todos os funcionários da base local que gerencia, a coordenação de aspectos estruturais e humanos, a relação com a OSCIP, com o Estado, com a rede intersetorial e com a comunidade. Nesse sentido, o lugar do gestor se diferencia de todos os demais componentes da política, ao mesmo tempo em que não pode ser definido apenas pelo que concerne a essas funções estabelecidas no Termo de Referência.

Em primeiro lugar, as funções estabelecidas no Termo são insuficientes para efetivar uma atuação mais similar dos atores contratados pela OSCIP como Gestores Sociais e isso abre a possibilidade para diferentes modelos de gestão, visando atingir o objetivo geral da política.

Precisamos considerar também as particularidades próprias às Unidades de Prevenção Social à Criminalidade de base municipal e local, sendo que, na prática, há casos de gestores que atuam em mais de uma Unidade. Essa situação não está necessariamente delimitada pela metodologia da política de prevenção social à criminalidade, pois, para além dos gestores que atuariam em mais de uma Unidade de base local, há casos em que, devido à deficiência de recursos financeiros e complicações operacionais, essas determinações são flexibilizadas. Esses fatores de “imprevisto” podem complexificar ainda mais a função do gestor,

ao atuar com unidades de prevenção de diferentes naturezas, conforme a estrutura já mencionada anteriormente das unidades responsáveis pela execução de cada conjunto de programas de prevenção à criminalidade.

Se considerarmos as próprias diretrizes dos programas, inclusive nos seus métodos de acompanhamento e avaliação das ações, podemos nos questionar até que ponto as diretrizes estabelecidas influenciam na atuação dos gestores, questionamento esse que leva a pensar na questão da Gestão Social e sua problemática teórica, conceitual e metodológica quanto aos modelos de gestão na parceria pública com o terceiro setor para efetivação de políticas públicas.

É sob a perspectiva da discussão teórica e conceitual acerca da Gestão Social que propomos analisar o lugar do Gestor Social na política de prevenção social à criminalidade, pois encontramos na bibliografia subsídio que nos direciona a essa natureza de análise, de acordo com Cançado, Tenório e Pereira (2011) citando Fischer:

Fischer (2002) faz cinco proposições acerca da caracterização do campo da gestão social e de seus paradoxos. A primeira está relacionada à articulação de múltiplos níveis de poder que traz em seu bojo uma “[...] carga potencial de conflito de interesses entre atores envolvidos e entre escalas de poder” (FISCHER, 2002, p. 27). A segunda apresenta a gestão do desenvolvimento social como um campo com práticas híbridas e contraditórias, pois “[...] A cooperação não exclui a competição; a competitividade pressupõe articulações, alianças e pactos.” (FISCHER, 2002, p. 28) A terceira delinea o campo como marcado pela ética e pela responsabilidade que deve atender aos imperativos da eficácia e eficiência, porém, estes termos são tratados

dentro da especificidade do campo, “[...] prestar contas à sociedade, avaliar processos e resultados e regular ações são também tarefas essenciais do gestor eficaz. No caso de organizações de desenvolvimento social, a eficiência é função de efetividade social, isto é, da legitimidade conquistada” (FISCHER, 2002, p. 28). A quarta proposição mostra que a gestão do desenvolvimento social é também a gestão de redes e de relações pessoais e sua subjetividade que são afetadas por muitos fatores, dentre eles a história do gestor. A quinta proposição mostra a importância do contexto cultural, pois “o gestor social é um gestor do simbólico e do valorativo, especialmente quando se trata de culturas locais e da construção de identidades” (FISCHER, 2002, p. 28). (CANÇADO, TENÓRIO & PEREIRA, 2011, p.690).

As proposições de Fischer nos permitem pensar na função do Gestor Social na Política de Prevenção à Criminalidade, pois, embora não sejam propriamente gestores da OSCIP, ocupam um lugar estratégico tanto para execução da política de prevenção quanto para a própria OSCIP, enquanto executora dessa política. As questões apresentadas pelo autor se insinuam na execução e na própria produção escrita sobre a política, de tal forma que nos leva à necessidade de analisar de forma mais aprofundada, começando por esse ator, a questão da gestão social pertinente à execução dessa política pública. Partimos da definição de Gestão Social proposta por Cançado, Tenório e Pereira (2011), que delimita esse conceito que ainda sofre pela incompreensão e latente processo de construção:

Em síntese, a gestão social pode ser apresentada como a tomada de decisão coletiva, sem coerção, baseada na inteligibilidade da linguagem, na dialogicidade e no entendimento esclarecido como processo, na transparência como

pressuposto e na emancipação enquanto fim último. Esta síntese não tem caráter prescritivo, em outras palavras, pode haver gestão social para além dela. O intuito aqui é a delimitação do campo não para “cercar o que tem dentro” e sim para criar fronteiras para serem mudadas com o decorrer das pesquisas e da própria prática na área. (CANÇADO, TENÓRIO & PEREIRA, 2011, p.697)

É nesse mesmo sentido que se pretende contribuir para a construção desse conceito, identificando tanto as dificuldades da gestão social na perspectiva da política social de prevenção à criminalidade quanto a sua possível contribuição para o enriquecimento desse conceito e sua respectiva operacionalização.

O questionamento levantado se pauta na problemática da gestão estratégica em detrimento da gestão social nas instituições do terceiro setor, Tenório (1998) expõe que por sua natureza híbrida e dependência de recursos externos, que faz com que ao mesmo tempo em que não tem fins lucrativos, tenha que considerar questões relacionadas ao mercado e a competitividade para seu funcionamento, como já foi mencionado.

Diante das cobranças externas, inclusive do próprio Estado, pela comprovação da efetividade da OSCIP, que herda a desconfiança pela falta de sistematização e profissionalização e, na figura do gestor social, pelas questões individuais que o perpassam, os conflitos próprios do interesse público e do interesse privado em diferentes níveis atravessam a proposta de uma gestão social, apontamentos que podem ser observados em Tenório (1998):

Numa perspectiva macro, a deficiência gerencial na implementação de políticas públicas, agravada pela escassez crônica de recursos financeiros,

fomenta o caráter competitivo das organizações do terceiro setor, já que elas têm de concorrer para obter recursos junto ao primeiro e/ou segundo setor. Sob um enfoque micro, esta demanda por recursos pode provocar também o distanciamento da maneira dessas organizações atuarem com as questões sociais, de um gerenciamento centrado na intersubjetividade da pessoa humana para aquele determinado pelo cálculo egocêntrico de meios e fins. Adiciona-se a isto o fato de estas organizações da sociedade civil, na ânsia de “profissionalizarem-se”, na “luta pela sobrevivência”, passarem a utilizar os mesmos mecanismos gerenciais daqueles empregados pelo setor privado nos seus processos de tomada de decisão. (TENÓRIO, 1998, p.20-21)

No que concerne às políticas de prevenção social à criminalidade, nos encontramos diante dessa questão, por exemplo, ao verificarmos as principais formas de acompanhamento da efetividade das ações, que são, predominantemente, quantitativas, como se encontra nos indicadores monitorados pela Política de Prevenção: número de inscritos no PrEsp; número de atendimentos aos egressos do sistema prisional; número de atendimentos no Programa Mediação de Conflitos; percentual de casos (concluídos) em Mediação de Conflitos que chegaram à resolução pacífica de conflitos; número de novas penas encaminhadas monitoradas pelo CEAPA; percentual de cumprimento de penas e medidas alternativas; média mensal de jovens em atendimento regular pelo Programa Fica Vivo! (MINAS GERAIS, 2015).

Para além desses números monitorados, não há metodologia sistematizada para análise qualitativa dos resultados da política de prevenção. Encontramos no portfólio da Política de Prevenção à Criminalidade a proposta do Relatório Analítico das

Dinâmicas de Violência e Criminalidade, que visa acompanhar as transformações ocorridas na dinâmica local nas regiões em que atuam os programas de prevenção (MINAS GERAIS, 2015). No entanto, a metodologia desse acompanhamento não está suficientemente definida e sistematizada e, ainda, encontramos outra questão: a finalidade desse relatório é acompanhar os impactos do programa na dinâmica, isto é, redução, transição, transformação das práticas violentas e criminais nos territórios. Mas, não avaliam, por exemplo, aspectos que permitam identificar a apropriação dos próprios cidadãos locais quanto às questões propostas pela política, a saber, o desenvolvimento da emancipação e participação comunitária, que seria uma das características essenciais da proposta de Gestão Social.

Dentre as propostas, sistematizações, eventos e produções próprias à política, muito gira em torno do público atendido, das comunidades, das intervenções, mas pouco se pensa na própria estrutura do funcionamento dos programas, como a função, o lugar de seus executores e a efetividade ou não dessa proposição como se encontra. Conforme Junior, Faria e Fontenele (2009):

A gestão das organizações sem fins lucrativos emprega as funções administrativas – planejamento, organização, direção e controle –, a fim de conferir às instituições o melhor desempenho em termos de eficiência, eficácia e efetividade. Tenório et al (2001) assim explicam esses conceitos: eficiência: é a melhor forma de fazer algo com os recursos disponíveis; eficácia: é fazer o que deve ser feito, isto é, cumprir o objetivo determinado e efetividade: é a capacidade de atender às expectativas da sociedade. (JUNIOR, FARIA & FONTENELE, 2009, p.4).

Todavia, para que na execução da política pública se cumpra, nos termos da eficiência, eficácia e efetividade, a qualificação da OSCIP através dos impactos de suas ações na dinâmica social, é necessário que esta tenha conhecimento de seu próprio funcionamento, dos recursos que tem, seja estes materiais ou humanos, e como eles podem ser melhor aproveitados, de modo a promover, para além do cumprimento de metas e indicadores, a participação e promoção da emancipação social nos territórios nos quais atua.

5 Conclusão

A partir das questões discutidas, constata-se que é necessária uma visão sobre o modelo de estado, para compreender o lugar do gestor e, conseqüentemente, delimitar o que se espera do gestor social. Somado a essa análise, faz-se necessário entender qual o contexto de atuação da gestão social, visto que se trata de uma atuação pautada na lógica da Segurança Pública e, por conseguinte, esse lugar impacta o seu fazer.

A Política de Prevenção Social à Criminalidade é construída a partir da participação de inúmeros atores e conta com intervenções regionalizadas, sendo o gestor social peça chave nesse processo, visto que possui o contato mais próximo com a comunidade e com a leitura dos fenômenos sociais que se manifestam naquele contexto. Nesse sentido, acaba “costurando os retalhos dessa complexa diversidade” e procura atingir os resultados e metas estabelecidas pela Secretaria de Segurança Pública do Estado de Minas Gerais.

Conclui-se que o Gestor na Política de Prevenção Social à Criminalidade tem o papel primordial de articular a Política nos respectivos municípios, visto que procura uma sintonia com as demandas da comunidade, as possibilidades da equipe e dos

recursos disponíveis. Representa um fazer que convoca para uma leitura da realidade sócio-política para prever a sua intervenção.

Além disso, colabora no processo de sistematização sobre Segurança Pública. Trata-se de um trabalho que exige sensibilidade e discernimento para promover análise dos fatores que geram a criminalidade e, a partir da necessidade de ação, desenvolver junto com os analistas sociais e comunidade ações individualizadas e específicas para cada território, onde permite que o gestor possa promover a segurança pública com a sua marca e levando em conta as especificidades locais.

REFERÊNCIAS

ALVES, M. A. **Terceiro Setor**. Anais do XXVI Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Salvador, BA, p. 1-15, 2002.

ARAÚJO, E. T. (IN) **Consistências da Gestão Social e seus processos de Formação**: um campo em construção. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP. Brasil, 2012.

BINDÉ, J. Complexidade e crise da representação. In: MENDES, C. **Representação e Complexidade**. Rio de Janeiro: Garamond, 2003

BRASIL. **Lei 9790, de 23 de março de 1999**. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências, Brasília, DF.

BRASIL. **Decreto 3100, de 30 de junho de 1999**. Regulamenta a lei 9790, de 23 de março de 1999, que dispõe sobre a qualificação

de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências, Brasília, DF.

BOULLOSA, R. F., ARAÚJO, E. T. MELO, V. P., SCHOMMER, P. C., & Fischer, M. T. Oficina de avaliação Participativa de Propostas e Práticas Pedagógicas na Formação em gestão Social: Descobrimos Olhares e Construindo Novos Horizontes de Pesquisa. In A.S. RIGO, J.T. SILVA, JR, P. C. SCHOMMER, A.C. CANÇADO, (Org.), **Gestão Social e Políticas Públicas de desenvolvimento: Ações, Articulações e Agenda**. Juazeiro, BA, Petrolina, PE: Universidade Federal do Vale do São Francisco, vol. 3, p. 380-386, 2010.

BOULLOSA, R. F. & SCHOMMER, P. C. **Limites da Natureza da Inovação ou qual o Futuro da Gestão Social?** Anais do XXXII Encontro Científico de Administração, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2008.

CANÇADO, AC; TENÓRIO, FG & PEREIRA, JR. **Gestão Social: Reflexões Teóricas e Conceituais**. Caderno EBAPE.BR, v.9, nº3, artigo 1. Rio de Janeiro, set.2011.

CANÇADO, A. C. **Fundamentos Teóricos da Gestão Social**. Universidade Federal de Lavras, Minas Gerais, Brasil, 2011.

CARRION, R. S. M.; CALOU, Ângela. Prefácio — Pensar a Gestão Social em terras de “Padinho Cícero”. In: SILVA JUNQUILHO, Gelson et al. (Org.). **Tecnologias de Gestão por uma abordagem multidisciplinar**. Vitória: Edufes, 2007. v. II, p. 159-170

CHANLAT, Jean-François, Atlas. **Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social**, (Tradução de Ofélia de Lanna Sette Torres). São Paulo, SP, 1999.

DI MÉO, Guy. (1998) - **Géographie sociale et territoires**. Paris, Éditions Nathan, 320 pp.

DOWBOR, Ladislau. Gestão Social e Transformação da Sociedade. In L. DOWBOR r, S. KILSZTAJN (Orgs). **Economia Social no Brasil**, São Paulo, SP: SENAC, pp. 17-41, 2010.

EVERS, A. **Part of the Welfare Mix**: the thir sector as an intermediate área. *Voluntas* 6 (2), 159-82, 1995.

FISCHER, T. M. D. Poderes locais, desenvolvimento e gestão: introdução a uma agenda. In T. M. D. FISCHER, (Org.). **Gestão do desenvolvimento e poderes locais**: marcos teóricos e avaliação, Salvador, BA: Casa da Qualidade, p. 12-32, 2002.

FISCHER, T. M. D. & MELO. V. P. Projeto Programa de Desenvolvimento e Gestão Social. In T. M. D. FISCHER, Roesch, S., & MELO, V. P. **Gestão do desenvolvimento territorial e residência social**: casos para ensino. Salvador, BA: EDUFBA, CIAGS/UFBA. p.13-4, 2006.

FOUCAULT, Paul-Michel. **Microfísica do Poder**. Editora Sabotagem. In: <https://cartaslivres.files.wordpress.com/2011/08/microfisica.pdf>. Disponível em 28 de março de 2016.

FRANÇA-FILHO, G. C. Definindo gestão social. In J. T. SILVA, JR, R. T. MÂSIH, A. C. CANÇADO, P. C. SCHOMMER. **Gestão Social**. Práticas em debate, teorias em construção. Juazeiro do Norte, CE, Liegs/UFC, p. 26-37, 2005.

GONDIM, S., FISCHER, T. M. D., & MELO, V.P. **Formação em gestão social**: um olhar crítico sobre uma experiência de pós-graduação. In T. M. D. FISCHER, S.

GOHN, Maria da Glória. **Abordagem Teórica no estudo dos movimentos sociais na América Latina.** Caderno CRH, Volume 21, página 439 – 455. Set-Dez. 1997.

ROESCH, & V. P. MELO, (Orgs.). **Gestão do desenvolvimento territorial e residência social: casos para ensino Salvador, BA:** EDUFBA, CIAGS/UFBA, p.43-61, 2006.

JUNIOR, MDA; FARIA, MVCM; FONTENELE, RES. **Gestão nas Organizações do Terceiro Setor:** Contribuições para um Novo Paradigma nos Empreendimentos Sociais. São Paulo: XXXIII Encontro da ANPAD. Setembro, 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR1546.pdf>. Acesso em 31 de março de 2017.

JUNQUEIRA, L. A. P. **Organizações sem fins lucrativos e redes sociais na gestão das políticas sociais.** Caderno de Administração PUC-SP, São Paulo, SP,3, p.101-125, 2000.

MENDONÇA, P.M. E; GONÇALVES-DIAS, S.L.F & JUNQUEIRA, L.A.P. **Gestão Social:** notícias sobre o campo de estudos e práticas a partir das interações e debates do VI Enapegs. Revista Administração Pública, Rio de Janeiro 46(5):1391-408, set./out. 2012

MINAS GERAIS - SECRETARIA DE ESTADO DE DEFESA SOCIAL (SEDS). Superintendência de Prevenção à criminalidade. **Prevenção social à criminalidade: A experiência de Minas Gerais.** Belo Horizonte: Author, 2009.

MINAS GERAIS. Anexo I – Termo de Referência. In: **Termo de Parceria nº035/2016. 2016.**

MINAS GERAIS. **Portfólio da Política de Prevenção Social à Criminalidade**. 2015.

MARTELETO, R. M; RIBEIRO, L. B. **Informações e Construção do Conhecimento para a Cidadania no Terceiro Setor**. Projeto Integrado de Pesquisa, “Cultura, Informação e Sociedade; estudo das práticas de informação em campos sociais específicos com vistas à revisão e ampliação de modelos de comunicação e transferência da informação”. Financiamento CNPQ. 1996/1997.

PAULA, Ana Paula Paes. **Por uma nova gestão pública**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

PINHO, Ângela. **Conexão: Apartamentos e mídias em Belo Horizonte**. – São Carlos, 2005.

TENÓRIO, F. G. **Gestão social**: uma perspectiva conceitual. In Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 7-23, set./out. 1998.

TENÓRIO, F. G. **Um espectro ronda o terceiro setor**: o espectro do mercado. Revista de Administração Pública, 33(5) p. 85-102, 1999.

TENÓRIO, F. G.; DUTRA, J. I. A.; MAGALHÃES, C. M. R. **Gestão social e desenvolvimento local**: uma perspectiva a partir da cidadania deliberativa. In: ENANPAD, 28. Curitiba, PR: Anpad. CD-ROM, 2004.

TEODÓSIO. A. S. S. **Parcerias Tri-setoriais em Políticas Públicas: Desafios para o Entendimento de seus Desdobramentos na Esfera Pública**. In: Rigo, A. S. (org.) **Gestão Social e Políticas Públicas de Desenvolvimento**: Ações, Articulações e Agenda. Juazeiro, BA, Petrolina, PE, p.135-167, 2010.

VIOLIN, Tarso Cabral. **Uma análise crítica do ideário do “Terceiro Setor” no contexto neoliberal e as parcerias entre a administração pública e sociedade civil organizada no Brasil.** [Dissertação de Mestrado]. Curitiba: Faculdade de Direito da Universidade Federal do Paraná, 2006.