

Relatório 4 de 6

Desenvolvimento territorial para elaboração de plano de governança e reconhecimento de potencialidades empreendedoras na Região Metropolitana de Ribeirão Preto – RMRP.

FASE 3 – PLANO DE AÇÃO DA GOVERNANÇA PARA MELHORIA DO AMBIENTE DE NEGÓCIOS E DESENVOLVIMENTO DAS POTENCIALIDADES EMPREENDEDORAS NA RMRP

Relatório estruturado com Identidade visual própria, em formato PDF com qualidade de impressão, contendo, no mínimo: (a) Introdução; (b) Metodologia; (c) Plano de Marketing Territorial; (d) Trajetória das redes de governança e de empreendedores; (e) Estudo sobre a RMRP; (f) Plano de ação.

Ribeirão Preto, 19 de julho de 2024.

Equipe técnica do Instituto Paulista de Cidades Criativas e Identidades Culturais (Ipccic)

Adriana Silva
Amanda Maria Bonini
Ana Laura Pantoni
Edgard Castro
Helena de Oliveira Rosa
Lilian Rodrigues de Oliveira Rosa
Marcela Cury Petenusci
Maria de Fátima da Silva Costa Garcia de Mattos
Marília Migliorini de Oliveira Lima
Marlene de Cássia Trivellato Ferreira
Maurício Ferreira Martins
Nicole Aparecida Santos Abbondanza Toth
Sandra Rita Molina
Sérgio Miranda-da-Cruz

Presidente do IPCCIC: Sandra Rita Molina

Coordenação Geral: Adriana Silva

Design de Governança: Lilian Rodrigues de Oliveira Rosa

Equipe do Sebrae

Unidade de Políticas Públicas e Relações Governamentais

Lizzie Andreia Melhado Trevilatto - Gerente

Filipe Rubim de Castro Souza - Coordenador de Relações Governamentais

Caio Augusto Zouain Bexiga

Aline Delmanto

Laura Silveira Câmara

Escritório Regional de Ribeirão Preto

Paulo Eduardo Stabile de Arruda - Gerente

Fabiana David

Bruno Antonio Santana Santos

Escritório Regional de Barretos

Rafael Matos do Carmo - Gerente

Marco Aurelio Tiodolino

Escritório Regional de Franca

Iroa Nogueira Lima Arantes - Gerente

Mauricio Buffa

Escritório Regional de São Carlos

Ariane Teixeira Lima Canellas - Gerente

Peterson Barleta

Escritório Regional de São João da Boa Vista

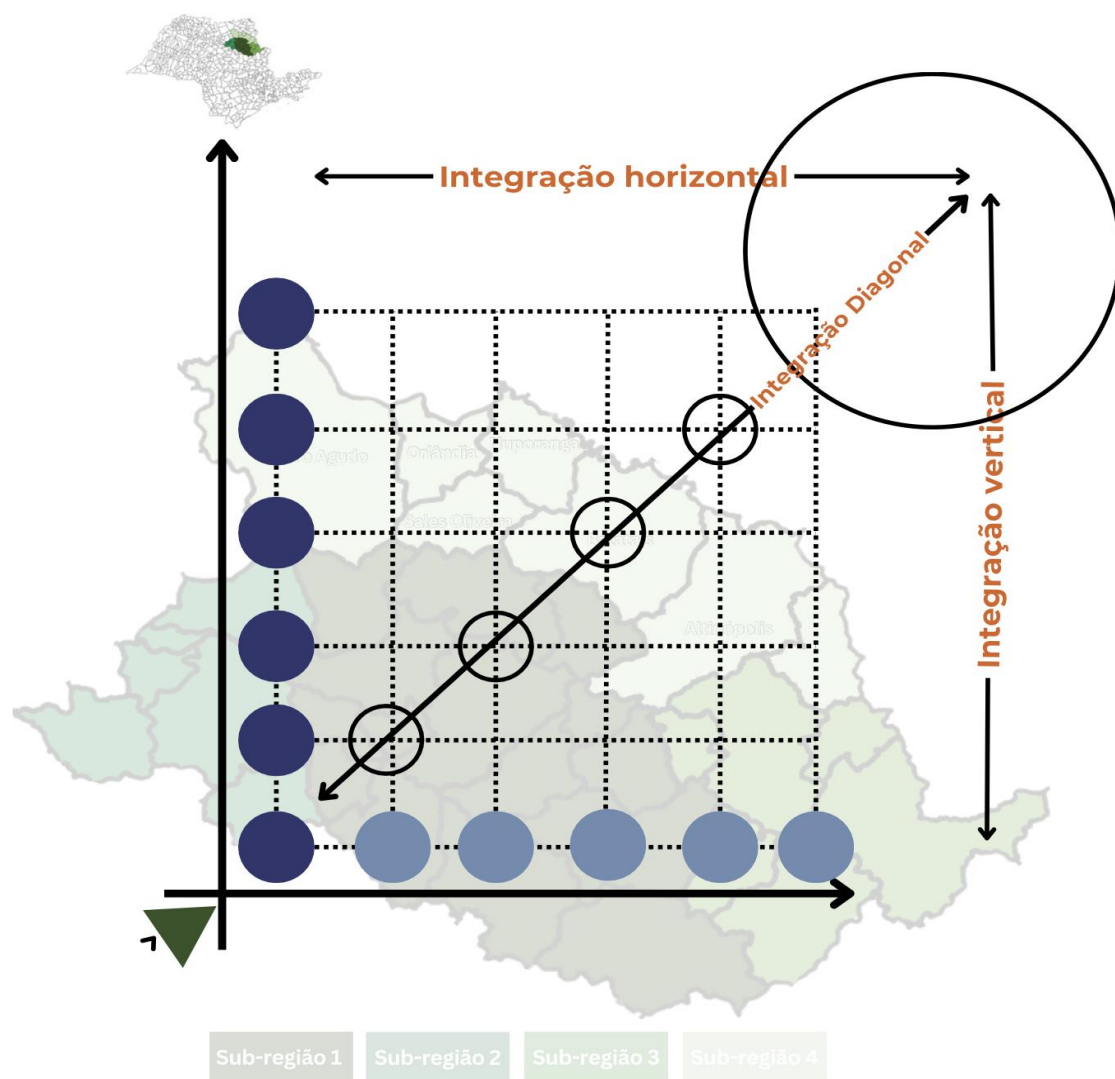
Marcos Keler Kremer - Gerente

Jorge Davis Magalhães Bueno

Emerson Aparecido Pelaquim Rabelo

Plano de Governança

Desenho de Governança Multinível em Rede do Plano de Desenvolvimento Regional da Região Metropolitana de Ribeirão Preto – RMRP.



2024

Índice de Figuras e Quadros

Figura 1: Fluxo da elaboração do Plano de Governança Multinível em Rede

Figura 2: Governança Multinível em Rede

Figura 3: Vetores de Desenvolvimento Regional (RMRP)

Figura 4: *Design* preliminar de Governança Multinível apresentado nos Seminários Vozes, para escuta, construção coletiva e validação dos atores da região

Figura 5: Estrutura preliminar de coordenação da MultiGov PD-RMRP

Figura 6: Componentes necessários à viabilização da Governança Multinível do PD-RMRP

Figura 7: Detalhamento das sugestões de melhoria do Plano de Governança feitas pelos participantes dos Seminários Vozes. 2024

Figura 8: *Design* MultiGov PD-RMRP

Figura 9: Organograma Matricial da MultiGov PD-RMRP.

Figura 10: Organograma Matricial da MultiGov PD-RMRP

Figura 11: Fluxograma de Impacto do Objetivo Estratégico 1 do Planejamento Estratégico do PD-RMRP

Figura 12: Fluxograma das fases de implementação da MultiGov PD-RMRP

Quadro 1: Principais tipologias de Governança Multinível

Quadro 2: Pontos mais enfatizados pelos atores do Seminário Vozes a serem considerados no Plano de Ação de Governança do PD-RMRP. IPCCIC, 2024

Quadro 3: Detalhamento do Plano de Implementação da MultiGov PD-RMRP

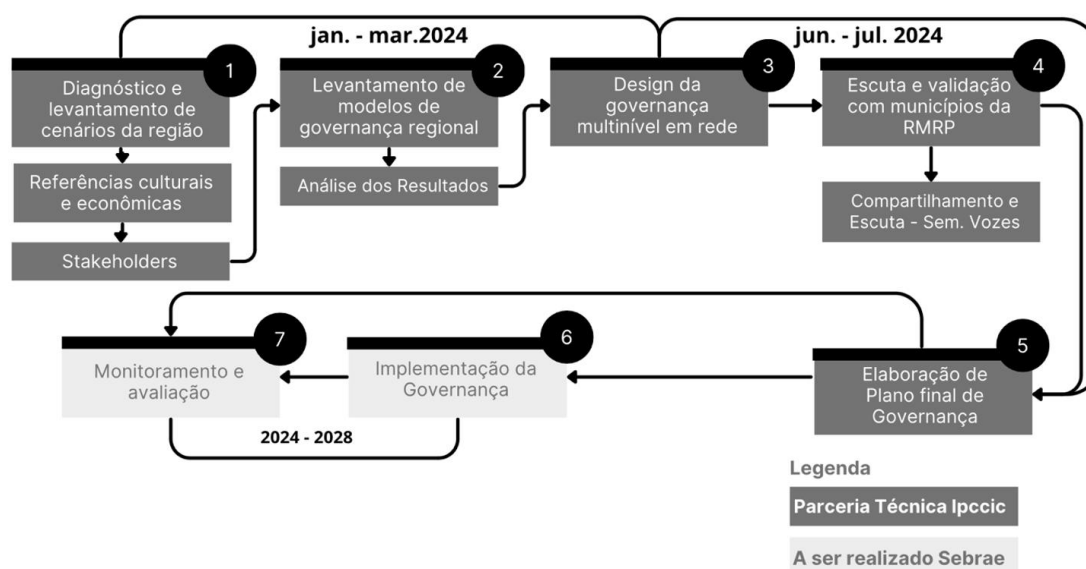
Introdução	
1. Governança Multinível em Rede: conceituação e alinhamentos	
1.1. Governança MultiGov pensada para o Desenvolvimento Regional	
1.2. Alinhamento da MultiGov com o Planejamento Estratégico do Sebrae 2035.	
2. Escuta e prototipagem do desenho de governança PD-RMRP	
3. Consolidação da MultiGov PD-RMRP	
3.1. Modelos possíveis para institucionalização do PD-RMRP	
4. Plano de Implementação da Governança do PD-RMRP	
4.1. Etapas de implementação	
4.2. Plano de Trabalho para implementação MultiGov PD-RMRP	
Referências	
Apêndice 1 - Lista de Governanças já existentes na RMRP	
Apêndice 2	
2.1 - Lista de Stakeholders participantes dos Seminários Vozes	
2.2 - Lista de Stakeholders que precisam ser confirmados	

Introdução

A proposta da governança do Plano de Desenvolvimento da Região Metropolitana de Ribeirão Preto (PD-RMRP) segue apresentada neste documento. O desenho inicial nasceu de estudos sobre formas de articulação entre a sociedade civil e o poder público, e da ampla discussão entre os técnicos do Instituto Paulista de Cidades Criativas e Identidades Culturais (Ipccic), representantes do Sebrae SP e dos Escritórios Regionais - Ribeirão Preto; Franca; Barretos; São Carlos e São João da Boa Vista.

Visando criar uma estrutura capaz de assessorar a gestão da implementação do PD-RMRP, foi construído um modelo de governança multinível em rede, que propõe arranjos horizontais e verticais de tomada de decisão, com cooperação entre entes federados e partes interessadas da sociedade civil. O fluxo da construção coletiva pode ser observado na Figura 1.

Figura 1: Fluxo da elaboração do Plano de Governança Multinível em Rede.



Fonte: Ipccic, 2024.

O *design* preliminar da governança foi elaborado pelos técnicos do Ipccic, entre janeiro e março de 2024, a partir dos dados coletados na pesquisa de gabinete e no levantamento de cenários da região, bem como de referências culturais e econômicas, e *stakeholders*.

De posse dos insumos iniciais, a equipe levantou modelos exitosos, chegando a um design de governança multinível em rede. Em seguida, o modelo preliminar foi apresentado aos agentes das 35 cidades articuladas, reunidos nos cinco Seminários Vozes, realizados entre abril e junho de 2024. Nestes encontros, realizou-se a escuta e a validação da proposta, quanto à estrutura e à viabilidade, coletando-se sugestões de melhoria do desenho.

O que se apresenta é o resultado deste processo, concretizado em uma proposta consolidada do Plano de Governança.

1. Governança Multinível em Rede: conceituação e alinhamentos

A governança multinível (MultiGov) é um **conjunto diversificado de arranjos de articulação, coordenação e negociação** entre atores formalmente independentes, mas que guardam funções interdependentes, operacionalizando relações complexas. Baseia-se na negociação contínua entre governos alojados em vários níveis territoriais, a partir de uma autoridade que está mais dispersa verticalmente, em diferentes esferas de influência, organizando-se em rede com a sociedade civil. Propõe um alargamento da noção de organização do poder decisório para além dos agentes políticos internos em um determinado território, promovendo a interação entre os níveis de governo e as partes interessadas da sociedade civil que são capazes de influenciar na implementação do projeto.

Trata-se de um modelo de governança considerado eficaz para a governabilidade de territórios, tendo em vista que cria melhores condições para gerar impactos em várias escalas; reflete a diversidade de interesses dos cidadãos, favorecendo a micropolítica; facilita compromissos políticos mais credíveis; fomenta a inovação e o aprendizado em rede, por meio da cooperação.

Quadro 1: Principais tipologias de Governança Multinível.

Tipo 1 de MultiGov	Tipo 2 de MultiGov
- Dispersão de jurisdições por um número reduzido de níveis, suportados por instituições representativas, e responsáveis por funções diversas, que têm fronteiras e competências bem definidas e sem sobreposições, sendo a gestão de conflitos internalizada. O referencial é um território de uma escala específica. Em cada escala territorial existe apenas uma entidade relevante que gere determinada função ou serviço. Este tipo de governança se pretende mais estável a longo prazo, embora haja flexibilidade na distribuição de competências entre níveis. - Baseado na relação entre o governo central e os organismos sub-nacionais, numa abordagem sistêmica e limitada nas escalas de abordagem.	- Estruturas de governança mais especializadas e focadas em funções/serviços específicos, traduzindo maior flexibilidade. A escala de atuação varia consoante o problema, mas privilegia o organismo que melhor internaliza os benefícios e custos de um determinado bem ou serviço público. A interseção entre as estruturas é grande, não havendo limite no número de escalas de jurisdição. Estas estruturas nascem e desaparecem consoante as necessidades específicas de governança. - São menos rígidas, fomentando uma abordagem ao nível de um “território funcional”, não necessariamente circunscrito às fronteiras administrativas. - As parcerias público-privadas (também existentes no tipo I) são aqui mais comuns.

Fonte: Pereira, M. 2014 (Modelo adaptado de Marks e Hooghe, 2004.)

Partindo do princípio de que a elaboração do PD-RMRP é uma iniciativa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), que se coloca como um dos principais articuladores para a sua elaboração e futura consecução, valorizando, assim, o papel da sociedade civil e das parcerias público-privadas, estabeleceu-se como consenso que o Tipo 2 seria o mais efetivo.

1.1. Governança MultiGov pensada para o Desenvolvimento Regional

No que tange ao desenvolvimento regional, atualmente, busca-se uma estratégia cada vez mais sustentável, considerando os aspectos social, econômico e ambiental (Ipea, 2010 apud Hendricks, Menza, 2017), com a participação não só das esferas públicas, mas também da sociedade civil, visando um planejamento estratégico conjunto, que valorize o caráter democrático desse processo.

Como esse desenvolvimento é voltado para as pessoas, pressupõe-se que é no nível local que devem ser estabelecidas as bases para impulsionar e sustentar o progresso da sociedade, pois é nessa escala que se captam informações de forma mais eficiente, se possibilita uma maior interação com os cidadãos e se acessam os bens e serviços que atendem às necessidades básicas (Amaral Filho, 2001). Essa força estrutural de base, conhecida na literatura como desenvolvimento endógeno (Boisier, 1996), é definida como a capacidade dos atores locais de gerenciar o desenvolvimento com base na sua realidade e potencialidades socioterritoriais, alinhadas com suas propriedades, diminuindo a influência do paradigma de planejamento "centro-abaixo".

Apesar da necessidade de uma articulação com a União e a Unidade Federativa, torna-se ineficaz, especialmente no Brasil de dimensões continentais, planejar e coordenar dinâmicas regionais de desenvolvimento sem um alinhamento direto com a realidade local. Knopp (2011) destaca que o sucesso da governança para o desenvolvimento depende de planos que estejam em sintonia com a realidade e dinâmica territorial local, pois é nesse nível que os projetos se articulam melhor para resolver os desafios.

Reconhecendo essa questão, a Lei 13.089 (Brasil, 2015), que introduziu a noção de governança interfederativa, estabelece como princípios a "observância das peculiaridades regionais e locais" (inciso IV, art. 6º) e a "gestão democrática da cidade" (inciso V, art. 6º), demonstrando a preocupação em fortalecer o desenvolvimento endógeno.

O desafio, portanto, é progredir de forma multinível, estabelecendo uma inter-relação entre as diversas escalas e níveis, a fim de integrar as forças exógenas às particularidades e necessidades regionais (Dallabrida, 2010).

Nesse contexto, as Redes Interorganizacionais e os Consórcios Intermunicipais surgem como uma alternativa para fortalecer e integrar os governos locais, promovendo a colaboração recíproca para alcançar objetivos comuns, que não seriam resolvidos pela atuação isolada dos municípios.

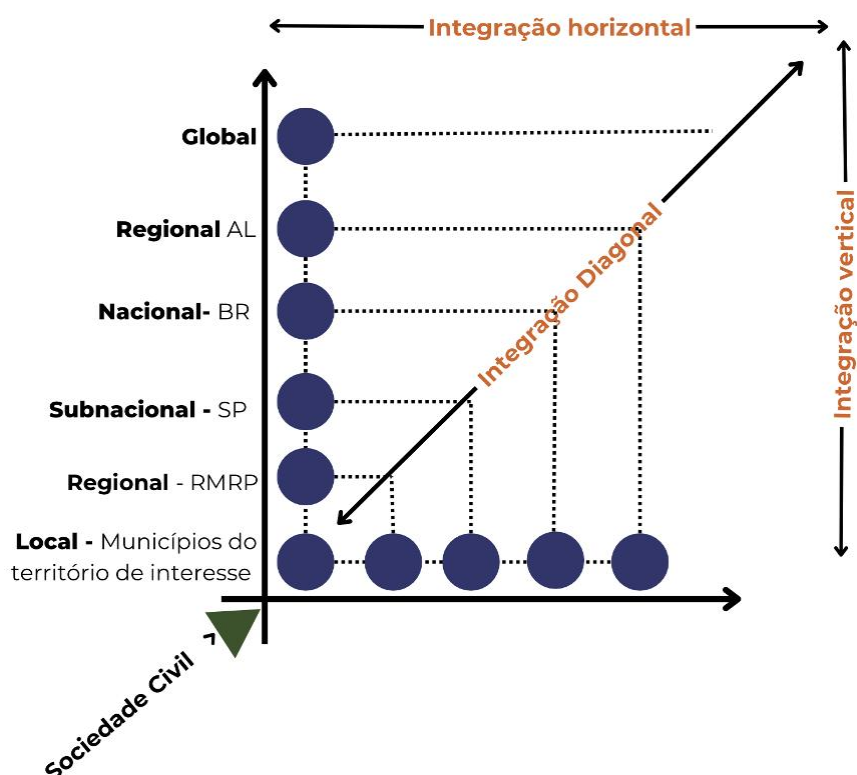
Para pensar uma governança multinível que sustente a intersecção entre público e privado, traduzindo maior flexibilidade, especializada, e focada em funções e serviços que tenham impacto no desenvolvimento regional, consideraram-se três dimensões para o design da MultiGov da RMRP:

- (1) Integração (vertical, horizontal e diagonal):** entre governos de diferentes esferas; entre entes federativos de uma mesma esfera; entre governanças pré-existentes no território; com articulação de partes interessadas (sociedade civil organizada, empresas, entre outros atores do Direito Privado).

- (2) **Distribuição do poder e responsabilidades:** pactuação quanto a uma distribuição do poder e responsabilidades entre múltiplos atores, mais equilibrada, com definição de papéis, riscos e recompensas entre os atores públicos e partes interessadas da sociedade civil.
- (3) **Auto-organização:** sistema articulado em redes, aberto à inovação. Não há um controle central de um órgão, sendo que os elementos da organização-rede se ajustam uns aos outros, estabelecendo um modo coordenado de funcionamento. Mantém-se o equilíbrio, a conexão contínua e retroalimentada e o aprendizado, por meio da coprodução.

Sobre o item (1) "Integração", o objetivo dos múltiplos níveis (vertical, horizontal e diagonal) visa sustentar a diversidade de atores existentes tanto no ambiente de negócios, como, também, no setor público da RMRP. Cada um destes níveis é integrado em redes flexíveis, como pode ser observado na Figura 2.

Figura 2: Governança Multinível em Rede.



Fonte: Ipccic, 2024.

Integração vertical

(entre governos de diferentes esferas) - Ocorre o alinhamento entre ações de níveis nacionais e subnacionais, com foco na produção de resultados coerentes e alcance de resultados comuns.

Integração horizontal

(entre entes federativos da mesma esfera) - Promove-se o alinhamento por meio de regionalização interestadual ou intermunicipal, por meio da articulação entre, por exemplo, municípios.

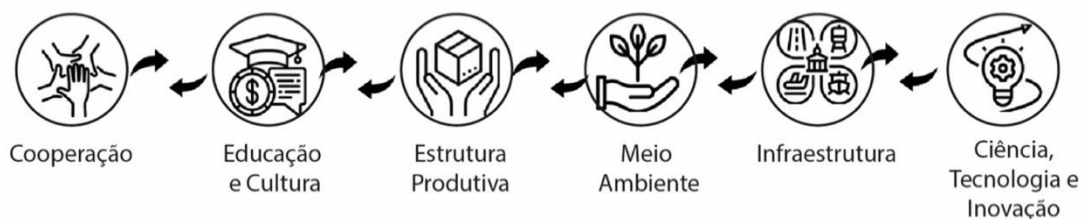
(entre setores de política ou intersetorialidade) - Ocorre por meio do diálogo permanente entre programas ou setores, por exemplo, setor da educação, cultura, turismo, planejamento e economia desenvolvem projeto intersetorial de desenvolvimento estratégico de uma determinada área, como o turismo.

Integração Diagonal – (por meio do engajamento das partes interessadas nos processos de integração vertical e horizontal).

Pode ocorrer em diferentes formas de parcerias, em diferentes níveis organizacionais e interorganizacionais, com foco em objetivos comuns. Pode ser mais ou menos ampliada dependendo da capacidade de organização, participação e influência de setores específicos da sociedade civil na discussão, planejamento e execução dos interesses compartilhados.

Estes níveis de integração deverão seguir os vetores/eixos de desenvolvimento regional, previamente definidos por meio de diagnóstico e pactuação com os atores da região metropolitana de Ribeirão Preto, a saber:

Figura 3: Vetores de Desenvolvimento Regional (RMRP).



Fonte: IPCCIC, 2024.

1.2. Alinhamento da MultiGov com o Planejamento Estratégico do Sebrae 2035.

A perspectiva de uma Governança com estruturas mais especializadas, flexíveis e não necessariamente circunscritas às fronteiras administrativas, com foco em parcerias público-privadas, alinha-se aos ângulos de futuro do Sebrae. Em particular, aqueles ligados ao desenvolvimento regional, estabelecidos para o seu Planejamento Estratégico 2035 (Sebrae, 2023):

Desenvolvimento territorial e regional impulsionando prosperidade:

Impulsionamento da prosperidade do território através da promoção e distribuição mais equitativa da riqueza, do estímulo ao empreendedorismo e à inovação. Valorizar as vocações regionais, melhorando a infraestrutura e serviços, e fortalecendo a participação e governança local com novos arranjos e redes de cooperação.

Infraestrutura sustentável que torne possível o crescimento: Estrutura e integração logísticas inclusivas, resilientes e sustentáveis, promovendo a conexão entre regiões e setores de forma equitativa e impulsionando o desenvolvimento econômico através do fortalecimento das vocações regionais e do bem-estar das comunidades, gerando ciclos de prosperidade em um determinado território.

Economias portadoras de futuro: Emergência das economias impulsionadoras do desenvolvimento econômico e social no contexto atual, que representam novos modelos de negócios, setores e abordagens com potencial de resolução de desafios globais, impulsionadas por mudanças sociais, tecnológicas e ambientais. Alguns exemplos de economias portadoras de futuro são: Economia colaborativa, economia criativa, economia azul, biotecnologia, economia circular e economia verde.

Aumento da competitividade e melhoria da produtividade: Alcance de desempenho superior dos pequenos negócios, impulsionado por tecnologia e padrões sustentáveis alinhados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que permitam o acesso a novos mercados e melhoria de resultados dos negócios.

Transição para a economia sustentável: Movimento de adoção massiva de padrões e práticas ESG, em combinação com a implementação de inovações que promovam o enfrentamento das mudanças climáticas e demais desafios para o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios. Tal transição passa, invariavelmente, por processos de descarbonização, políticas públicas e marcos regulatórios que habilitem uma transformação sistêmica socioeconômica ambiental. (Sebrae, 2023, p. 31-32)

Essas visões de futuro (dentre outras do PE-SEBRAE-2035), buscam promover a valorização das vocações, capacidades e regionalismos; o desenvolvimento de ecossistemas de empreendedorismo e inovação, junto com capacidades históricas-patrimônio artístico cultural do lugar; e as economias portadoras de futuro que valorizem o conhecimento e a experiência, como também a ancestralidade e a originalidade como ativos. Além disso, o Sebrae pensa em conexões entre municípios brasileiros, valorizando produtos e serviços produzidos com propósito e práticas ambientais, sociais e de governança (ESG).

Também se alinha ao que pensa o Sebrae em seu PE-2035, quanto ao papel do Estado e das Governanças, refletido em "Instâncias públicas, privadas e sociais que trabalham em parceria, como agentes transformadores nas suas respectivas esferas, constituindo uma governança integrada e colaborativa" (Sebrae, 2023, p.60).

Por fim, está de acordo com o Plano Estratégico de Desenvolvimento para a Região Metropolitana de Ribeirão Preto (2024 - 2028), elaborado pelo Sebrae, com assessoria técnica do Ipccic, dentro da Macroestratégia de "Cooperação em redes para o desenvolvimento regional", que estipulou um objetivo específico para a implementação da governança multinível:

Objetivo estratégico 1. Fomentar a consolidação das Redes de Cooperação com a Governança Multinível

Estratégia 1.1. Coordenando a criação e/ou consolidação de Redes de Cooperação

Meta 1.1.1. Implementar a governança multinível em rede do Plano de Desenvolvimento da RMRP com adesão de pelo menos 50% dos municípios, até dezembro de 2025, de maneira a garantir a sua institucionalização, por meio de ações planejadas.

Estratégia 1.2. Mantendo a Comissão Integradora em atividade contínua a fim de atuar na implementação do Planejamento Estratégico.

Meta 1.2.1. Criar, até dezembro de 2025, dentro das regionais do Sebrae que atendem os municípios da Região Metropolitana de Ribeirão Preto, estrutura de apoio às

atividades de cooperação previstas no Planejamento Estratégico de Desenvolvimento, por meio da contratação de horas de consultoria.

Estratégia 1.3. Apoiando o fortalecimento de instituições, organizações e redes de cooperação de caráter regional já existentes.

Meta 1.3.1. Realizar, por meio das gerências regionais do Sebrae, anualmente, atividades formativas conforme a necessidade identificada pela região.

Estratégia 1.4. Implementando um Plano de Comunicação

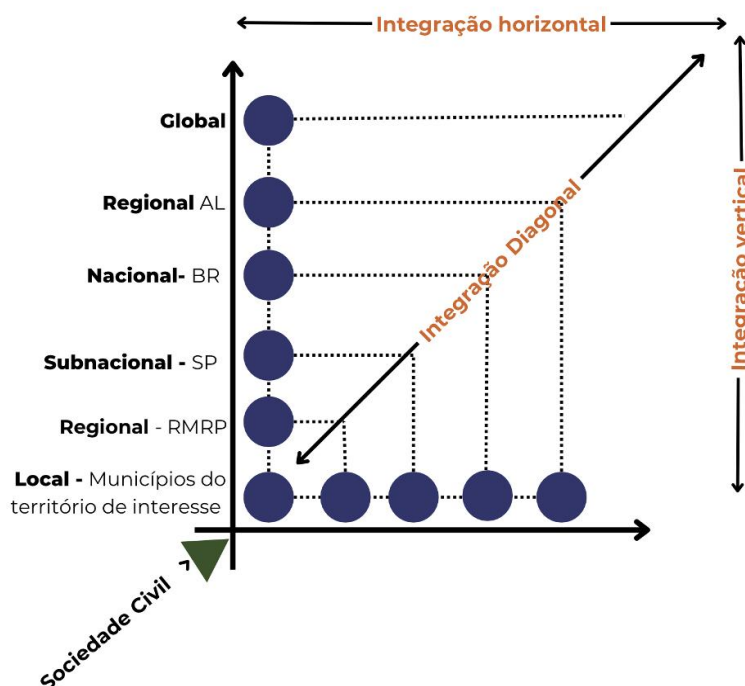
Meta 1.4.1. Implementar, imediatamente após iniciada a governança multinível, o plano de comunicação vinculado ao Planejamento Estratégico.

Com base neste alinhamento, foi pensado um *design* de governança mais flexível e horizontalizado, que se apresenta nas próximas páginas.

2. Escuta e prototipagem do desenho de governança PD-RMRP

Um *design* preliminar de MultiGov PD-RMRP foi apresentado aos atores presentes nos cinco Seminários Vozes realizados pelo Sebrae com os municípios da RM de Ribeirão Preto, entre abril e junho de 2024. As dinâmicas de interação e escuta tiveram a finalidade de cocriar e coletar sugestões de melhoria do projeto inicial de governança. Para a cocriação e a reflexão, usou-se como insumo o desenho da Figura 4, e foram explicitados os elementos básicos da cooperação, como vetor nato de desenvolvimento regional.

Figura 4: *Design* preliminar de Governança Multinível apresentado nos Seminários Vozes, para escuta, construção coletiva e validação dos atores da região.



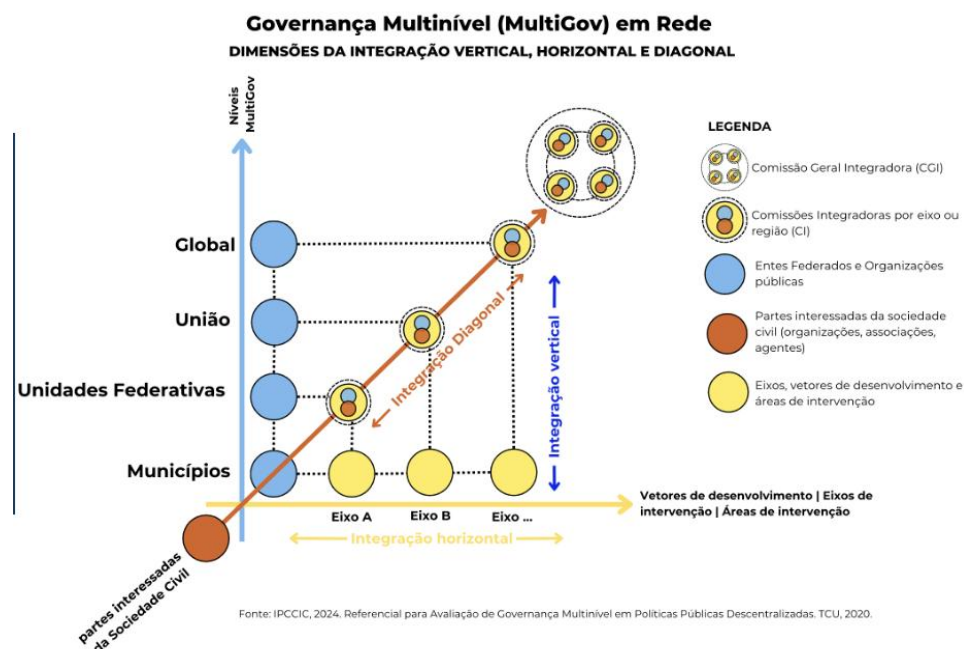
Fonte: Ippcic. Seminário Vozes Sebrae, 2024.

A apresentação do *design* preliminar cumpriu dupla função:

- (1) pactuar o modelo (captação da aceitabilidade, usabilidade e viabilidade da proposta pelos atores regionais;
- (2) A formação do público para a compreensão da MultiGov como uma ferramenta de configuração organizacional não necessariamente alinhada às relações hierárquicas, mas, sim, arranjos de articulação, interação e negociação em múltiplos níveis de tomada de decisão, entre atores do poder público e sociedade civil, que pactuam objetivos comuns.

Partindo deste desenho, os presentes discutiram as primeiras estruturas de governança, de maneira que pudessem sustentar uma organização em rede multinível, com múltiplos pontos de tomada de decisão, mas com uma coordenação geral capaz de garantir a unicidade dos objetivos, para evitar a dispersão na busca de resultados.

Figura 5: Estrutura preliminar de coordenação da MultiGov PD-RMRP.



Fonte: Ippccic. Seminário Vozes Sebrae, 2024.

Observe na Figura 5 que as integrações podem ser verticais (círculos em azul representando os entes federados e organizações públicas) e horizontais (intermunicipal e articulações com eixos/vetores de desenvolvimento); mista (horizontal e vertical); e diagonal (PPP - parcerias público-privadas envolvendo interações verticais e/ou horizontais). A estrutura de governança preliminar foi pensada para promover o máximo de integração entre os atores nos três níveis, garantindo que o poder decisório não fique centralizado, ou tenha maior peso em um setor ou ator. Desta forma, a integração e articulação entre os eixos ou vetores de desenvolvimento (cooperação, educação e cultura, meio ambiente, estrutura produtiva, infraestrutura e C,T&I) e os *stakeholders* (públicos e privados) ficaria sob a responsabilidade de Comissões Integradoras, cuja estrutura será melhor detalhada mais adiante. Além da estrutura, os Seminários proporcionaram um ambiente de debate sobre os componentes necessários à viabilização do PD-RMRP (Figura 6).

Figura 6: Componentes necessários à viabilização da Governança Multinível do PD-RMRP.



Fonte: Ipccic. Seminário Vozes Sebrae, 2024.

Esses componentes são considerados estratégicos para a efetivação do plano. Foram pensados a partir das diretrizes recomendadas pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) para que a descentralização das políticas públicas funcione efetivamente, e alinhados aos resultados das escutas realizadas nos Seminários Vozes. A finalidade de discutir esses elementos no Seminário Vozes, foi conscientizar os atores sobre as atribuições e as responsabilidades daqueles que aderissem, futuramente, à governança do PD-RMRP. De uma maneira geral, houve consenso entre os participantes, quanto à importância de cada um destes componentes para a viabilização do plano.

No âmbito da capacidade dos entes federados e da abordagem das desigualdades regionais foi enfatizado um componente especial: o aprendizado em rede e o amadurecimento da MultiGov. Isto se justifica pela compreensão dos presentes sobre as barreiras diagnosticadas na Região para o estabelecimento de uma cultura de cooperação. Para implementar um processo contínuo de amadurecimento da governança em rede, consideram-se dois pontos estratégicos a serem destacados na implementação do PD-RMRP:

- **GovC – Governança de Conhecimento.** Ferramentas que viabilizam diferentes atividades, por meio de parcerias internas e externas, formação de redes intra e interorganizacionais, promovendo a constante colaboração. Neste aspecto, as redes, parcerias e interconexões surgem em interações diversas, com diferentes atores, a depender do projeto executado, demandando auto-organização das redes.

- **GovA – Governança de Aprendizagem.** Um dos princípios basilares da MultiGov. Deve ser implantada desde o início da MultiGov, consolidando a colaboração e aumentando a resiliência, por meio do aprofundamento da capacidade adaptativa. Estratégia contínua de compartilhamento da visão, missão e atividades da MultiGov, desenvolvendo uma organização coletiva capaz de negociar estratégias e objetivos comuns nos ambientes das Comissões Integradoras. Todos os processos são comunicados com eficácia, garantindo que os *stakeholders* mantenham uma coerência coletiva, adotando a disponibilidade de evoluir coletivamente, enquanto território. Esse pilar garante o reconhecimento das experiências e contribuições dos atores, desbloqueando o aprendizado coletivo.

Além dos componentes para viabilização, também foi debatida a gestão dos riscos (tanto os que foram levantados especialmente para a RMRP, como aqueles já catalogados pela literatura). Foram validados pelos presentes nos Seminários os seguintes riscos que devem ser geridos durante a implementação do PD-RMRP:

- Rivalidades Políticas (foi apontada em 100% dos seminários como o principal padrão a ser superado na região);
- Comportamento não colaborativo, com competição por recursos e custos;
- Baixo nível de transparência, comunicação ineficaz e falta de foco no fortalecimento da confiança;
- Falta de instrumentos reguladores e gestão da informação para mitigar os efeitos da descontinuidade administrativa e/ou política;
- Nível de capacidade dos articuladores da rede em efetivar a coesão, monitoramento e avaliação das atividades de integração;
- Nível de capacidade dos governos de negociar questões complexas para aprovação e implementação, impactando na entrega de serviços e alcance de resultados;
- Sobreposições e duplicações de responsabilidades afetam de maneira o sucesso da rede;
- Distribuição de responsabilidades. A sobreposição ou lacunas de responsabilidades devem ser solucionadas ainda na fase de elaboração do projeto: quantos e/ou quais atores deverão integrar a rede, com funções definidas de acordo com o contexto e particularidade de cada ator;
- Baixa capacidade técnica e de inovação de atores públicos e privados, o que impacta na elaboração e implementação eficaz de projetos.
- A descontinuidade administrativa e/ou política dos atores precisa ser mitigada com instrumentos reguladores e gestão da informação.

Por fim, todas as sugestões e colaborações sobre o plano de governança do PD-RMRP, coletadas durante os cinco Seminários Vozes, foram registradas, de maneira a poder identificar as necessidades específicas de cada grupo, na elaboração do Plano de Ação (Quadro 2).

Quadro 2: Pontos mais enfatizados pelos atores do Seminário Vozes a serem considerados no Plano de Ação de Governança do PD-RMRP. IPCCIC, 2024.

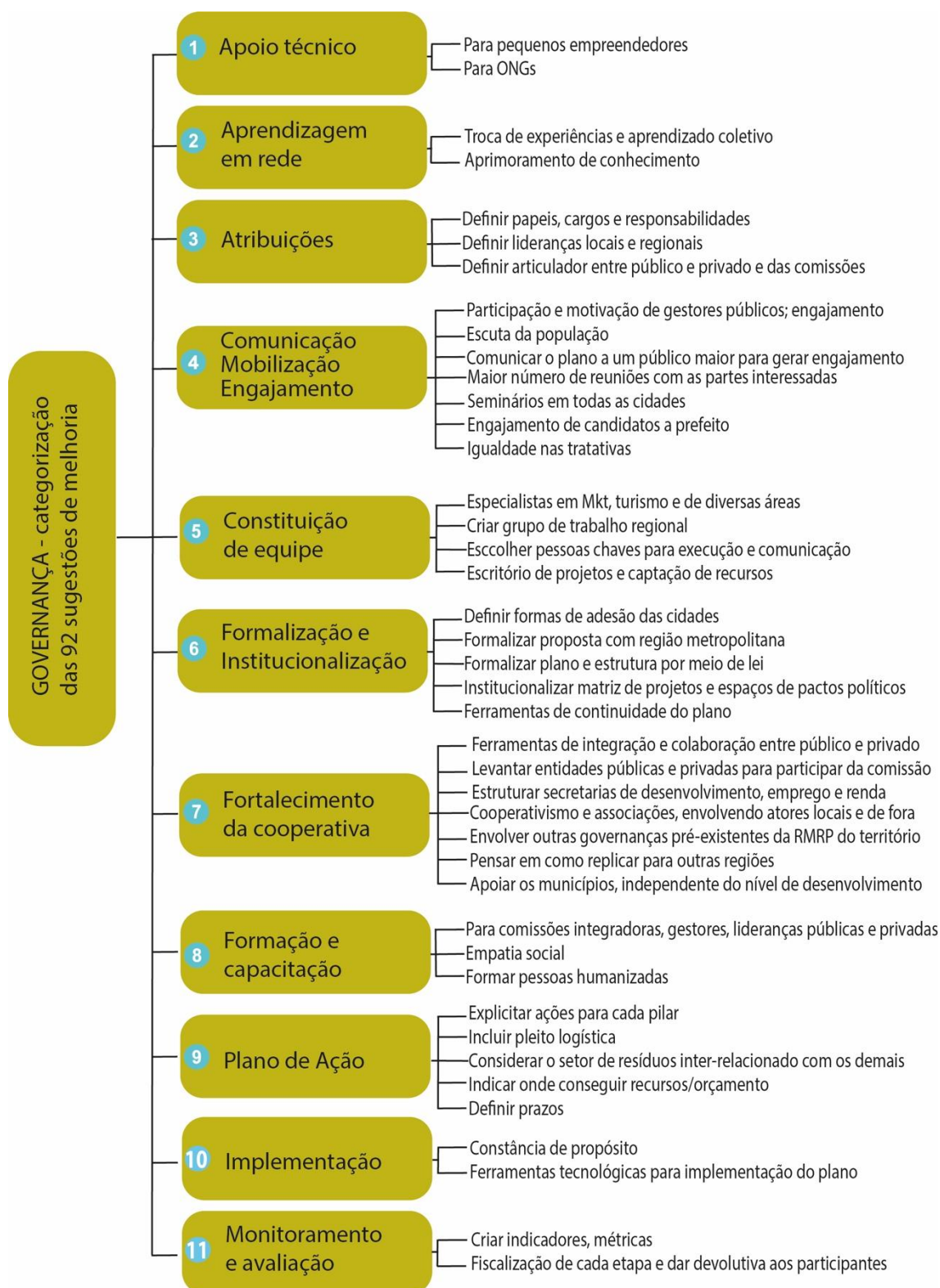
	A : Seminário 1 – Santa Rita do Passa Quatro	B : Seminário 2 – Cajuru	C : Seminário 3 – Ribeirão Preto	D : Seminário 4 – Batatais	E : Seminário 5 – Monte Alto
1 : Apoio técnico	1	4	1	0	0
2 : Aprendizagem em Rede	4	3	2	1	0
3 : Atribuições	1	5	3	0	3
4 : Comunicação, mobilização e engajamento	7	7	10	7	5
5 : Constituição da Equipe	0	0	0	6	2
6 : Formação e capacitação	1	2	3	4	1
7 : Formalização e institucionalização	2	1	1	6	0
8 : Fortalecer a cooperação	1	7	6	7	2
9 : Implementação	2	1	0	1	0
10 : Monitoramento e Avaliação	0	0	3	1	0
11 : Plano de Ação	0	5	5	2	0

Fonte: Relatório produzido pelo Ippcic para o Sebrae, sobre os resultados do Seminário Vozes, julho de 2024.

O resultado da escuta, bem como do diálogo ativo com os presentes, gerou insumos para a elaboração do Planejamento Estratégico do PD-RMRP, dos quais emergiram os objetivos e metas para implementação do plano; também subsidiaram o desenho final da governança. Dentre esses insumos/necessidades, os principais apontados nos seminários são: apoio técnico; aprendizagem em rede; atribuições e constituição da equipe; comunicação; formação e capacitação; formalização e institucionalização; fortalecimento da cooperação; monitoramento e avaliação; e plano de ação da implementação da governança.

Na Figura 7 é possível observar o detalhamento das sugestões feitas pelos participantes do Seminário Vozes, quanto à melhoria do desenho de Governança.

Figura 7: Detalhamento das sugestões de melhoria do Plano de Governança feitas pelos participantes dos Seminários Vozes. 2024.



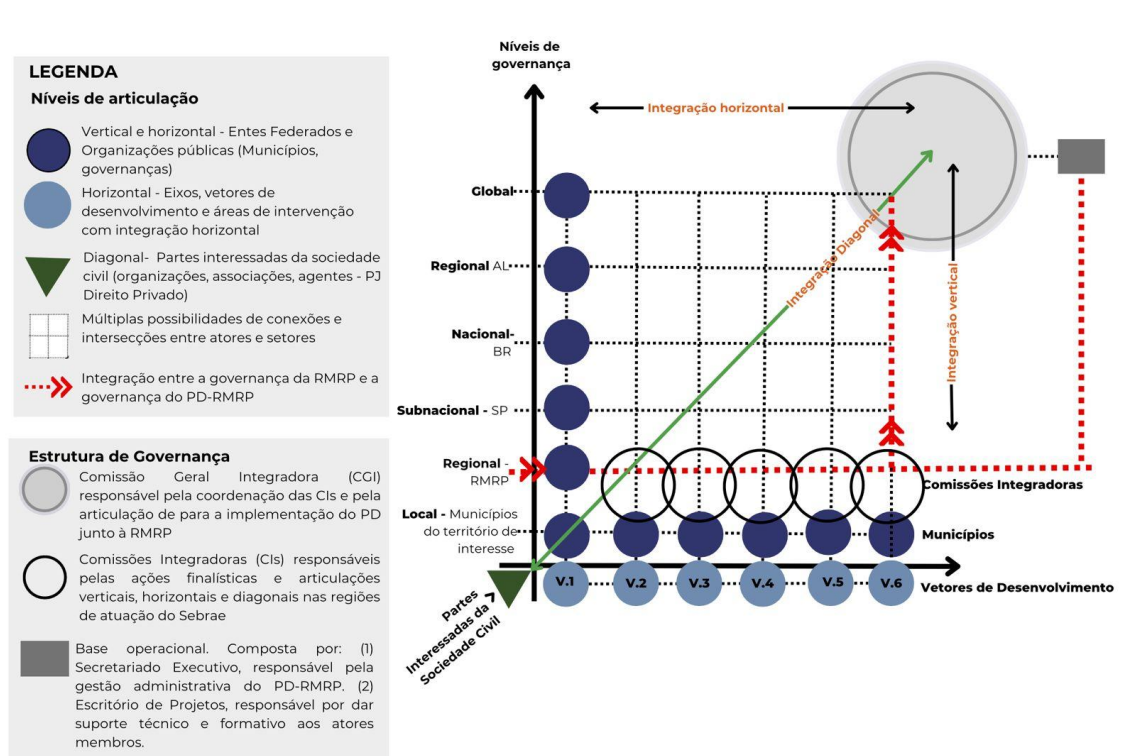
Fonte: Relatório produzido pelo Ipccic para o Sebrae, sobre os resultados do Seminário Vozes, julho de 2024.

3. Consolidação da MultiGov PD-RMRP

Se bem implantado, o caráter multinível promove a melhoria no desempenho das múltiplas redes que estruturam, impulsionando o compartilhamento e a interação entre os diferentes atores das redes. Para isso, os stakeholders precisam desenvolver de maneira equilibrada os três níveis de compartilhamento (diagonal, horizontal e vertical). A efetividade do empoderamento e da autonomia são condições fundamentais para o sucesso da MultiGov. Atores governamentais e partes interessadas da sociedade civil precisam ser motivados a ter capacidade de iniciativa, sendo estimulados a serem propositivos e inovadores.

Com base nestas premissas, na cocriação dos Seminários Vozes, e na análise dos resultados da Escuta pelos Gerentes dos Escritórios do Sebrae na RMRP, apresenta-se, a seguir, o *design* de Governança consolidado.

Figura 8: Design MultiGov PD-RMRP



Fonte: Ipccic, 2024.

Na modelagem proposta na Figura 8 são dispostas duas dimensões fundamentais: articulação e estrutura.

Articulação: São aqui definidos os níveis de articulação e de tomada de decisão, envolvendo os entes federados, órgãos públicos, entidades da sociedade civil e demais partes interessadas. Os *stakeholders* elegíveis para compor a governança são:

- **Entes federados e organizações públicas:** municípios, região metropolitana, consórcios públicos e organizações públicas de caráter estadual, regional e local.
- **Partes interessadas da sociedade civil:** pessoas jurídicas do direito privado (organizações e associações com ou sem fins lucrativos; empresas; cooperativas).

Nesta dimensão, cabe um destaque para a atual governança da Região Metropolitana de Ribeirão Preto, definida pela Lei Complementar Estadual n. 1290/2016, que estabeleceu a administração da RM. Com base na estrutura prevista em lei, é possível prever a seguinte articulação com o PD-RMRP:

Conselho de Desenvolvimento da RMRP, com caráter normativo e deliberativo, devendo este integrar a entidade autárquica com função administrativa do território. Cabe ao conselho deliberar sobre planos, projetos, programas, serviços e obras (São Paulo, 2016). Neste encaminhamento, a articulação entre as duas governanças iniciaria-se com a participação da presidência deste órgão, ou representação por ela indicada, no Grupo de Implementação do PD-RMRP (que será apresentado adiante).

Uma vez implementada a governança do PD-RMRP, a presidência da Região metropolitana passa a compor o CGI, por meio de assento permanente em **cadeira** na Comissão. Em nível tático-operacional, sugere-se o trabalho integrado entre a Secretaria Executiva da RMRP e da CGI; e articulação entre Comissões integradoras do PD-RMRP e Câmaras Temáticas da Região Metropolitana.

Estrutura: Nesta dimensão estão definidas as instâncias e as atribuições da Governança do PD-RMRP, que são assim caracterizadas:

- **Comissão Geral integradora (CGI):** A CGI é o órgão coordenador da MultiGov, tendo como membros, representantes dos setores públicos e entes federados, bem como das Partes Interessadas da Sociedade Civil, com responsabilidade e/ou interesse direto e indireto no Plano de Desenvolvimento Regional. De natureza estratégica, cabe a ela prospectar possibilidades de parcerias público-privadas em vários níveis: municipal, estadual, federal e global. Responsável pelo Planejamento Estratégico, e pelo monitoramento e avaliação da implementação do PD-RMRP. Cabe à CGI coordenar as Comissões Integradoras (CI), o Secretariado Executivo e o Escritório de Projetos¹. Além disso, elabora calendários, articula entre entes federados e entre estes e a sociedade civil. Tem caráter estratégico e deliberativo.

Proposta de Estrutura tripartite:

- (1) Governo: representantes dos municípios membros aderidos; departamentos e/ou órgãos públicos estaduais e federais com área de interesse no PD-RMRP; consórcios intermunicipais e comissões que se enquadrem no Direito Público.
- (2) Governanças e associações ligadas aos setores produtivos: consórcios do direito privado, associações, Arranjos Produtivos Locais (APLs), clusters, cadeias produtivas locais (CPLs), entre outras.

¹ O Escritório de Projetos é uma importante iniciativa para garantir a adesão das prefeituras à governança. Trata-se da oferta de um conjunto de profissionais, mantidos a partir de várias estratégias para a realização de atividades muito específicas, como elaboração de projetos; captação de recursos junto a várias iniciativas; disponibilidade de profissionais necessários para validação e assinatura de projetos em áreas específicas, entre outras atividades a serem descritas em documento especialmente criado para apresentar a proposta do Escritório de Projetos.

(3) Sociedade Civil Organizada: representada por entidades cuja atuação seja direta ou indireta ligada ao fomento do desenvolvimento regional, tais como: organizações do Sistema S; Parques Tecnológicos; Institutos de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação; Coletivos não formalizados, com representante indicado pelo grupo.

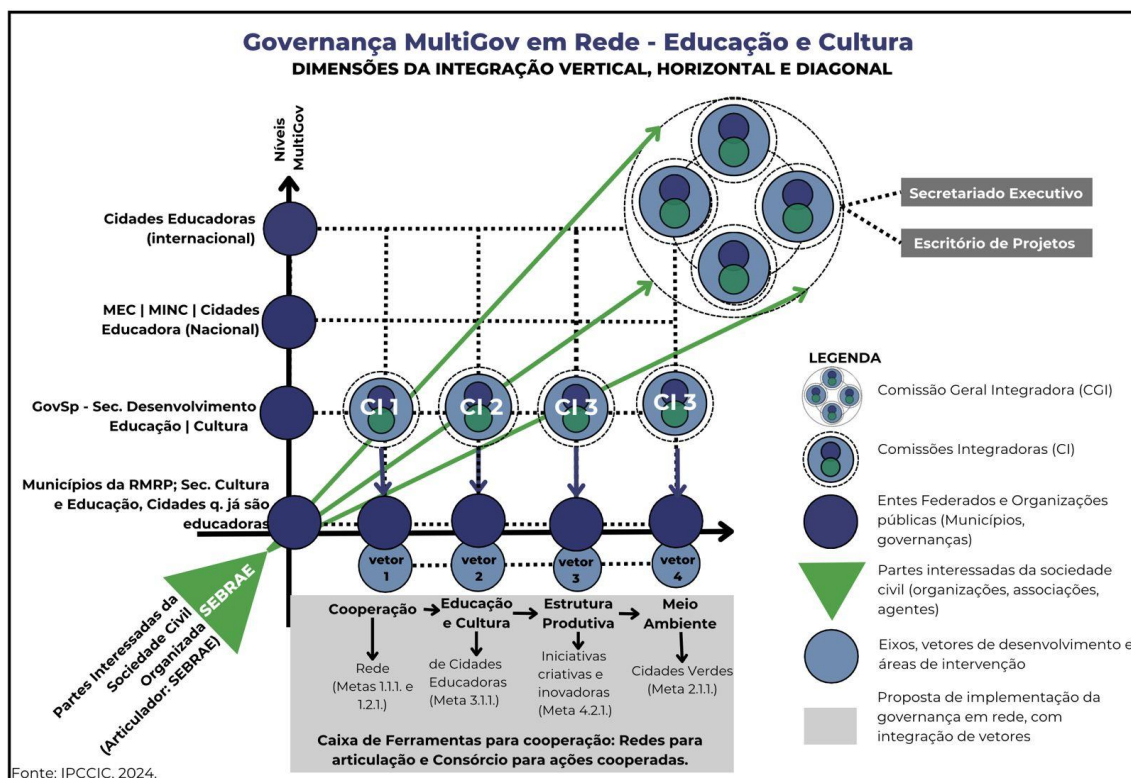
- **Comissões Integradoras (CI):** Grupos responsáveis pela articulação vertical e horizontal e pelo engajamento das partes interessadas da sociedade civil na execução das metas e ações finalísticas. Em um total de seis comissões integradoras (uma para cada vetor de desenvolvimento). Fazem a gestão das ferramentas de integração (termos de cooperação, consórcios e contratações), bem como a articulação com câmaras temáticas da Região Metropolitana. Participam: representantes dos entes federados, partes interessadas e setores de intervenção inseridos nos vetores de desenvolvimento do Plano Regional.

Sua principal função é coordenar a consecução das Metas do Planejamento Estratégico do PD-RMRP, por meio do Escritório de Projetos. Uma CI pode ser responsável por uma ou mais metas, dependendo da definição da CGI. Também cabe às CIs articularem entre si, em caso de metas e ações finalísticas de natureza intersetorial ou multidisciplinar. Não remunerada, sugere-se que se reúna, pelo menos, uma vez por mês para orientar o trabalho do Escritório de Projetos. Tem caráter tático-operacional e consultivo.

- **Base operacional.** Composta por um Secretariado Executivo e um Escritório de Projetos. O primeiro, devendo ser contratado ou composto por funcionários cedidos por membros parceiros, tem a função de administrar o PD-RMRP, sem caráter decisório no Plano e na MultiGov. Deve atuar sempre em consonância com a Secretaria Executiva da Região Metropolitana. O segundo, tem por finalidade dar suporte técnico aos projetos a serem coordenados pelas Comissões Integradoras e pelos municípios. Sugere-se que seja composto por consultores especializados contratados por projeto. Tem caráter operacional.

Com vistas a dar concretude ao desenho proposto, foi construído um modelo hipotético de articulação da MultiGov em Rede, para a Meta 3.1.1. "Criar, até dezembro de 2025, a Rede Regional de Cidades Educadoras, com adesão de, pelo menos, 50% dos municípios da RMRP".

Figura 9: Organograma Matricial da MultiGov PD-RMRP.



O exemplo da Figura 9, configura uma hipótese colaborativa para implementação das Redes de Cidades Educadoras e Cidades Verdes, bem como execução de projetos para iniciativas criativas e inovadoras (negócios sociais, entre outros). Atribuições no exemplo da Figura 9:

- **CIs** - Cada CI (formada por municípios aderidos ao Projeto, membros da sociedade civil organizada e empreendedores da área em foco) ficou responsável por um Vetor de Desenvolvimento e as metas do Planejamento Estratégico a ele associadas (este é um modelo flexível - também é possível que as CIs sejam grupos menores, que cuidem, cada um, de uma única meta. Esta é uma modelagem que pode ser feita posterior à implementação).
- **CGI por meio do Secretariado Executivo** - Cuida da documentação administrativa, contatos e relações para apoio às CIs no cumprimento das metas;
- **CGI por meio do Escritório de Projetos** - Elabora os projetos executivos para implementação das metas e responde quanto à execução a cada uma delas para as CIs. Articula com instâncias nacionais (MEC, MinC, Rede de Cidades Nacionais e Internacionais)
- **Partes Interessadas da Sociedade Civil** - Facilita a formação das Comissões Integradoras e da CGI. Sebrae SP participa da CGI, Escritórios Regionais participam das CIs, com representantes alinhados ao tema. Sebrae facilita, juntamente com outros membros do Sistema S, apoio técnico e formação/capacitação.
- **Municípios** - Aderem à MultiGov, às Redes de Cidades Educadoras e Cidades Verdes (Metas 1.1.1, 1.2.1. e 2.1.1.) e apoiam os projetos e iniciativas criativas e inovadoras. Participam de eventual rateio para custear ações. Recebem

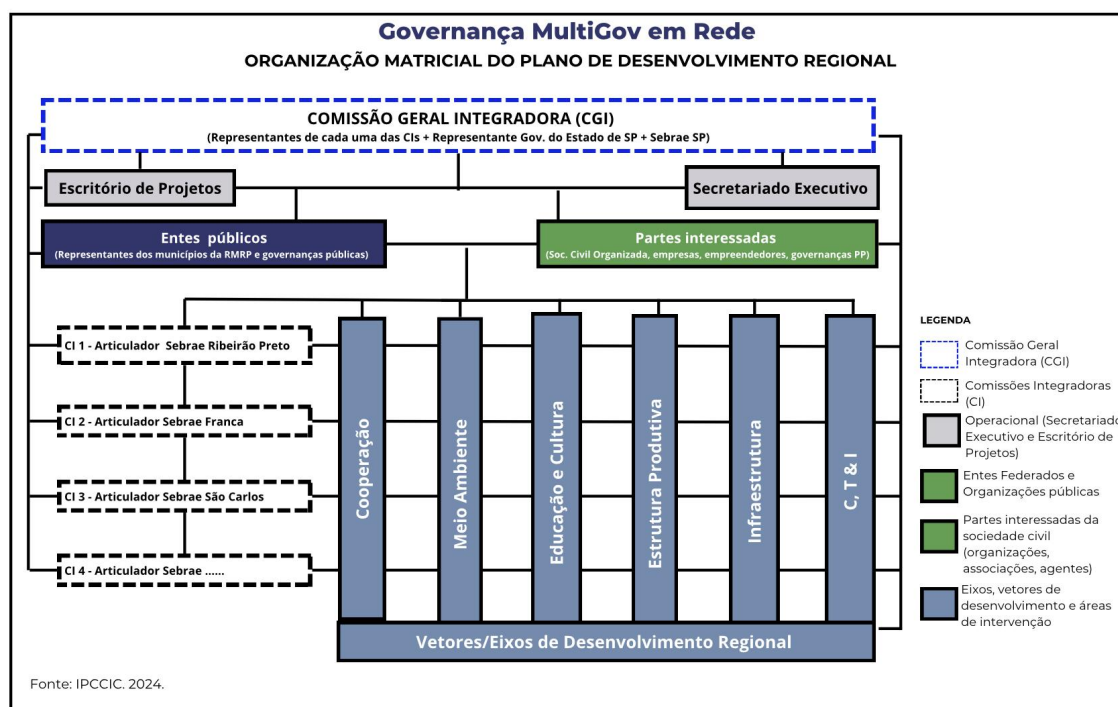
apoio técnico e formação/capacitação do Sebrae e demais membros do Sistema S.

- **Secretaria de Desenvolvimento do Gov.SP** - Apoia criação de CIs, das quais os Diretores Regionais do referido órgão participam, de acordo com as três regiões administrativas que representam (Ribeirão Preto, Franca e Barretos). Membro nato da CGI. Fomentador de metas relacionadas à estrutura produtiva e à cooperação.

Obs.: Caberia a cada CI articular com as demais para a consecução da(s) meta(s) sob a sua responsabilidade. O Sebrae SP é disposto como o principal Articulador da Sociedade Civil Organizada, sendo responsável pela facilitação da organização das Comissões Integradoras responsáveis pelos vetores e/ou ações finalísticas.

Para melhorar a compreensão da estrutura da MultiGov em Rede e a atribuição de responsabilidade, apresentamos a proposta de organograma matricial (Figura 10).

Figura 10: Organograma Matricial da MultiGov PD-RMRP.



3.1. Modelos possíveis para institucionalização do PD-RMRP

Existem diferentes modelos e caminhos possíveis de serem adotados para a institucionalização do PD-RMRP. Entre os indicados, abaixo, não existem excludentes, mas, em muitos casos, as ferramentas podem ser complementares. Destaca-se que em todos os modelos, deve-se prever o fortalecimento das estruturas da Região Metropolitana de Ribeirão Preto em Câmaras Temáticas

- **Redes interorganizacionais.** Conexões entre organizações e atores que se inter-relacionam com o foco em gerar resultados e atingir objetivos. Estes objetivos podem ser estabelecidos de acordo com o nível de amadurecimento das redes: **(1) Rede de troca** – primeiro estágio de amadurecimento, no qual os atores se propõe a trocar experiências e recursos; **(2) Rede de Desenvolvimento** – estágio no qual os atores se pré-dispõe a realizar parcerias técnicas e educativas; **(3) Rede de**

Expansão, quando os atores já compartilham informações, tecnologias e oportunidades; **(4) Rede de Ação** – neste estágio, os atores já produzem novos conhecimentos, produtos e atividades coletivas; **(5) Rede de Aprendizagem**, fase mais amadurecida, na qual se aprende em rede e na própria Rede. Como uma boneca russa, cada estágio de amadurecimento integra o escopo do próximo, fortalecendo continuamente a rede.

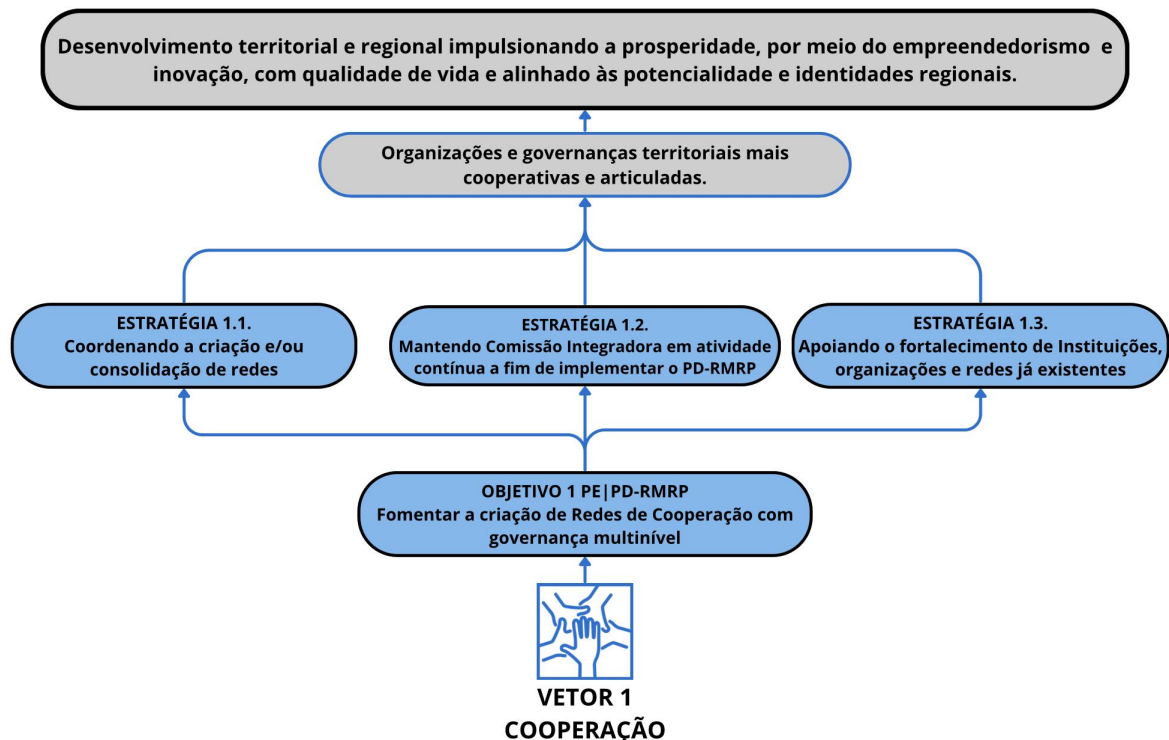
- **Consórcios e convênios de cooperação.** Podem ser verticais e horizontais. São instrumentos de gestão pública compartilhada e têm por objetivo criar uma agenda pública comum capaz de promover o desenvolvimento das localidades e seu entorno, de forma mais equitativa. Ao buscar solução para problemas comuns, os Municípios estabelecem relações de parceria, ampliando as capacidades técnica, gerencial e financeira das localidades, e melhorando a prestação dos serviços públicos.
- **Parceria Público-Privada (PPP).** contrato de prestação de obras ou serviços de uma empresa privada para com um órgão público, seja da união, estado ou município. Numa visão internacional sobre o conceito de PPP (parceria público privada) trata-se de um contrato de longo prazo entre um governo (federal, estadual ou municipal) e uma entidade privada, no qual essa entidade se compromete a oferecer serviços de infraestrutura, as responsabilidades referentes ao financiamento, projeto, construção, operação e manutenção da infraestrutura.
- **Arranjos Produtivos Locais (APLs) ou Cadeias Produtivas Locais (CPLs).** Arranjos Produtivos Locais (APLs) são o conjunto de empresas, produtores e instituições que mantêm vínculos de cooperação. Com produtos semelhantes, participam da mesma cadeia produtiva, utilizam insumos comuns, necessitam de tecnologias semelhantes e informações sobre os mesmos mercados. As CPLs foram criadas em 2024 pelo Governo do Estado de São Paulo, com a finalidade de fomentar a integração e setores em um raio de 50 km.
- **Cooperativas.** Celebram contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro.

4. Plano de Implementação da Governança do PD-RMRP

4.1. Etapas de implementação

O Plano de Implementação da Governança do PD-RMRP e suas etapas foi organizado de acordo com as metas do Objetivo Estratégico 1 "Fomentar a Consolidação de Redes de Cooperação com governança multinível" do PE PD -RMRP.

Figura 11: Fluxograma de Impacto do Objetivo Estratégico 1 do Planejamento Estratégico do PD-RMRP



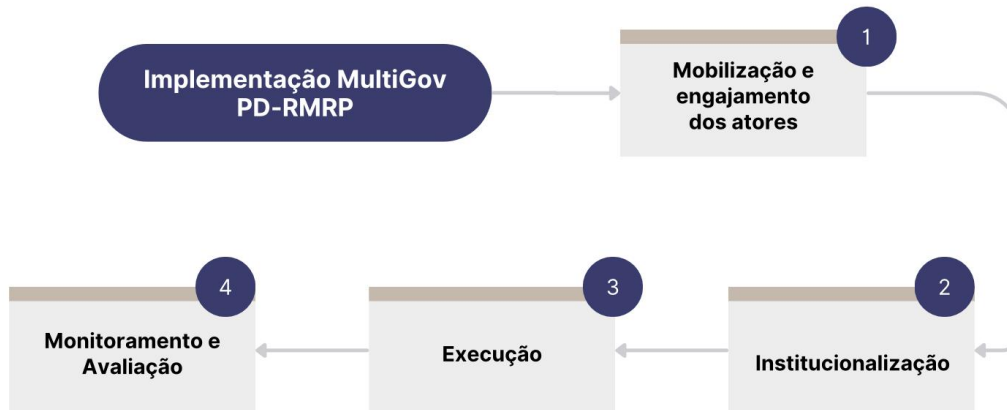
Fonte: Ipccic, 2024.

Em atendimento ao objetivo, suas estratégias e impactos esperados (Figura 11), esse plano pauta-se nos exemplos das Redes Internacionais de Cidades e a construção de agendas internacionais pelas Agências Especializadas das Nações Unidas². Trata-se de uma forma de implementação da governança MultiGov por meio do engajamento, mobilização e adesão de diversos atores em uma "rede guarda-chuva", cuja principal função é promover a cooperação, o diálogo, a articulação e a representação de governos e governanças pré existentes na região.

Propõe-se que a implementação ocorra em quatro fases, como disposto na Figura 12. Cada uma delas é composta por um conjunto de etapas, que dialogam com as metas e as ações finalísticas do Plano Estratégico do PD - RMRP.

² O plano foi baseado em exemplos das Redes Internacionais de Cidades, como a CGLU - Cidades e Governos Locais Unidos e a construção de agendas internacionais pela Nações Unidas (ONU), como os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS). Maiores informações em: <https://uclg.org/>; <https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustent%C3%A1vel>.

Figura 12: Fluxograma das fases de implementação da MultiGov PD-RMRP



Fonte: Ipccic, 2024.

Sugere-se que as etapas sejam coordenadas por um Grupo de Trabalho, de caráter tripartite, composto por representantes dos setores público e privado, assim como partes interessadas da sociedade civil. A previsão é que esse grupo seja assessorado por uma consultoria técnica contratada para a consecução das atividades. Há uma indicação, no quadro 3, das principais atividades em cada etapa. O GT de implementação se desfaz no ato de criação da CGI, que assume as funções de coordenação do PD-RMRP.

4.2. Plano de Trabalho para implementação MultiGov PD-RMRP

Quadro 3: Detalhamento do Plano de Implementação da MultiGov PD-RMRP

Fase 1 - Mobilização e engajamento
Estratégia contemplada: 1.1. Coordenando a criação e/ou consolidação de redes
Meta do PE - RMRP - 1.1.1. Implementar a governança multinível em rede do PD-RMRP com adesão de pelo menos 50% dos municípios, até dezembro de 2025, de maneira a garantir a sua institucionalização, por meio de ações planejadas
Ações finalísticas previstas: 1.1.1.1. Identificação e articulação das lideranças regionais e <i>stakeholders</i> para formação da rede de cooperação 1.1.1.2. Pactuação com as prefeituras das cidades da região Metropolitana de Ribeirão Preto para adesão à governança multinível em conformidade com o Programa Transformar Juntos do Sebrae

Etapa 1. Instituição do Grupo de Trabalho do PD - RMRP	Atividades: 1.1. Convite às partes interessadas para compor o Grupo de Trabalho de Implementação da MultiGov PD-RMRP; 1.2. Articulação com o Conselho Deliberativo da RMRP para a indicação de um representante para o GT MultiGov; 1.3. Realização da primeira reunião, com registro em ata; 1.4. Pactuação de um calendário de reuniões e atividades;
Etapa 2. Identificação das lideranças regionais e dos stakeholders da RMRP	Atividades: 2.1 Atualização de lista das lideranças regionais e <i>stakeholders</i> da RMRP, por meio de visita técnica, com a finalidade de articulação e sensibilização para o PD-RMRP; 2.2. Contato com os atores identificados para (re)apresentação do PD - RMRP e convite às Conferências Regionais.
Etapa 3. Realização de 05 (cinco) Conferências Regionais com lideranças e stakeholders para elaboração de Carta de Intenções do PE - PD RMRP, em 2025.	Atividades anteriores às conferências: 3.1. Pactuação das datas, locais e estrutura das conferências; 3.2. Elaboração de <i>draft</i> da Carta de Intenções pelo Grupo de Trabalho do PD RMRP; 3.3. Convite aos atores identificados na Etapa 2; 3.4. Pactuação das formas de adesão ao PD - RMRP ³ ; Atividades durante as conferências: 3.5. Apresentação do PD RMRP e abertura aos participantes para emendas; 3.6. Assinatura da Carta de Intenções pelos convidados presentes; Atividades após as conferências: 3.7. Contato com os convidados ausentes, em especial as prefeituras municipais, para agendamento de reunião para apresentar a Carta de Intenções e o PD RMRP.
Etapa 4. Formalização da adesão das lideranças regionais e stakeholders ao PD – RMRP	4.1. Envio das orientações da formalização da adesão à Governança do PD RMRP para as lideranças e stakeholders; 4.2. Monitoramento e apoio na formalização das adesões pelo Grupo de Trabalho
Fase 2 - Institucionalização Estratégia contemplada: 1.1. Coordenando a criação e/ou consolidação de redes	
Meta do PE - RMRP - 1.1.1. Implementar a governança multinível em rede do PD-RMRP com adesão de pelo menos 50% dos municípios, até dezembro de 2025, de maneira a garantir a sua institucionalização, por meio de ações planejadas	

³ Em Redes de Cidades, a adesão acontece por meio da submissão de um formulário, em que o ente pactua com a Estrutura da Governança, seus princípios e objetivos. Em Consórcios Públicos, a adesão do município, por exemplo, depende da autorização do poder legislativo, por meio de lei municipal,

Ações finalísticas: 1.1.1.3. Criação de Comissão Integradora a fim de viabilizar a implementação do Programa Governança Empreendedora do Sebrae, com a participação ativa do Estado, das prefeituras e dos grupos de interesse da sociedade. 1.1.1.4. Institucionalização de redes interorganizacionais por vetor de desenvolvimento, com planos de ação focados na oferta de benefícios aos membros, atribuição de responsabilidades e formas de financiamento das ações planejadas. 1.1.1.5. Gestão, Implementação e Monitoramento do Plano de Ação.	
Etapa 5. Institucionalização da Governança Multinível do PD RMRP	Atividades: 5.1. Reuniões de trabalho com os aderidos do PD-RMRP para discutir possibilidades institucionalização, coordenada pelo Grupo de Trabalho ⁴ ; 5.2. Institucionalização do PD-RMRP pelo meio pactuado pelo Grupo de Trabalho e os aderidos ⁵ ; 5.3. Eleição dos membros da Comissão Geral Integradora Secretariado Executivo e do Escritório de Projetos, coordenada pelo Grupo de Trabalho. 5.4. Posse dos membros da CGI com a finalização do GT de implementação.
Etapa 6. Constituição das Comissões Integradoras por vetor de Desenvolvimento / ação finalística	Atividades: 6.1. Convide aos aderidos para participar das Comissões Integradoras por ação finalística/vetor de desenvolvimento; 6.2. Definição de um calendário de encontros de cada Comissão Integradora; 6.3. Construção e pactuação dos planos de trabalho das Comissões Integradoras.
Etapa 7. Estruturação do funcionamento administrativo-financeiro do PD RMRP	Atividades: 7.1. Indicar ou contratar responsável pelo funcionamento administrativo-financeiro do Secretariado Executivo do PD RMRP 7.2. Aprovar o orçamento para o próximo ano do PD RMRP
Fase 3 - Execução Estratégias contempladas: 1.2. Mantendo a Comissão Integradora em atividade contínua a fim de atuar na implementação do Planejamento Estratégico 1.3. Apoiando o fortalecimento das instituições, organizações e redes de cooperação de caráter regional já existentes	

⁴ Uma das formas utilizadas de institucionalização nos exemplos observados é a criação de uma associação sem fins lucrativos, com um Estatuto registrado em Cartório. Outro modelo acontece via governo do Estado de São Paulo, por meio da Lei Complementar Estadual, como foi feito com a própria Região Metropolitana de Ribeirão Preto.

⁵ Definido o meio de institucionalização, o documento final fará a previsão dos seguintes itens: Estrutura e órgãos da Governança do PD RMRP (Comissão Geral Integradora e por vetor de desenvolvimento, secretariado executivo e escritório de projetos), formas de adesão e de financiamento, entre outros assuntos que o grupo de trabalho considerar pertinentes.

Meta do PE - RMRP - 1.2.1. Disponibilizar, até dezembro de 2025, dentro das regionais do Sebrae que atendem aos municípios da Região Metropolitana de Ribeirão Preto, estrutura de apoio às atividades de cooperação previstas no Planejamento Estratégico de Desenvolvimento. Meta do PE- RMRP - 1.3.1. Realizar, por meio das gerências regionais do Sebrae, anualmente, atividades formativas Meta do PE- RMRP - 1.3.1. Realizar, por meio das gerências regionais do Sebrae, anualmente, atividades formativas conforme a necessidade identificada pela região.	
Ações finalísticas: 1.2.1.1. Oferecer até duas formações/capacitações usando metodologia de aprendizagem pela ação a fim de que ao final das formações, os atendidos concluam fases estruturantes de suas práticas cooperadas - conteúdo comum a todos os eixos de desenvolvimento, com avaliação de satisfação acima de 50% 1.2.1.2. Designação de recurso humano interno do Sebrae e/ou contratar consultoria para o atendimento proposto na meta 1.2.1 para implementação da Comissão Integradora 1.2.1.3. Designação de recurso interno ou por meio de contratação de consultoria para a criação de um escritório de projetos - bureau de criatividade atrelado à Comissão Integradora para elaboração de projetos e captação de recursos, a fim de atender os municípios que se conveniaram ao Sebrae de forma voluntária ou a partir de contribuição financeira determinada. 1.3.1.1. Oferecer atividades formativas usando a metodologia da aprendizagem pela ação a fim de que ao final das formações, os atendidos concluam fases estruturantes de suas práticas cooperadas – conteúdo comum a todos os eixos de desenvolvimento 1.3.1.2. Apoio técnico/consultoria para associações, redes e cooperativas de acordo com o Programa Competitividade em Cadeias Produtivas, IGS e APLs, cujo foco de atuação esteja alinhado ao potencial e às vocações regionais e locais – conteúdo comum a todos os eixos de desenvolvimento com vistas à qualificação das cadeias produtivas existentes para que se credenciam ao pleito de apoio financeiro e técnico do Programa Produz SP.	
Etapa 8. Criação da estrutura de apoio à cooperação do PD RMRP nos escritórios regionais do Sebrae/SP	Atividades: 7.1. Reuniões com os escritórios regionais do Sebrae/SP para discutir a estrutura de apoio ao PD-RMRP; 7.2. Definição da estrutura de apoio ao PD-RMRP pelos escritórios regionais do Sebrae, Prefeituras e Secretaria de Desenvolvimento do Estado de SP, e designação de recurso humano.
Etapa 9. Estruturar o funcionamento administrativo da Secretariado Executivo e do Escritório de Projetos	Atividades: 9.1. Definir calendário de reuniões da Secretariado Executivo e do Escritório de Projetos; 9.2. Indicar ou contratar responsável pela captação de recursos e elaboração de projetos dentro do Escritório de Projetos.
Etapa 10. Capacitar os membros das Comissões Integradoras do PD-RMRP sobre formas e ferramentas de cooperação que podem ser usadas na execução dos planos de trabalho;	Atividades: 10.1. Construir Mapa Formativo das Comissões Integradoras, com foco nos respectivos temas de interesse; 10.2. Realizar as capacitações com as Comissões Integradoras, com aplicação posterior de pesquisa de satisfação; 10.3. Indicar ou contratar responsável para auxiliar os aderidos do PD-RMRP na participação dos programas e editais do Sebrae/SP e do governo do Estado de São Paulo.
Fase 4 - Monitoramento e Avaliação	

Etapa 11. Definir metodologia de Monitoramento do PD-RMRP	Atividades: 11.1. Construir Plano de Monitoramento e Avaliação do PD RMP; 11.2. Construir Planos de Monitoramento e Avaliação das Atividades e Projetos das Comissões Integradoras.
Etapa 12. Acompanhar continuamente e avaliar periodicamente os projetos	Atividades: 12.1. Acompanhar o cumprimento de metas e ações finalísticas e resultados, com avaliação de eficiência, eficácia, efetividade e economicidade, com vistas à correção de rotas e tomada de decisão quanto à continuidade e/ou descontinuidade de projetos.

O Plano de Comunicação previsto no TR foi incluído no Planejamento Estratégico e trata-se, conforme já acordado com os agentes envolvidos neste projeto, de importante instrumento para o atingimento dos bons resultados esperados. O mesmo cumpre funções estruturantes no momento de implementação da governança, devendo estar previsto, também, nesta fase. Entretanto, o Plano em si, será elaborado em fase futura deste contrato. Diante desta condição, quando apresentado e aprovado o referido documento será incluído no plano de trabalho da governança espalhando-se por todas as fases, etapas e ações.

4.3 Cronograma de atividades do Plano de Governança

CRONOGRAMA DO PLANO DE GOVERNANÇA PD-RMRP												
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
FASE 1: Mobilização e Engajamento												
Etapa 1. Instituição do Grupo de Trabalho do PD - RMRP												
Etapa 2. Identificação das lideranças regionais e dos stakeholders da RMRP												
Etapa 3. Realização de 05 (cinco) Conferências Regionais												
Etapa 4. Formalização da adesão das lideranças [...] ao PD - RMRP												
FASE 2: Institucionalização												
Etapa 5. Institucionalização da Governança Multinível do PD RMRP												
Etapa 6. Constituição das Comissões Integradoras por vetor de Desenvolvimento/ ação finalística												
Etapa 7. Estruturação do funcionamento administrativo-financeiro do PD RMRP												
FASE 3: Execução												
Etapa 8. Criação da estrutura de apoio à cooperação do PD RMRP nos escritórios regionais do Sebrae/SP												
Etapa 9. Estruturar o funcionamento administrativo da Secretariado Executivo e do Escritório de Projetos												
Etapa 10. Capacitar os membros das Comissões Integradoras do PD-RMRP sobre formas e ferramentas de												
FASE 4: Monitoramento e Avaliação												
Etapa 11. Definir metodologia de Monitoramento do PD-RMRP												
Etapa 12. Acompanhar continuamente e avaliar periodicamente os projetos												

Referências

AMARAL Filho, J. (2001) A endogeneização no desenvolvimento econômico regional e local. Planejamento e Políticas Públicas, (23), 261-286.

ANGELIS, C.T. A Emergência da Reforma do Estado Brasileiro: governança compartilhada e o modelo do novo serviço público. Planejamento e políticas públicas, n. 45, 2015.

BOISIER, S. (1996). Em busca do esquivo desenvolvimento regional: entre a caixa-preta e o projeto político. Planejamento e Políticas Públicas, (3), 111-143

BRASIL. Lei Ordinária n. 13.089, de 12 de janeiro de 2015. (2015, 13 de janeiro). Institui o Estatuto da Metrópole e dá outras providências. Brasília: Diário Oficial da União, seção 2.

CASTELLS, M. A sociedade em Rede. vol. 1. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CORRÊA, J. C. S.; SILVEIRA, R. L. L.; KIST, R. B. B. Sobre o conceito de desenvolvimento regional: notas para debate. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional. G&DR. V. 15, N. 7, Edição Especial, P. 3-15, dez/2019. Taubaté, SP, Brasil. Disponível em:

<https://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/5255/870>. Acesso em: 17 jul. 2024.

DALLABRIDA, V.R.; BECKER, D.F. Governança territorial: um primeiro passo na construção de uma proposta teórico-metodológica. Revista Desenvolvimento em Questão, Ijuí, ano 1, n. 2, p. 73- 97, jul./dez. 2003.

FREIRE, P.; KEMPNER-MOREIRA, F. Governança multinível em rede: reflexões sobre um novo modelo de governança para a segurança pública. VII Encontro Brasileiro de Administração Pública, Brasília/DF, 11, 12 e 13 de novembro de 2020

HENRICHS, J. A.; MEZA, M. L. F. Governança multinível para o desenvolvimento regional: um estudo de caso do Consórcio Intermunicipal da Fronteira. Articles • urbe, Rev. Bras. Gest. Urbana 9 (1) • Jan-Apr 2017. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/urbe/a/RHXrbFvMHYQkJJS8NhwF7SfN/?lang=pt#>. Acesso em: 15/04/2024.

KNOPP, G. (2011). Governança social, território e desenvolvimento. Perspectivas em Políticas Públicas, 4(8), 53-74.

MARTINS, R. D.; VAZ, J. C.; CALDAS, E. L. A gestão do desenvolvimento local no Brasil: (des) articulação de atores, instrumentos e território. Revista de Administração Pública (RAP) Rio de Janeiro 44(3):559-90, Maio/jun. 2010

MARKS, G.; HOOGHE, L. Contrasting Visions of Multi-level Governance. In: BACHE, I.; FLINDERS, M. (Eds.). Multi-level Governance. Oxford: Oxford University Press, p. 15-30, 2004.

PEREIRA, M. Governança territorial multinível: fratura(s) entre teoria e prática(s). DRd – Desenvolvimento Regional em debate. v. 4, n. 2, p. 4-20, jul./dez. 2014.

TCU. Tribunal de Contas da União. Governança Multinível. 2020.

SANTOS, J. F. A.; FRANZONI, A. M. Governança da aprendizagem no sistema de gestão de risco e desastre. Innovación e inclusión: generando valor para el desarrollo social. 2022.

SÃO PAULO. Lei Complementar n.1290/2016. Cria a Região Metropolitana de Ribeirão Preto e dá outras providências. Disponível em:

<https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2016/lei.complementar-1290-06.07.2016.html>. Acesso em: 17 jul. 2024.

SEBRAE. Planejamento Estratégico 20235. Disponível em:

https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2024/07/Planejamento_Estrategico_SEBRAE_FINAL-3.pdf. Acesso em: 17 jul. 2024.

Apêndice 1 - Lista de Governanças já existentes na RMRP

Como parte do esforço de construção do Plano de Governança, foi realizado um levantamento de governanças já existentes na RMRP. Seu objetivo é identificar as iniciativas em atividade que devem ser consideradas para este desenho, evitando, assim, sobreposição de espaços - que dividem energias e podem levar ao esvaziamento - ou, ainda, que ações em andamento sejam desconsideradas nesta nova configuração institucional.

Para tanto, foi adotada uma concepção de “governanças existentes” enquanto iniciativas e organizações, mais ou menos institucionalizadas, que já realizam ações de cooperação e articulação. Os atores que compõem estas governanças pertencem aos municípios da RMRP e são das mais diversas naturezas, se reunindo para os mais diferentes propósitos, em torno de um ou mais objetivos comuns.

As estratégias de elaboração deste levantamento incluíram pesquisa em relatórios e documentos construídos ao longo deste projeto, busca por combinação de palavras-chave na internet, análise de outros processos participativos (como audiências para elaboração do PDUI da RMRP) e escuta de atores. A relação a seguir não pretende ser exaustiva, mas uma amostra do ecossistema de colaboração que deve ser levado em conta para que o PD-RMRP seja bem sucedido.

Nome	Abrangência	Breve descrição
Consórcio Intermunicipal de Saúde do Aquífero Guarani, Vale das Cachoeiras e Horizonte Verde	24 municípios da RMRP	Consórcio dedicado à manutenção do SAMU regional de Ribeirão Preto. Sede em Cravinhos.
Agência Reguladora dos Serviços de Saneamento das Bacias dos Rios Piracicaba, Capivari e Jundiá	9 municípios da RMRP	Consórcio público com a missão de regular e fiscalizar os serviços públicos de saneamento básico nos municípios associados.
Consórcios de Municípios da Alta Mogiana	10 municípios da RMRP	Consórcio público cujo foco é pleitear recursos e defender os interesses dos consorciados junto aos órgãos governamentais e privados.
Consórcio de Municípios da Mogiana	26 municípios da RMRP	Consórcio público que atua na articulação política, acompanhando ações, projetos e convênios dos municípios, além da qualificação dos gestores. Entre as ações estão compras públicas e sinalização viária.
Consórcio de desenvolvimento do Vale do Rio Grande	3 municípios da RMRP	Consórcio com objetivo de desenvolver políticas de desenvolvimento dos municípios. A primeira diretriz é a elaboração do Plano de

		Turismo Regional.
Consórcio Intermunicipal Tietê Paraná	2 municípios da RMRP	Entidade de caráter associativo civil, tem como base a fomentação da navegação fluvial e o zelo pelos recursos hídricos das áreas de influência da Hidrovia Tietê-Paraná.
Conselho de Desenvolvimento da Região Metropolitana de Ribeirão Preto	Todos os municípios da RMRP	Composto pelos prefeitos da RMRP, delibera sobre planos, projetos, programas, serviços e obras a serem realizados com recursos financeiros do Fundo de Desenvolvimento da RMRP.
APL da Saúde	Pelo menos 1 município da RMRP	Associação de indústrias da saúde que promove ações para o fortalecimento do setor em Ribeirão Preto e Região.
APL das Cervejas Artesanais	Pelo menos 1 município da RMRP	APL que tem como objetivo fortalecer e fomentar ações relacionadas ao setor cervejeiro na região. Formada por 18 fábricas, empresas, ACIRP, SEBRAE e outros atores.
ABRASEL - Associação Brasileira de Bares e Restaurantes - Regional Alta Mogiana	15 municípios da RMRP	Organização de cunho associativo empresarial que tem como missão representar e desenvolver o setor de alimentação fora do lar (AFL), facilitando o empreender e melhorando a qualidade de vida no País.
Associação Brasileira do Agronegócio da Região de Ribeirão Preto (ABAG RP)	Pelo menos 5 municípios da RMRP	Entidade sem fins lucrativos, criada por empresários dos mais diversos segmentos do agronegócio da região. Desenvolve programas de longo alcance, fundamentados em comunicação e educação.
Associação dos Plantadores de Cana do Oeste do Estado de São Paulo	Pelo menos 5 municípios da RMRP	Associação cujo objetivo é defender os direitos e interesses dos produtores de cana junto às indústrias e ao governo.
Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo (Ocesp)	Todos os municípios da RMRP	Braço paulista da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), entidade de representação do cooperativismo voltada para o fomento, acesso, orientação, capacitação e defesa dos interesses das cooperativas.
Cooperativa Orgânica Agroflorestal Comuna da Terra	Pelo menos 4 municípios da RMRP	Cooperativa orgânica e agroflorestal que reúne 80 famílias de assentados e assentadas. Desenvolve um processo de gestão participativa; formação, através de oficinas e

		cursos; implantação e manejo de agroflorestas nos lotes e nas áreas de reserva legal.
Apav - Associação Projeto Art Vida	1 município da RMRP	Associação de Artesãos de Ribeirão Preto, criada há 12 anos e contando com 20 artesãos.
Câmara Temática de Agricultura e Abastecimento da RMRP	Todos os municípios da RMRP	Órgão da RMRP formado por especialistas com o objetivo de estudar e oferecer sugestões técnicas ao setor agropecuário.
Consórcio Culturando Monte Alto e região	4 municípios da RMRP e Vista Alegre do Alto	Consórcio que opera por meio de ações no interior paulista, como gestor, articulador, planejador e executor, na área de cultura.
Associação de Gestão Cultural no Interior Paulista "Prof. Gilberto Morgado"	6 municípios da RMRP e Vista Alegre do Alto	Associação civil que busca promover o desenvolvimento cultural, turístico e esportivo em todos os municípios associados através dos gestores de cultura, esporte e turismo.
Fórum Pró Cultura da Região Metropolitana de Ribeirão Preto	Todos os municípios da RMRP	Espaço de articulação dedicado a fortalecer os vínculos regionais, identificando e conectando agentes e manifestações culturais em torno do debate sobre políticas públicas para a cultura, e demais propostas de fortalecimento das culturas no âmbito da região metropolitana
Cooperativa de Arte e Cultura de Ribeirão Preto	Pelo menos 1 município da RMRP	Cooperativa formada por artistas, grupos, agentes, espaços independentes, produtores e apoiadores da cultura de Ribeirão Preto que defende defesa do ofício e do exercício das suas atividades.
Comitê da Bacia Hidrográfica do Pardo	18 municípios da RMRP	Instrumento de desenvolvimento regional e proteção ambiental da bacia, partindo do princípio de gestão tripartite integrada entre estado, município e sociedade civil, somando esforços técnicos e políticos no enfrentamento das problemáticas regionais.
Comitê das Bacias Hidrográficas dos Rios Turvo e Grande	3 municípios da RMRP	Instrumento de desenvolvimento regional e proteção ambiental da bacia, partindo do princípio de gestão tripartite integrada entre estado, município e sociedade civil, somando esforços técnicos e políticos no enfrentamento das problemáticas regionais.
Comitê de Bacia Hidrográfica do	11 municípios da RMRP	Instrumento de desenvolvimento

Mogi-Guaçu		regional e proteção ambiental da bacia, partindo do princípio de gestão tripartite integrada entre estado, município e sociedade civil, somando esforços técnicos e políticos no enfrentamento das problemáticas regionais.
Comitê da Bacia Hidrográfica dos rios Sapucaí Mirim/Grande	4 municípios da RMRP	Instrumento de desenvolvimento regional e proteção ambiental da bacia, partindo do princípio de gestão tripartite integrada entre estado, município e sociedade civil, somando esforços técnicos e políticos no enfrentamento das problemáticas regionais.
Conselho Estadual de Recursos Hídricos - CRH	Municípios que possuem Comitês de Bacia Hidrográfica	Colegiado que discute e aprova propostas de projetos de lei referentes ao Plano Estadual de Recursos Hídricos entre outros assuntos correlatos.
Câmara Temática de Iluminação da RMRP	Todos os municípios da RMRP	Órgão da RMRP que realiza estudos e pesquisas objetivando a criação de um sistema de governança entre os municípios da RMRP, para, de forma integrada e compartilhada, realizar a gestão da operação, manutenção, expansão e inovação de seus sistemas de iluminação pública — diretamente ou sob o regime de concessão ou permissão.
Rede Agroflorestal da Região de Ribeirão Preto	Pelo menos 4 municípios da RMRP	Rede formada por agricultoras/es familiares, produtoras/es rurais, instituições de pesquisa, estudantes, ONGs e cooperativas com o propósito de disseminar a Agrofloresta, conectando produção, comercialização e educação.
Câmara Temática de Saneamento, Recursos Hídricos e Gestão Integrada de Resíduos Sólidos da RMRP	Todos os municípios da RMRP	Órgão da RMRP formado por especialistas com o objetivo de estudar e oferecer sugestões técnicas nas áreas de saneamento, recursos hídricos e resíduos sólidos.
Gabinete Metropolitano de Gestão Estratégica de Segurança Pública	Todos os municípios da RMRP	Integrado por membros das polícias Civil, Militar e Federal, guardas municipais, prefeituras, secretarias estaduais, Ministério Público, Poder Judiciário e sociedade civil, o Gamesp discute políticas de segurança com objetivo de estimular ações de prevenção e combate ao crime em toda região.
Corredor Agro de São Paulo	Todos os municípios da RMRP	O Corredor de Inovação Agropecuária de São Paulo é um território com uma extensão

		próxima a 400km que tem como objetivo a integração de polos de inovação para geração e adoção de tecnologias de alto impacto.
Associação de Ciclistas Guarani	Pelo menos 1 município da RMRP	Organização civil para fomento do ciclismo em todas as esferas, divulgando, defendendo, promovendo, preservando e colaborando com o desenvolvimento cultural, econômico, educacional e esportivo.
Região turística Raízes do Campo	18 municípios da RMRP	Região Turística Interior do Estado de SP - antiga Caminhos da Mogiana - composta por 18 municípios limítrofes com objetivo de desenvolver o turismo regional.
Ser Tão Cerrado	Pelo menos 2 municípios da RMRP	Projeto de promoção de ações de educação ambiental, responsabilidade social e desenvolvimento sustentável por meio da identidade do Cerrado.
Wines of São Paulo	Pelo menos 1 município da RMRP	Iniciativa cujo objetivo é trabalhar na expansão dos vinhos produzidos no estado, tendo como meta central promover os vinhos produzidos no estado para o mercado interno e externo.
Rota Caminhos da Fé/Associação dos Amigos do Caminho da Fé.	Pelo menos 8 municípios da RMRP	Rota turística idealizada e desenvolvida para dar estrutura às pessoas fazem peregrinação ao Santuário Nacional de Aparecida. Possui Associação responsável pelo seu funcionamento legal, pela estruturação operacional, pela gestão institucional e pelo seu planejamento estratégico.
Associação São Paulo e Minas de Preservação Ferroviária	Pelo menos 1 município da RMRP	Entidade de utilidade pública cujo propósito é a preservação da história e da cultura do trem.
Associação Terra de Ciclismo	Pelo menos 1 município da RMRP	Associação com foco no ciclismo, tem projetos sociais e de participação como a Escola de Ciclismo Pedalando Para o Futuro. Responsável pelo pedala Ribeirão.