



O QUE O  
**INVESTIMENTO  
SOCIAL PRIVADO**  
PODE FAZER  
POR...?



# **GESTÃO PÚBLICA**

**UM GUIA PARA INVESTIDORES SOCIAIS PRIVADOS E  
ORGANIZAÇÕES FILANTRÓPICAS INICIAREM ESTRATÉGIAS  
DE APOIO À GESTÃO PÚBLICA**

# O QUE O INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO PODE FAZER POR GESTÃO PÚBLICA?

UM GUIA PARA INVESTIDORES SOCIAIS PRIVADOS E  
ORGANIZAÇÕES FILANTRÓPICAS INICIAREM ESTRATÉGIAS  
DE APOIO À GESTÃO PÚBLICA

São Paulo | 2019  
1ª impressão

**Supervisão geral:** José Marcelo Zacchi  
**Coordenação:** Erika Sanchez Saez e Gustavo Bernardino  
**Parceiro técnico responsável pela publicação:** Move Social  
**Pesquisa e redação:** Gabriela Brettas  
**Relatoria e sistematização:** Walquíria Tiburcio  
**Projeto gráfico e diagramação:** Lúcia de Menezes e Daisy Biagini Porto

**Realização:** GIFE  
**Apoio:** Fundação Lemann e Instituto Humanize  
**Promoção:** Fundação Lemann, Instituto Humanize,  
Comunitas e Vetor Brasil

© 2019 GIFE - Grupo de Institutos Fundações e Empresas

## GIFE

### Conselho de governança

Américo Mattar – Fundação Telefônica Vivo  
Átila Roque – Fundação Ford  
Fábio Deboni – Instituto Sabin  
Giuliana Ortega – Instituto C&A  
Guilherme Coelho – Instituto República  
Inês Lafer – Instituto Betty e Jacob Lafer  
Leandro Pinheiro – Fundação FEAC  
Luís Fernando Guggenberger – Instituto Vedacit  
Maria Alice Setubal – Fundação Tide Setubal (Presidente)  
Maria de Lourdes Nunes – Fundação Grupo Boticário  
Mônica Pinto – Fundação Roberto Marinho  
Virgílio Viana – Fundação Amazonas Sustentável

### Conselho fiscal

Andrea dos Santos Regina – Serasa Experian  
Cibele Demetrio Zdradek – Fundação Grupo Boticário  
Cristiano Mello de Almeida – Banco J.P. Morgan

### Secretário-geral

José Marcelo Zacchi

## AGRADECIMENTOS

Agradecemos a toda equipe do GIFE, em especial a Aline Rosa, Andréa Almeida, Carolina Magosso, Giovana Bianchi, Graziela Santiago, Mariana Moraes e Thaís Rodrigues.

Às organizações copromotoras do tema **gestão pública** neste projeto: Fundação Lemann, Instituto Humanize, Comunitas e Vetor Brasil.

A todos os entrevistados e participantes do workshop que, gentilmente, contribuíram com o processo de pesquisa e produção de conteúdo deste guia: Andreia Rabetim (Fundação Vale), Bruna Santos (Comunitas), Clarissa Malinverni e Weber Sutti (Fundação Lemann), Cloves Carvalho (Instituto Votorantim), Eloy Oliveira (Instituto República), Gabriela Tamura (WeGov), Germano Guimarães (Tellus), Guilherme Alberto de Almeida (Escola Nacional de Administração Pública -- ENAP), Henrique Parra (Instituto Cidade Democrática), Joice Toyota (Vetor Brasil), Marcelo Cabral (Instituto Arapyaú), Maurício Wanderley e Hamilton Caputo Delfino (Tribunal de Contas da União), Monica Bernardi (Fundação João Pinheiro), Marussia Whately (Aliança pela Água), Natália Leme (Instituto Humanize), Regina Pacheco (FGV/EAESP), Sérgio Andrade (Agenda Pública).

Realização



Apoio e Promoção



Promoção



# Sumário

<b>APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Gestão pública: do que estamos falando?.....</b>	<b>6</b>
<b>2. Desvendando o problema: quais são os principais desafios envolvidos?.....</b>	<b>12</b>
<b>3. Caminhos de atuação: como o investimento social privado pode contribuir? .....</b>	<b>14</b>
a. Construção de capacidades institucionais .....	17
b. Desenvolvimento de soluções inovadoras para a gestão pública .....	23
c. Ampliação do controle e participação social .....	28
d. Fortalecimento do campo governamental brasileiro .....	31
<b>4. Recomendações finais para atuação do ISP .....</b>	<b>36</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>38</b>

# APRESENTAÇÃO

O projeto **O que o Investimento Social Privado pode fazer por...?** é uma iniciativa do GIFE que tem como intenção ampliar a atuação do Investimento Social Privado (ISP) brasileiro de modo a diversificar e expandir seu trabalho para outras temáticas relevantes da agenda pública e contemporânea. Dessa forma, o projeto busca fomentar o engajamento dos investidores em assuntos ainda pouco explorados no campo, com o objetivo de refletir sobre quais são as contribuições potenciais para as diversas temáticas da agenda pública e seus desafios. Temas como cidades sustentáveis, mudanças climáticas, água, gestão pública, equidade racial, direitos das mulheres, migrações e refugiados, dentre outros, serão abordados nesta iniciativa.

Conheça mais sobre os temas na [série sobre o projeto no canal do Youtube do GIFE](#) ou no [site do projeto](#).

Com isso, além da diversificação da atuação do ISP, a iniciativa pretende identificar caminhos possíveis de incidência, fomentar parcerias, contribuir com a articulação entre organizações investidoras e outros atores importantes em cada tema e reforçar o engajamento do campo com pautas da agenda pública contemporânea, dialogando também com o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) na Agenda 2030.

Assim, para cada temática, o projeto inclui as seguintes etapas: pesquisa de conteúdo e contexto; escuta de interlocutores de referência; realização de *workshop* com pessoas e organizações especialistas; produção de vídeos temáticos; e elaboração de um guia como este. Todo o material

produzido é reunido em uma plataforma online: [isppor.gife.org.br](http://isppor.gife.org.br).

Para desenvolver cada uma das temáticas do projeto, o GIFE conta com a parceria de organizações copromotoras, reconhecidas por sua atuação, experiência ou investimento nos assuntos abordados, sendo pelo menos uma delas caracterizada como investidora social privada e pelo menos uma organização da sociedade civil referência no tema. No caso de gestão pública, a iniciativa está sendo desenvolvida com a participação e a curadoria da Fundação Lemann, do Instituto Humanize (ambos também financiadores), da Comunitas e do Vetor Brasil.

Para apoiar investidores sociais que tenham interesse em se aproximar ou fortalecer sua atuação no tema **gestão pública**, este guia inclui: subsídios básicos relacionados ao tema (incluindo conceitos e informações sobre panorama, contexto e tendências); desafios envolvidos; e, em especial, caminhos e possibilidades de atuação de organizações do ISP nesse campo. Os conteúdos abordados foram produzidos a partir de entrevistas, de pesquisa bibliográfica e das contribuições do *workshop* sobre o tema realizado com especialistas.

Com isso, esperamos chamar a atenção de atores do campo social para a importância dessa agenda, além de disponibilizar insumos e inspirar formas inovadoras e relevantes de intervir na realidade social em direção a uma sociedade mais justa e democrática.

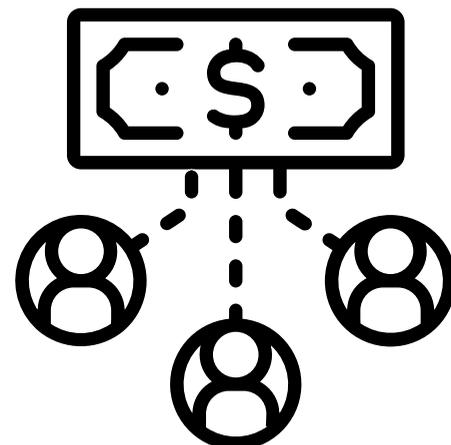


ACESSE O SITE DO PROJETO

# 1

## GESTÃO PÚBLICA: DO QUE ESTAMOS FALANDO?

O campo da gestão pública é direcionado a cuidar do bem comum, a partir de referenciais, processos e recursos (financeiros, materiais e humanos) públicos. Assim, investir nessa área presume o trabalho com organizações públicas para qualificar a formulação, implementação e avaliação de políticas públicas, que são o conjunto de ações, regulações, diretrizes, programas e projetos empreendidos pelo ente governamental para enfrentar questões que interferem na vida da sociedade de maneira geral.

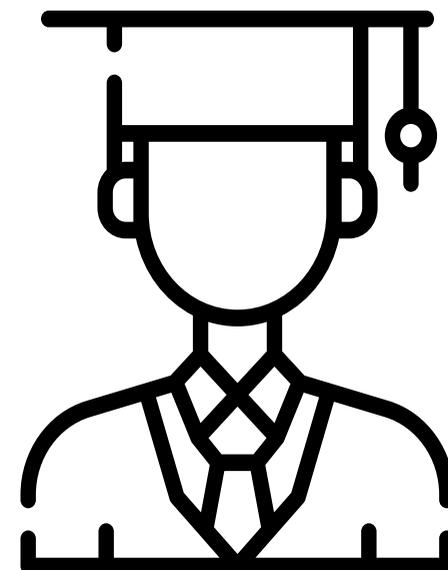
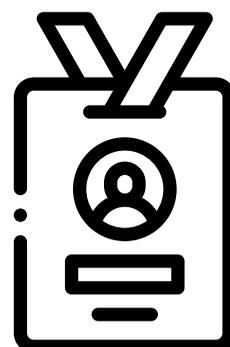


As remunerações dos servidores públicos variam a depender no nível de governo e tipo de Poder: **DENTRE OS SERVIDORES MUNICIPAIS, A MÉDIA MENSAL É DE R\$ 3 MIL NO PODER EXECUTIVO** e de **R\$ 4,6 MIL NO PODER LEGISLATIVO**; **JÁ NO NÍVEL FEDERAL, ESSAS MÉDIAS SÃO, RESPECTIVAMENTE, DE R\$ 8,1 MIL e R\$ 12,9 MIL.** (IPEA, 2019)

**EM 2016, OS TRÊS NÍVEIS DE GOVERNO (UNIÃO, ESTADOS E MUNICÍPIOS) EMPREGAVAM**

### 11,5 milhões

**DE PROFISSIONAIS PÚBLICOS, SENDO GRANDE PARTE DELES (10,7 MILHÕES) EM ÓRGÃOS DO PODER EXECUTIVO E MAIS DA METADE (6,5 MILHÕES) APENAS NA ESFERA MUNICIPAL.** (IPEA, 2019)



EM 2017,

### 54,4%

**DOS GESTORES PÚBLICOS MUNICIPAIS TINHAM CURSO SUPERIOR COMPLETO,**

### 33,8%

**HAVIAM CONCLUÍDO O ENSINO MÉDIO,**

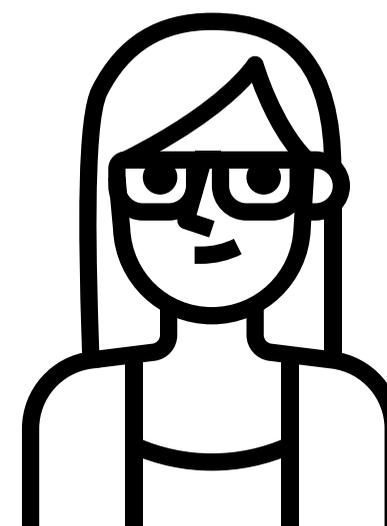
### 7,3%

**TINHAM APENAS O ENSINO FUNDAMENTAL E**

### 4,6%

**DO TOTAL NÃO COMPLETARAM SEQUER ESTE CICLO.**

(IBGE, 2017)



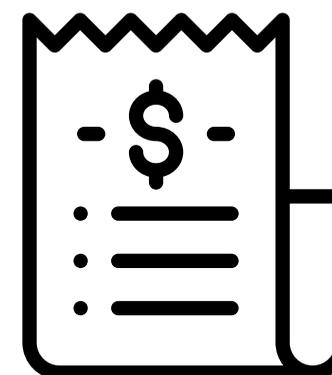
EM 2017, APENAS

### 11,9%

**DOS GESTORES MUNICIPAIS EM FUNÇÕES DE LIDERANÇA ERAM MULHERES.** (IBGE, 2017)

**EM 2018, AS DESPESAS TOTAIS COM OS FUNCIONÁRIOS ATIVOS DE UNIÃO, ESTADOS E MUNICÍPIOS SOMARAM**

### R\$ 927,8 bilhões

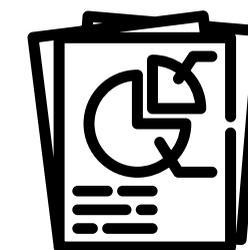


**O QUE CORRESPONDE A 13,6% DO PIB (PRODUTO INTERNO BRUTO) DO PAÍS.** (Folha de São Paulo, 2019)

**AS PREFEITURAS SÃO RESPONSÁVEIS POR ADMINISTRAR**

### R\$ 461 bilhões

**O QUE CORRESPONDE A UM QUARTO DA CARGA TRIBUTÁRIA BRASILEIRA.** (FIRJAN, 2017)





## O tema gestão pública na agenda dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) são uma agenda global adotada em 2015, durante a Cúpula das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável. Os ODS são compostos por 17 objetivos e 169 metas, que devem ser atingidos até 2030 e incluem ações relacionadas a diversos temas voltados a quatro dimensões principais: social, ambiental, econômica e institucional.

Para que os ODS sejam alcançados, é fundamental o diálogo, compromisso e envolvimento de diversos setores, incluindo os governos nacionais e locais, a sociedade civil (as organizações, coletivos e movimentos sociais), o setor privado e a academia.

Dessa forma, a ação do Estado tem sido cada vez mais enfatizada como sendo fundamental para atingir todos os objetivos. O tema **gestão pública**

ganha destaque mais especificamente no *Objetivo 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes: “Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis”*. Este objetivo inclui metas relacionadas à redução da corrupção, ampliação da participação social e acesso à informação e transparência, dentre outras questões. Além disso, o *Objetivo 17 – Parcerias e meios de implementação*, voltado a fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável, também destaca a importância das parcerias multissetoriais e público-privadas para o alcance da Agenda 2030 como um todo.

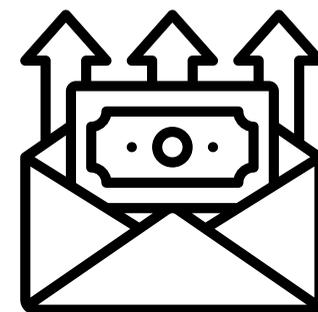
Entretanto, compreendendo as departamentalizações

setoriais dos governos nos diversos temas da agenda pública (educação, saúde, cultura, meio ambiente etc) por meio da constituição de ministérios e secretarias, cabe ressaltar a associação do tema da gestão pública com todos os demais ODS.

### SAIBA MAIS

 **SOBRE OS ODS E A AGENDA 2030** na [Plataforma da Estratégia ODS](#) e na [Plataforma de Filantropia dos ODS do Brasil](#).

## 1 GESTÃO PÚBLICA: DO QUE ESTAMOS FALANDO?



# 22%

**DOS MUNICÍPIOS BRASILEIROS POSSUÍAM ADMINISTRAÇÃO INDIRETA EM 2017.**  
(IBGE, 2017)

A análise das políticas públicas envolve diferentes momentos e processos, que compõem o chamado *ciclo de políticas públicas*: a partir da identificação de um problema público, quando o tema passa a ser considerado relevante, constitui-se uma agenda a partir da qual são formuladas alternativas de solução e são tomadas decisões para que uma estratégia seja implementada; ao longo desse processo também é fundamental que ocorra o monitoramento e a avaliação, voltados ao acompanhamento e qualificação de tais políticas (SECCHI, 2013). De todo modo, vale ressaltar que essas não são etapas que necessariamente se sucedem linearmente no tempo, uma vez que elas estão inter-relacionadas e cada uma delas envolve dinâmicas complexas e interativas entre diversos atores e grupos de interesse.

E o que pode ser considerada uma gestão pública qualificada e estratégica? Naturalmente, a resposta a esta pergunta é complexa e pode envolver diferentes dimensões e abordagens, mobilizando um amplo debate dentre os especialistas. Porém, alguns aspectos centrais podem ser destacados.

Em primeiro lugar, para ser estratégica, a gestão pública deve ser orientada por um propósito claro e bem definido. Nesse sentido, ela deve estar **centrada no cidadão**, ou seja, voltada a produzir resultados que melhorem sua qualidade de vida. Esse olhar convida a uma nova perspectiva sobre a relação da sociedade com os entes governamentais, uma vez que os indivíduos que dela participam deixam de ocupar um papel apenas de contribuintes ou usuários de serviços e passam a ser enxergados como *cidadãos*, detentores de direitos e agentes políticos que exercitam sua participação social, exercem o controle social do Estado e são capazes de induzir a formulação de políticas públicas.

Para qualificar a participação social e a relação da sociedade com o poder público, o debate em torno dos **dados abertos e transparência** é fundamental. No Brasil, em algumas áreas, ainda há o gargalo de ausência de dados produzidos ou publicados; entretanto, em muitos casos, a disponibilidade de dados é insuficiente, uma vez que seu entendimento pelo cidadão comum é restringido pelo fato de sua comunicação não se dar de modo decodificado e com linguagem clara. Sem isso, o engajamento da sociedade na vida pública segue sendo um desafio, que enfraquece

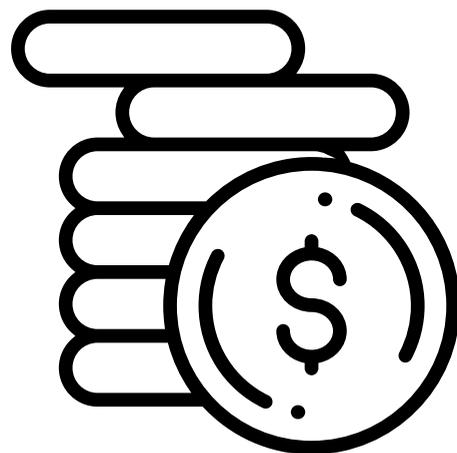
# 1 GESTÃO PÚBLICA: DO QUE ESTAMOS FALANDO?

DENTRE OS 4.544 MUNICÍPIOS ANALISADOS PELO ÍNDICE FIRJAN DE GESTÃO FISCAL - IFGF EM 2016,

# 85,9%

APRESENTARAM SITUAÇÃO FISCAL DIFÍCIL OU CRÍTICA E APENAS 13,8% BOA SITUAÇÃO FISCAL; A CLASSIFICAÇÃO EXCELENTE SITUAÇÃO FISCAL FICOU RESTRITA A 0,3% DELES.

(FIRJAN, 2017)



ce a participação e o controle social pelos cidadãos. Dessa forma, garantir a transparência para que as pessoas saibam o que está acontecendo, como são os processos e como as ações empreendidas pelos governos são pensadas potencializa sua possibilidade de colaborarem com o ciclo de políticas públicas mencionado anteriormente.

Outra dimensão importante de uma gestão pública conectada à contemporaneidade é a da **eficiência e foco nos resultados**. A estipulação de metas e resultados na esfera pública é desafiadora pois envolve impactar uma realidade social complexa a que se deseja transformar, frequentemente implicando uma ampla gama de inter-setorialidades da própria gestão pública e presumindo a interação entre diferentes atores que buscam influenciar as mudanças produzidas por uma política. Dessa forma, é fundamental que sejam desenvolvidas estratégias qualificadas de monitoramento e avaliação, atentas às especificidades sociais e territoriais e que considerem a capacidade estatal para articular e implementar as políticas.

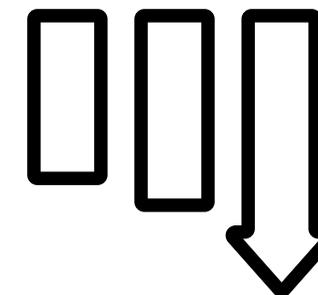
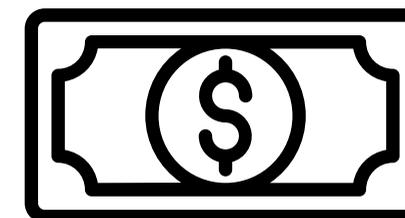
Vale destacar que não existe gestão pública estratégica sem pessoas preparadas para dar continuidade às decisões e garantir a efetividade de sua implementação. Nesse sentido, um tema de especial atenção é a importância de os quadros públicos contarem com **pessoas motivadas e com as competências necessárias** para garantir uma administração pública de alto desempenho, garantindo uma base qualificada estável – o que é um grande desafio em muitas realidades locais do país, particularmente em pequenos municípios.

Finalmente, superando uma visão pejorativa que associa de modo simplista gestão pública à burocracia, morosidade ou ineficiência, um campo extremamente relevante é a busca por **inovação** na esfera pública. São crescentes os debates e iniciativas voltados à promoção de experimentações de soluções e novas formas de compreender os problemas e operar as ações e iniciativas governamentais. Para isso, é fundamental criar espaços, modelos de trabalho e liberdade jurídica para explorar novas formas de fazer, fomentando a capacidade de expandir as fronteiras e modernizar a gestão pública.

No campo do ISP, a aproximação ou alinhamento com o poder público já é uma tendência difundida. Órgãos da administração pública direta (secretarias municipais, estaduais ou ministérios) constituem o segundo principal tipo de parceiro para implementação dos projetos pelos institutos e fundações, atrás apenas das Organizações da Sociedade Civil. Segundo dados do último Censo GIFE, em regra esta aproximação se dá majoritariamente no nível municipal (parceiro de 45% dos investidores sociais em seus programas e projetos), seguido do poder público estadual (para 29% dos investidores sociais) e o nível federal em terceiro lugar (com 22%). Atributos como clareza sobre o papel das partes, transparência e convergência de propósitos foram mencionados por um alto percentual de investidores sociais (mais de 78%) como importantes ou muito importantes para que aproximação ou alinhamento a políticas públicas seja benéfica para todos os envolvidos. Com menor percentual de menções – ainda que alto –, foi mencionada a garantia de gestão compartilhada (62%) (GIFE, 2019).

Mas, na perspectiva de alguns institutos e fundações, essa aproximação também envolve alguns desafios – no universo de respondentes do último Censo, apenas 19% deles não adotam estratégias de aproximação ou interação institucional com políticas públicas. Dentre os motivos para o não alinhamento apontados por esta pequena parcela de organizações do ISP, estão: a intenção de não se envolver com a máquina pública (evitando possíveis impactos negativos de imagem), a dificuldade de concretizar parcerias e executar projetos devido a forma de funcionamento do setor público, o receio de maior descontinuidade nos programas devido a mudanças políticas e a inexistência de demandas, estratégias ou temas governamentais alinhados às linhas de atuação da organização respondente. Já em relação aos que manifestaram ter estratégias de alinhamento às políticas públicas, a morosidade, a descontinuidade das ações e o excesso de burocracia são as principais dificuldades diagnosticadas (GIFE, 2019).

Frente a essas potencialidades e desafios, as próximas seções buscam contribuir com organizações do ISP que tenham interesse em iniciar ou ampliar seus trabalhos junto à gestão pública, fornecendo dicas e chamando a atenção para possibilidades interessantes e relevantes de atuação.



EM 2016,

# 81,7%

DOS MUNICÍPIOS ANALISADOS PELO IFGF NÃO GERARAM NEM 20% DE SUAS RECEITAS

E APENAS 3% DELES ARRECADARAM MAIS DE 40% DE SUAS RECEITAS COM TRIBUTOS MUNICIPAIS.

(FIRJAN, 2017)

# 2

## DESVENDANDO O PROBLEMA: QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS DESAFIOS ENVOLVIDOS?

A amplitude do debate em torno do tema da gestão pública traz consigo uma diversidade de desafios. Ter clareza das questões presentes nesse campo é fundamental para pensar caminhos de atuação legítimos e alinhados aos problemas reais da sociedade. A seguir, são apresentados alguns desses desafios, em uma aproximação não exaustiva que destaca pontos que vêm sendo mais enfatizados por especialistas nos diálogos atuais em torno da temática.

### GESTÃO DE PESSOAS

- Falta de olhar estratégico orientado a atrair, pré-selecionar, desenvolver e reter boas pessoas na gestão pública (frente a uma agenda de recursos humanos "cartorial").
- Ações pontuais, sem orientação sobre a perenidade do impacto de talentos em cargos comissionados, devido a alta rotatividade.
- Supervalorização de bônus pecuniários frente a ações de valorização dos servidores (como premiações, capacitações, etc.).

- Gestão de pessoas não baseadas em competências e sem clareza de objetivos e de entregas para a sociedade, sobretudo para cargos de liderança.
- Segurança jurídica dos servidores, por vezes, é barreira para se inovar.
- Pouca oferta de capacitações práticas, atualizadas e acessíveis para desenvolvimento de servidores em pequenos municípios.
- Dificuldade de dimensionamento da força de trabalho dos governos subnacionais junto às secretarias.

### GESTÃO ESTRATÉGICA

- Descontinuidade de políticas diante das mudanças de governo.
- Políticas públicas muitas vezes elaboradas sem base em evidências.
- Iniciativas incipientes de avaliação de resultados e impactos das políticas públicas, sobretudo em função da falta de expertises e recursos específicos direcionados para tanto.
- Falta de conhecimentos e capacidades técnicas para implementação das políticas públicas nas esferas locais, sobretudo em municípios de menor porte.

- Dificuldade em desenvolver soluções que considerem a diversidade e a complexidade territorial do Brasil.
- Planejamento de médio e longo prazos como prática ainda pouco implementada, principalmente em função das incertezas inerentes aos ciclos eleitorais.
- Desenvolvimento de instrumentos mais estruturados que permitam a gestão por qualidade e mais poder aos gestores públicos na concessão/terceirização e serviços públicos.

### ASPECTOS ADMINISTRATIVOS E JURÍDICOS

- Necessidade de aprimoramento dos instrumentos e sistemas de compras, que, ao serem engessados, morosos e burocráticos, muitas vezes levam à contratação de produtos e serviços de pior qualidade.

- Dinâmica recente de flexibilização na aplicação da Lei de Responsabilidade Fiscal em muitos estados e municípios.

- Tendência de judicialização das políticas públicas.

### PARTICIPAÇÃO SOCIAL E TRANSPARÊNCIA

- Conjuntura atual de crise de confiança e deslegitimação do setor público.
- Baixo conhecimento dos cidadãos sobre as atribuições e funcionamento da gestão pública, bem como sobre as possibilidades de participação e controle social.
- Escassez de dados abertos, sobretudo nos níveis subnacionais. Em algumas áreas há produção e disponibilização de dados, porém eles não são traduzidos para que sejam compreensíveis aos cidadãos (dificuldade de acesso e linguagem excessivamente técnica), sendo pouco utilizados pela sociedade.

- Falta de respaldo institucional para estruturação e manutenção das instâncias de participação e controle social (como os conselhos, por exemplo) – baixa profissionalização, falta de infraestrutura, baixa mobilização, etc.

- Dificuldade no acompanhamento, fiscalização e controle das empresas concessionárias de serviços públicos.

### INOVAÇÃO

- Insegurança jurídica para os governos assumirem riscos e empreenderem iniciativas inovadoras.
- Falta de conhecimento e capacidades na gestão pública para desenvolver projetos utilizando novos modelos e instrumentos de parcerias (por exemplo, parcerias público-privadas, concessão, organizações sociais, *social impact bonds*, dentre outras).

# 3

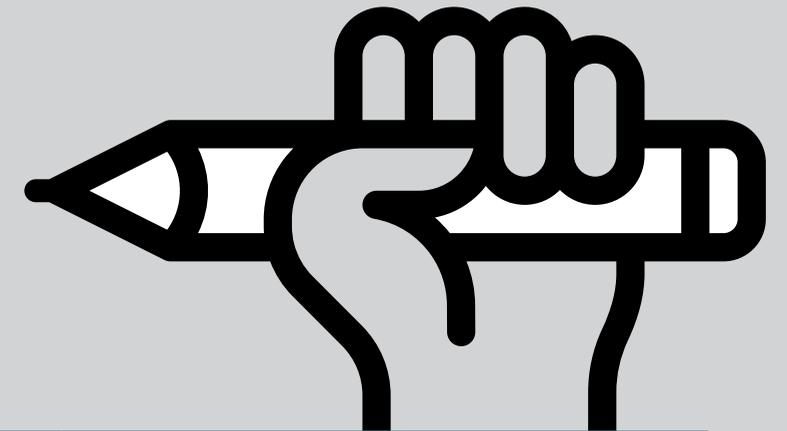
## CAMINHOS DE ATUAÇÃO: COMO O INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO PODE CONTRIBUIR?

É cada vez mais corrente, no campo, o argumento de que esta é uma agenda estratégica para institutos e fundações, uma vez que traz consigo ganhos de legitimidade e impacto social, sobretudo em função das oportunidades de ganho de escala das iniciativas e de sua vinculação com questões socioambientais reconhecidamente relevantes.

Atualmente, no Brasil, a maior parte das organizações do ISP que tem ações relacionadas a políticas públicas, isto se dá no nível municipal: 45% (GIFE, 2019). Decerto, a aproximação junto a essa esfera federativa é facilitada pela vinculação da atuação dos institutos e fundações a um território específico. Soma-se a isso uma percepção arraigada pelos atores do ISP de que “é especialmente no âmbito municipal que as políticas públicas de fato se operacionalizam e revelam seus efeitos mais concretos e diretos sobre o cotidiano da população” (GIFE, 2017).

Ainda assim, as organizações do ISP podem trazer importantes contribuições para a esfera pública nos três níveis de governo de diferentes maneiras, desde fomentando iniciativas inovadoras em áreas de políticas públicas setoriais alinhadas a suas áreas de atuação – como educação, saúde, assistência social, cultura, meio ambiente, etc. – até ações voltadas a qualificar a máquina pública em si, desenvolvendo capacidades e fortalecendo instituições estatais em territórios de interesse, contribuindo para uma gestão pública mais eficaz, eficiente e efetiva.

A partir desse panorama mais amplo, algumas linhas de atuação do ISP no tema ganham destaque. A tabela a seguir sintetiza as possibilidades abordadas neste guia, as quais são detalhadas em seguida.



LINHAS DE ATUAÇÃO	OBJETIVOS	O QUE O ISP PODE FAZER?	CASES
<b>A \</b> <b>CONSTRUÇÃO DE CAPACIDADES INSTITUCIONAIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer as organizações públicas, apoiando-as no desenvolvimento de modelos e práticas de gestão</li> </ul>	<b>ATRAÇÃO E SELEÇÃO DE TALENTOS PARA O SETOR PÚBLICO</b>	Apoio da Aliança (Fundação Lemann, Fundação Brava, Instituto Humanize e Instituto República) à gestão de pessoas em 8 estados  Programa <i>Emerging Public Leaders</i>
		<b>DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO</b>	Guias de Gestão de Pessoas no setor público (Instituto Humanize e Fundação Lemann)  Programa de remuneração variável na prefeitura de Santos (Comunitas)
		<b>APOIO À IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO</b>	Programa Trainee de Gestão Pública (Vetor Brasil)  Escola de Políticas Públicas (Agenda Pública)
		<b>APERFEIÇOAMENTO DOS MODELOS DE TRABALHO E GESTÃO</b>	Programa de Fortalecimento da Gestão Pública de Serra do Salitre (Instituto Lina Galvani e Agenda Pública)  Programa de Apoio à Gestão Pública (Instituto Votorantim)
<b>B \</b> <b>DESENVOLVIMENTO DE SOLUÇÕES INOVADORAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fomentar o desenvolvimento de soluções voltadas à ampliação da eficiência, qualidade e impacto dos serviços públicos</li> </ul>	<b>INVESTIMENTO EM “STARTUPS SOCIAIS” QUE DESENVOLVAM SOLUÇÕES PARA A GESTÃO PÚBLICA</b>	<i>Code for America</i>  Apoio da <i>Global Development Incubator</i> a projetos de inovação social
		<b>APOIO A INICIATIVAS INOVADORAS DESENVOLVIDAS DIRETAMENTE PELA GESTÃO PÚBLICA</b>	Programa Juntos (Comunitas)  Desenvolvimento de soluções inovadoras para serviços públicos municipais (Instituto Tellus)
		<b>criação ou potencialização de espaços para o desenvolvimento de soluções inovadoras</b>	ODSLab (Agenda Pública)  BrazilLab

<b>C</b> <b>AMPLIAÇÃO DO CONTROLE E PARTICIPAÇÃO SOCIAIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Criar condições para possibilitar e incentivar a participação efetiva da sociedade na esfera pública</li> </ul>	<b>AMPLIAÇÃO DO ACESSO À INFORMAÇÕES PÚBLICAS DISPONÍVEIS</b>	Observatório da Criança e do Adolescente (Fundação Abrinq)
		<b>FORTALECIMENTO DAS INSTÂNCIAS DE PARTICIPAÇÃO E CONTROLE SOCIAL</b>	Edital Fundos da Infância e da Adolescência (Fundação Itaú Social)
		<b>DESENVOLVIMENTO DE GOVERNO ABERTO JUNTO AO PODER PÚBLICO</b>	Programa Governo Aberto de São Sebastião (Instituto Ethos, Agenda Pública e construtora Queiroz Galvão)
<b>D</b> <b>FORTALECIMENTO DO CAMPO GOVERNAMENTAL BRASILEIRO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Criar condições, estabelecer articulações e fomentar narrativas positivas em torno do setor público</li> </ul>	<b>PRODUÇÃO DE INFORMAÇÕES PARA SUBSIDIAR AS POLÍTICAS PÚBLICAS</b>	Observatório do Plano Nacional de Educação (Todos Pela Educação)
		<b>FORTALECIMENTO DE ORGANIZAÇÕES DE ARTICULAÇÃO E PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO</b>	Fórum InovaCidades (Instituto Arapyau)
		<b>DISSEMINAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DA GESTÃO PÚBLICA</b>	Prêmio Espírito Público (Aliança e Agenda Brasil do Futuro)
		<b>PROMOÇÃO DE AGENDAS CONTROVERSAS</b>	Projeto Justa (IBCCRIM e Open Knowledge Brasil)

### 3 CAMINHOS DE ATUAÇÃO: COMO O INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO PODE CONTRIBUIR?

## A Construção de capacidades institucionais

Um primeiro caminho de atuação para organizações do ISP interessadas em qualificar a gestão pública é fortalecer institucionalmente o setor público em si, isto é, ajudar governos a construir liderança, engajamento e capacidades humanas e tecnológicas para alcançarem os resultados e entregarem seus serviços com impacto e qualidade.

Apesar de ser uma opção extremamente relevante, sobretudo em função de seu caráter estruturante, ainda há um vácuo de iniciativas desse tipo na filantropia global. Dentre alguns obstáculos que podem restringir esse tipo de atuação estão os receios de interferência inapropriada do setor privado no âmbito público ou de a intervenção adquirir caráter paternalista, dificuldades de mensurar e demonstrar resultados, possíveis conflitos de interesses do setor privado, dentre outros. Entretanto, é fundamental reconhecer a importância da capacidade governamental para promoção de bens públicos e de mudanças sistêmicas (STERN, 2018).

No campo filantrópico brasileiro, a opção de fortalecimento das capacidades das organizações públicas é tida como estratégia relevante para as organizações do ISP, o que pode se dar por meio de ações de capacitação de gestores ou servidores públicos (como fazem 44% dessas organizações) ou de apoio técnico especializado para elaboração, execução e monitoramento de programas governamentais (o caso de 27% delas) (GIFE, 2019).

No sentido de desenvolver e fortalecer as capacidades estatais, algumas estratégias centrais podem ser destacadas:



É pensar em como a gente pode fazer para ter as melhores pessoas, as pessoas mais aptas, em cargos críticos de governo, capazes de promover uma gestão pública focada em resultados, focada na sociedade, que busque a inovação, que busque cada vez mais um Estado que dê conta de responder aos anseios da sociedade.



Weber Sutti,  
Fundação Lemann



#### + SAIBA MAIS

Veja o vídeo com a fala de Weber Sutti, da Fundação Lemann, sobre as principais contribuições do ISP na qualificação de pessoas na gestão pública.



Para ter uma base estável e bem preparada para planejar e tomar decisões, desenvolver soluções, elaborar e implementar políticas públicas efetivas, é fundamental que os quadros públicos contem com pessoas qualificadas e interessadas em

contribuir com fins públicos e o bem comum. Assim, são relevantes ações orientadas a aprimorar a seleção e recrutamento desses profissionais, tornando os processos envolvidos mais transparentes e profissionalizados. Para isso, é possível:

- disponibilizar conhecimentos;
- realizar articulação política para incentivar a adesão dos gestores públicos a protocolos e práticas criteriosas de seleção de talentos;
- estabelecer parcerias com governos municipais e estaduais para apoiá-los diretamente na reestruturação de seus processos e modelos;
- ou, ainda, incentivar jovens e profissionais sênior a atuarem no setor público (por meio de programas de formação próprios ou a partir de parcerias com escolas de ensino médio, cursos técnicos, universidades e escolas de governo).

## inspire-se!

### **APOIO DA ALIANÇA À GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO EM 8 ESTADOS**

Com o objetivo de contribuir para a entrega de serviços públicos de qualidade à população, a Aliança – formada por quatro organizações do terceiro setor ([Fundação Lemann](#), [Fundação Brava](#), o [Instituto Humanize](#) e o [República.org](#)) – soma esforços e recursos para que posições de decisão na gestão pública sejam ocupadas por pessoas preparadas. Para isso, atua com produção de conhecimento, promoção de diálogo, mobilização e engajamento e implementação de experiências práticas de gestão de pessoas em parceria com governos.

Dentre suas principais atuações, a Aliança apoia a reestruturação da gestão de pessoas em oito estados parceiros – Ceará, Minas Gerais, Pará, Paraná, Pernambuco, Rio Grande do Sul, São Paulo e Sergipe. As iniciativas são inovadoras no recrutamento para cargos comissionados e na formação de equipes voltadas para atender as exigências dos cidadãos. Tratam-se de ações como apoio no processo de atração e pré-seleção de lideranças, implementação de desempenho e desenvolvimento de profissionais, transferência de conhecimentos e metodologias, engajamento de equipes e mapeamento de boas práticas que possam ser replicadas.

## inspire-se!

### **PROGRAMA EMERGING PUBLIC LEADERS DE SELEÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PROFISSIONAIS DE ALTO DESEMPENHO PARA GOVERNOS AFRICANOS**

Partindo da premissa de que o crescimento econômico da África poderia ser acelerado também a partir do fortalecimento do serviço público – em uma lógica “de baixo para cima” –, o programa *Emerging Public Leaders* tem o objetivo de oferecer um caminho baseado no mérito para que novos talentos trabalhem nos governos e contribuam com o desenvolvimento de países africanos.

Para isso, a iniciativa procura recrutar futuros líderes promissores e os colocar em posições de liderança no serviço público. Ao longo de um período de dois anos, os bolsistas recebem apoio, supervisão, treinamento e mentoria.

A organização iniciou sua atuação na Libéria – onde já capacitou e inseriu 120 pessoas, com mais de 90% ainda em serviço e muitas delas assumindo posições sêniores – e, em seguida, se estendeu para Gana. Até 2022, pretende-se expandir o programa e criar uma rede pan-africana com mais de 500 profissionais em 6 países do continente.



Há duas coisas principais que o ISP pode fazer pela Gestão Pública: uma é a inovação, pois o recurso que vem do investimento social é mais livre e flexível. A gente pode investir em coisas novas, que não sabemos se vai dar resultado, que são testes, e assim, gerar inovação que em algum momento pode ser adotado pelo governo. (...) Um segundo papel importante do ISP é em apoiar os governos na formação de times, não só na seleção mas também em desenvolvimento desses talentos uma vez que eles estão dentro do governo.



Joice Toyota, Vetor Brasil

## inspire-se!

### **GUIAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO, UMA PARCERIA ENTRE O INSTITUTO HUMANIZE E A FUNDAÇÃO LEMANN**

Com o objetivo de oferecer suporte para o estabelecimento de uma política de atração e seleção das pessoas mais aptas para preencher cargos estratégicos e apoiar a gestão dos profissionais selecionados, o [Instituto Humanize](#) e a [Fundação Lemann](#) financiaram a produção de um conjunto de três guias práticos voltados à gestão de pessoas no setor público.

O material foi elaborado com apoio de diversos especialistas em governo e busca apoiar e qualificar o processo de decisão política de nomeação dos cargos de livre provimento, mantendo e respeitando o poder discricionário do tomador de decisão. Dessa forma, são disponibilizadas informações e orientações para apoiar as equipes dos governos, de administrações públicas diretas e indiretas, a adotarem estratégias para terem as pessoas mais aptas e qualificadas nas posições dedicadas a resolver os problemas públicos.

O [Guia 1](#) apresenta uma metodologia para identificar e mapear, dentro dos cargos de livre provimento de órgãos públicos, aqueles que podem ser considerados como cargos de liderança e analisa quais deles mais se beneficiariam de um processo de pré-seleção estruturado para nomeação de profissionais; o [Guia 2](#) consiste em um protocolo de etapas, sub-etapas e ações que compõem um processo de pré-seleção estruturado; já o [Guia 3](#) trata de um modelo de gestão de desempenho para os cargos de liderança do setor público.

## inspire-se!

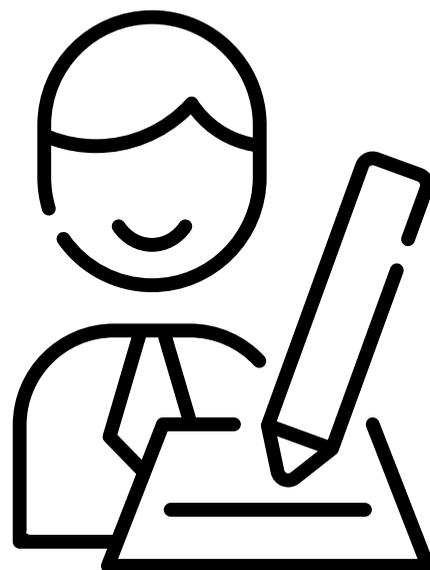
### **PROGRAMA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL EM SANTOS, APOIADO PELA COMUNITAS**

Com apoio da Comunitas, o programa Participação Direta nos Resultados foi implantado pelo município de Santos (SP) em 2013 (instituído por uma lei complementar), com a instalação de um sistema de avaliação de desempenho e remuneração variável a servidores públicos municipais vinculado ao cumprimento de metas e indicadores de resultado.

O programa funciona com base em metas pactuadas em contratos firmados entre o gabinete do prefeito e as secretarias municipais ou órgãos da administração indireta, que, quando cumpridas, resultam na bonificação aos servidores (em até 50% do vencimento do cargo). Com isso, a iniciativa visa aumentar a eficiência da prestação de serviços públicos, beneficiando a população e os servidores municipais.

O primeiro ciclo do programa (2014-2015) foi aplicado em sete secretarias prioritizadas e contemplou 80% do universo de funcionários municipais; como resultado, foram atingidas 85% das metas totais, beneficiando 7,8 mil servidores. Já no segundo ciclo (2016-2017), o programa foi ampliado a todas as 21 secretarias e órgãos municipais, abrangendo 12,4 mil servidores; ao final do ciclo, foram cumpridas totalmente 78% das metas (além de quase 10% de metas cumpridas parcialmente). Um terceiro ciclo teve início em 2018.

Com o apoio do Instituto Humanize e da Fundação Lemann, a Comunitas produziu a cartilha Programa Participação Direta nos Resultados: o caso da Prefeitura de Santos, que sistematiza essa experiência, destacando os desafios e os aprendizados auferidos no processo e disponibilizando um instrumento de replicabilidade da política para outros municípios brasileiros.



### **DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO**

Para ter equipes qualificadas e motivadas nas organizações públicas também são importantes iniciativas para seu desenvolvimento e capacitação. Nesse sentido, as organizações do ISP podem direcionar recursos e esforços para:

- treinamento e programas de *fellowship* de lideranças;
- formações para as equipes (em especial, mas não exclusivamente, os funcionários de carreira) sobre administração pública ou sobre os próprios temas de atuação (por exemplo, abordagens inovadoras de políticas educacionais, de primeira infância, de saúde sexual e reprodutiva, juventude, e assim por diante);
- implantação de sistemas de avaliação de desempenho e de progressão na carreira;
- dentre outros.

## inspire-se!

### **PROGRAMA DE TRAINEE DE GESTÃO PÚBLICA DO VETOR BRASIL**

O Vetor Brasil é uma organização da sociedade civil que tem como missão criar uma rede engajada e diversa que potencialize o setor público brasileiro. Com a intenção de contribuir para a efetividade da gestão pública, busca formar uma nova geração de profissionais cientes do papel do Estado na resolução de problemas públicos complexos e com aptidão para propor soluções inovadoras e contribuir com o desenvolvimento do país ao longo de suas carreiras. Para isso, desenvolve programas de fortalecimento da gestão de pessoas no setor público, apoiando a composição de equipes de alto desempenho e a aprendizagem em serviço no setor público.

Um de seus programas é o Trainee de Gestão Pública, que atrai, pré-seleciona e desenvolve pessoas para compor equipes de alto desempenho no setor público brasileiro. Após uma série de etapas de pré-seleção (incluindo testes, vídeos, desafios, entrevistas e outras atividades), os trainees estão aptos a serem indicados e contratados pelos governos, que de fato têm a decisão final sobre a contratação.

As pessoas pré-selecionadas pelo Vetor Brasil e contratadas pelos governos parceiros são acompanhadas e formadas por um período de um ano, por meio de uma trilha de desenvolvimento que contempla: avaliações de desempenho e plano de desenvolvimento individual; formações presenciais e online; e disponibilização de uma rede de profissionais de psicologia (que realizam atendimentos presenciais e online aos trainees, contribuindo para que estejam aptos a reconhecerem suas capacidades, pontos de melhoria e vulnerabilidades).



O que a sociedade espera do Estado é um melhor desempenho, que entregue serviços de qualidade, no tempo certo, com os recursos de que dispõe, com eficiência, com produtividade... O centro do debate deve ser o desempenho que o Estado vai ter em troca dos recursos que retira da sociedade por meio dos impostos.



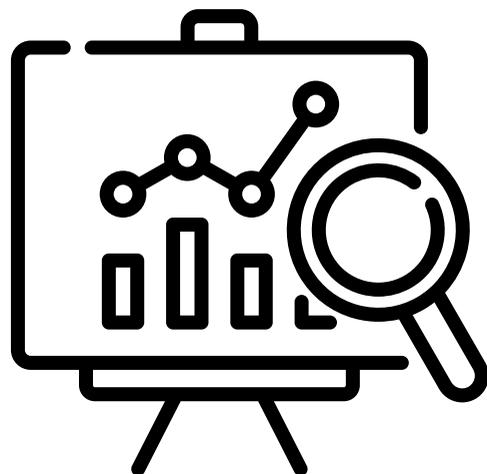
Prof<sup>a</sup> Regina Pacheco, no 2º Congresso de Gestão de Pessoas no Setor Público Paulista (2016)

## inspire-se!

### **ESCOLA DE POLÍTICAS PÚBLICAS, DA AGENDA PÚBLICA**

A Agenda Pública é uma organização voltada a fortalecer equipes, instituições e territórios, ampliando capacidades, oportunidades e bem-estar para um desenvolvimento sustentável e inclusivo.

Uma de suas principais iniciativas é a Escola de Políticas Públicas, que traz soluções educacionais customizadas orientadas a superar os desafios da gestão pública e a impactar positivamente a realidade. Para isso, a escola adota métodos educacionais aplicados na resolução de problemas concretos e combina formações técnicas, mentorias e intercâmbios com processos para o desenvolvimento de competências ou habilidades socioemocionais (como mediação de conflitos, comunicação e liderança). Uma das principais iniciativas da escola, nessa perspectiva de “aprender fazendo”, é o Open Master, uma jornada colaborativa em que os participantes são provocados a criar soluções para grandes desafios do serviço público. A escola já atingiu mais de 30 mil participantes em centenas de municípios brasileiros.



### APOIO À IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

Ajudar as organizações públicas a acompanharem e demonstrarem resultados e realizarem a gestão das políticas públicas a partir deles pode ser outra contribuição do ISP. Iniciativas nesse sentido podem envolver:

- capacitações sobre o tema para as equipes de organizações públicas;
- consultorias especializadas para criação e implantação de sistemas de monitoramento e avaliação nas gestões públicas;
- investimento na produção de conhecimento e no desenvolvimento de ferramentas e metodologias de monitoramento e avaliação voltadas especificamente às políticas públicas.

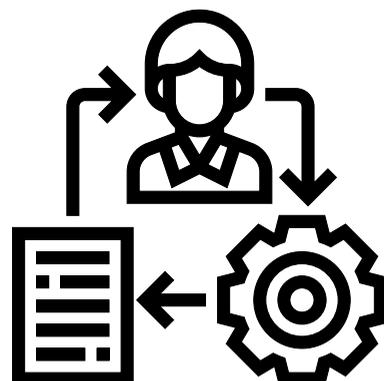
*inspire-se!*

#### **PROGRAMA DE FORTALECIMENTO DA GESTÃO PÚBLICA DE SERRA DO SALITRE, UMA PARCERIA ENTRE INSTITUTO LINA GALVANI E AGENDA PÚBLICA**

O programa de Fortalecimento da Gestão Pública, realizado pela Agenda Pública, teve início no município da Serra do Salitre (MG) em 2016, tendo como parceiro e financiador o Instituto Lina Galvani. Com o objetivo de colaborar com a capacitação dos gestores públicos para a resolução de problemas complexos de forma intersetorial e eficiente, diferentes áreas da gestão municipal estiveram envolvidas em processos de planejamento estratégico.

Além do desenvolvimento e implantação de soluções inovadoras, o programa envolve a revisão de procedimentos e processos da gestão para ampliar sua eficiência e transparência e melhorias com relação à gestão e planejamento orçamentário-financeiro do município.

#### **APERFEIÇOAMENTO DOS MODELOS DE TRABALHO E GESTÃO**



A qualificação da gestão pública também envolve formas de organização, fluxos, processos e procedimentos claros, eficientes e integrados. Dessa forma, um papel relevante para organizações do ISP é o apoio a instituições públicas em ações voltadas à revisão de seus modelos de atuação e ferramentas de gestão, o que pode ser feito, por exemplo, por meio de capacitações ou do trabalho de assessorias técnicas com as equipes e lideranças das organizações públicas.

*inspire-se!*

#### **PROGRAMA DE APOIO À GESTÃO PÚBLICA, DO INSTITUTO VOTORANTIM**

O programa de Apoio à Gestão Pública foi criado pelo Instituto Votorantim em 2012 com objetivo de ampliar as capacidades do poder público municipal, fortalecendo o seu papel como agente do desenvolvimento local.

A iniciativa é fruto da parceria com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico

e Social (BNDES) e visa contribuir com os municípios onde a Votorantim atua, com foco naqueles com baixo Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) e população inferior a 50 mil habitantes. Até o fim de 2018, mais de 30 municípios já haviam sido contemplados.

A metodologia é desenvolvida em duas frentes: Modernização da Gestão e Ordenamento Territorial. Em Modernização da Gestão, atua com a busca pelo equilíbrio fiscal – com projetos de aspecto tributário, administrativo, educação,

assistência social e saúde –, com o planejamento governamental e com transparência e participação social.

Já em Ordenamento Territorial, é oferecido suporte técnico à elaboração de planos setoriais (planos Diretor, de Saneamento, Habitação ou Mobilidade) e projetos executivos para nortear a administração pública para que pleiteie recursos em linhas de fomento específicas – por exemplo, voltados à área de infraestrutura, relacionadas aos próprios planos setoriais.

## **B** Desenvolvimento de soluções inovadoras

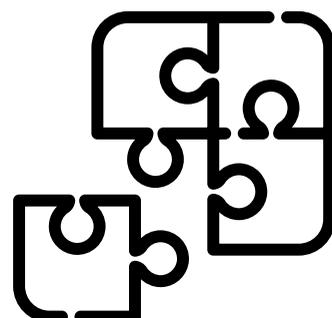
**A**lém de fortalecer institucionalmente as organizações públicas, outra modalidade de atuação é fomentar o desenvolvimento de soluções que possam simplificar processos, etapas e diminuir os custos dos serviços públicos, ampliando a qualidade de sua entrega aos cidadãos e, principalmente, potencializar seu impacto social. Atualmente, 43% das organizações do ISP desenvolvem metodologias ou tecnologias sociais com o objetivo de serem incorporadas às políticas públicas (GIFE, 2019). Esta é uma linha de atuação com amplas oportunidades de ampliação e diversificação.



#### **SAIBA MAIS**

Sobre inovação em governos no vídeo com a fala de Joice Toyota, da Vetor Brasil, e na seção especial “Inova&Ação” do Jornal Jota.

De modo geral, um dos potenciais do ISP é sua relação com a inovação social. Com maior flexibilidade no uso de seus recursos, institutos e fundações podem ter maior abertura à experimentação e tomada de risco do que organizações públicas. Por outro lado, governos têm capacidade de escala, capilaridade e força institucional que permite ampliar o impacto e alcance de soluções inovadoras. Dessa forma, articulando essas potencialidades, o ISP pode ocupar um importante papel de testar, desenvolver e impulsionar inovações que possam ser incorporadas às políticas públicas, o que pode ser feito por meio de diferentes estratégias.



### INVESTIMENTO EM “STARTUPS SOCIAIS” QUE DESENVOLVAM SOLUÇÕES PARA A GESTÃO PÚBLICA

Uma primeira opção interessante é fortalecer iniciativas criativas voltadas a melhorar os serviços públicos que já sejam desenvolvidas por empreendedores sociais, negócios de impacto ou organizações da sociedade civil, de modo a qualificá-las e ampliar seu impacto. Além do repasse de recursos financeiros (doação ou investimento com retorno financeiro), as organizações do ISP podem apoiar esses projetos por meio de assessoria técnica, mentoria e aceleração, ou mesmo exercendo papel de ponte (articulação política) entre essas iniciativas e o poder público.

## inspire-se!

### APOIO PRIVADO AO CODE FOR AMERICA

O *Code for America* é uma organização que utiliza tecnologia para aprimorar a maneira como o governo oferece serviços aos cidadãos americanos e, ao mesmo tempo, criando formas de a sociedade também qualificar a ação governamental. Sua atuação está baseada na ideia de que os serviços podem ser simples, acessíveis e fáceis de usar, seus custos podem ser reduzidos e seus resultados podem ser mensurados.

A organização desenvolve serviços nas áreas de: justiça criminal (automatização e aceleração da liberação dos registros de antecedentes criminais para os casos elegíveis e ferramenta de comunicação entre pessoas que cumprem penas em liberdade condicional e as supervisões comunitárias); segurança social (integração de benefícios para simplificação de seu acesso pela população e ferramenta para melhora na entrega de assistência de alimentos para famílias que necessitem); e mercado de trabalho (garantia de acesso a trabalhos de qualidade na era digital e entrega qualificada de serviços a pessoas desempregadas).

A organização é apoiada por diversas empresas e organizações filantrópicas, dentre as quais estão *Knight Foundation, Laura and John Arnold Foundation, Skoll Foundation, Walmart Foundation, Stupski Foundation, The California Wellness Foundation, The James Irvine Foundation, Ford Foundation, Freyghish Foundation, Kaphan Foundation* e muitas outras.

## inspire-se!

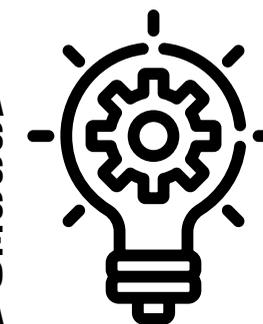
### INVESTIMENTO SOCIAL DA GLOBAL DEVELOPMENT INCUBATOR EM PROJETOS DE INOVAÇÃO SOCIAL

O *Global Development Incubator* é uma organização de grantmaking para inovação social em todo o mundo que desenvolve projetos, iniciativas e organizações escaláveis e autossustentáveis. Para tal, cria e encuba startups, estabelece parcerias entre diferentes setores e ajuda iniciativas a escalarem seu impacto e se prepararem para alcançarem resultados de longo prazo – por meio de uma abordagem prática e priorizando uma visão coletiva em torno das questões complexas por trás de problemas públicos.

Além da parte financeira, a organização dá suporte técnico às iniciativas apoiadas, por meio de orientação estratégica para ampliação de seu impacto. O foco de sua abordagem, que chama de “engenharia de crescimento”, visa ajudar os parceiros a dimensionarem seu impacto, independentemente de seu setor ou estágio de desenvolvimento, com foco em quatro áreas principais: estratégia e criação; finanças e operações; talento; e brand, marketing e comunicação.

As iniciativas incubadas se relacionam a políticas públicas de diferentes áreas, envolvendo projetos voltados a: inclusão financeira de empreendedores rurais e agricultores; combate à escravidão moderna; soluções globais para migrações forçadas; impulsionamento financeiro de pequenos negócios e desenvolvimento em mercados de fronteira; questões de saúde mental na população jovem; dentre tantos outros exemplos.

### APOIO A INICIATIVAS INOVADORAS DESENVOLVIDAS DIRETAMENTE PELA GESTÃO PÚBLICA



Muitas vezes, as próprias organizações do setor público podem ter abertura, ideias e processos em curso que envolvam soluções inovadoras que podem ser potencializados com apoio técnico e financeiro de organizações do ISP e seus parceiros.

## inspire-se!

### PROGRAMA JUNTOS, DA COMUNITAS

A *Comunitas* é uma organização da sociedade civil que tem como objetivo contribuir para o aprimoramento dos investimentos sociais corporativos e estimular a participação da iniciativa privada no desenvolvimento social e econômico do país. Por meio do envolvimento de diversos atores, estimula e fomenta ações conjuntas com o propósito de promover o desenvolvimento sustentável a partir da parceria e engajamento de líderes empresariais.

Uma de suas principais linhas de atuação é o *Programa Juntos*, uma coalizão de líderes empresariais que têm como propósito gerar impacto sistêmico a partir da qualificação dos investimentos sociais corporativos e da atuação em parceria com as administrações públicas. O programa atua com visão de longo prazo, sempre numa perspectiva de projetos de Estado (e não de governo). Funcionando como um laboratório de boas práticas, por meio dele são apoiadas – com aportes técnico e financeiro – ações com potencial de serem replicadas em outras cidades e estados.

A iniciativa apoia gestões de mais de 20 prefeituras espalhadas pelo Brasil e, desde 2019, passou a abarcar também a esfera estadual, com projetos nos estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Goiás e Pará.

## inspire-se!

### APOIO DO TELLUS AO DESENVOLVIMENTO DE SOLUÇÕES INOVADORAS PARA SERVIÇOS PÚBLICOS MUNICIPAIS

O Instituto Tellus é uma organização voltada a melhorar a qualidade dos serviços públicos no Brasil, por meio da inovação. Para isso, sua atuação está baseada em três eixos: design de serviços públicos (desenho e implementação de experiências únicas de serviços públicos centrados no cidadão em unidades físicas e móveis); design estratégico (desenho colaborativo de estratégias inovadoras de curto, médio e longo prazo para políticas públicas); serviços públicos digitais (desenho de soluções digitais para serviços públicos, como aplicativos e plataformas online que transformam a experiência do cidadão).

As soluções desenvolvidas são diversas e envolvem diferentes áreas e parceiros – inclusive, muitas organizações do ISP. Um exemplo, na área educacional, é a plataforma Faz Sentido: fruto da parceria do Tellus com Inspirare e Instituto

Unibanco, o site aberto e gratuito reúne estudos, guias práticos, orientações e ferramentas, com base nos quais mais de 260 professores, alunos e familiares das redes de educação de Salvador (BA) e São Miguel dos Campos (AL) participaram de oficinas para experimentar e testar soluções práticas para resolver os problemas que eles mapearam. Com isso, o projeto busca apoiar as redes de ensino, escolas e professores a pensarem em como se conectar com as necessidades e interesses dos estudantes do século 21.

Já a Rede Bem Cuidar, instalada junto à Prefeitura de Pelotas (RS), contou também com o apoio da Comunitas para o desenvolvimento de soluções para garantir a continuidade e qualidade do tratamento de saúde em uma UBS do município. No processo de remodelagem completa da unidade, o Instituto Tellus forneceu apoio técnico para a construção de um espaço de diálogo e co-criação entre gestores públicos e cidadãos para, juntos, aprimorarem o atendimento do posto de saúde local. Com a repercussão positiva do projeto, ele foi escalado para quatro outros postos de saúde do município.

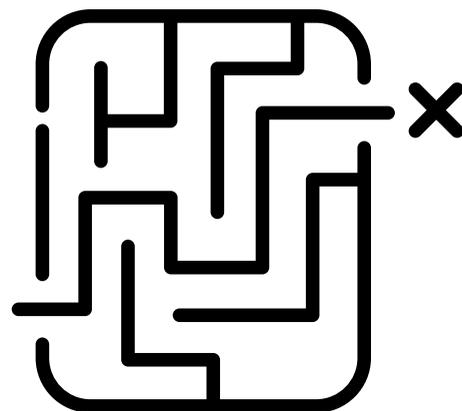
## inspire-se!

### LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO SOCIAL RELACIONADA AOS ODS, DA AGENDA PÚBLICA

Uma das iniciativas voltadas à qualificação da gestão pública desenvolvida pela Agenda Pública é o ODSLab, um modelo inovador para a construção de respostas aos desafios relacionados aos ODS. A partir de situações reais, cada edição é dedicada a um ODS e tem duração de dois dias; nela, lideranças e representantes de diferentes setores da sociedade trabalham em conjunto para produzir soluções para um problema público complexo real que contribua para avançar no cumprimento do ODS trabalhado. A organização também vem desenvolvendo uma plataforma para sistematização de Ações de Impacto Rápido, com soluções de baixa complexidade e impacto mensurável no curto prazo.

Os laboratórios já foram desenvolvidos em diferentes localidades brasileiras, abordando questões sociais diversas: transparência pública em Manaus (AM), desenvolvimento econômico em Mossoró (RN), mobilidade urbana em Piracicaba (SP), saneamento em Macapá (AP), integração socioeconômica de refugiados no estado de São Paulo, desenvolvimento local, emprego e renda nos municípios da Amazônia. Em Canaã dos Carajás (PA) foram realizados quatro laboratórios, em parceria com a prefeitura do município, a Fundação Vale e a Vale; os resultados gerados em cada um deles foram consolidados em um plano de ação, com estratégias para o desenvolvimento da economia, da educação, do campo e do distrito empresarial.

A publicação “ODSLab: Inovação e cooperação multitores para solucionar problemas públicos complexos” conta mais sobre a metodologia e experiências da iniciativa.



### **criação ou potencialização de espaços para desenvolvimento de soluções inovadoras**

As organizações do ISP podem criar ou fomentar espaços férteis para que novas ferramentas, metodologias, práticas e tecnologias voltadas à qualificação dos serviços públicos sejam desenvolvidas – o que inclui laboratórios, eventos, incubadoras, e assim por diante. É importante que seja fornecida abertura e condições para

criação de protótipos de iniciativas que depois possam irradiar para toda uma rede – desenvolvimento de experiências piloto que depois possam inspirar e ser replicadas em outras localidades – e, nesse sentido as organizações do ISP podem ter também um papel importante de criar essas pontes, realizando conexões e benchmarking.

## inspire-se!

### HUB DE INOVAÇÃO BRAZILLAB

O BrazilLAB é um hub de inovação que acelera soluções voltadas ao setor público. Com o objetivo de estimular uma cultura voltada para a inovação dentro do governo, apoia empreendedores engajados em buscar soluções para desafios sociais complexos, realiza eventos abertos ao público, desenvolve um programa de aceleração

e conecta empreendedores com líderes públicos.

O portfólio de startups apoiadas incluem soluções de diferentes áreas e com propostas diversas, como: plataformas para marcação de consultas e gestão integrada para o SUS; gestão de informações sobre atendimento e acompanhamento de famílias em situação de vulnerabilidade e risco social atendidas no âmbito do SUAS; mineração de dados com algoritmos de inteligência

artificial capaz de realizar auditoria na folha de pagamento de órgãos públicos; plataforma digital de integração do estudante do ensino médio ao mercado profissional por meio da experimentação das carreiras; dentre muitas outras.

O BrazilLab é patrocinado por diferentes organizações privadas, incluindo algumas do ISP, como Instituto Betty e Jacob Lafer, Instituto Humanize, Instituto República, Fundação Lemann, Fundação Brava e Itaú.

### 3 CAMINHOS DE ATUAÇÃO: COMO O INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO PODE CONTRIBUIR?

## C Ampliação do controle e participação sociais

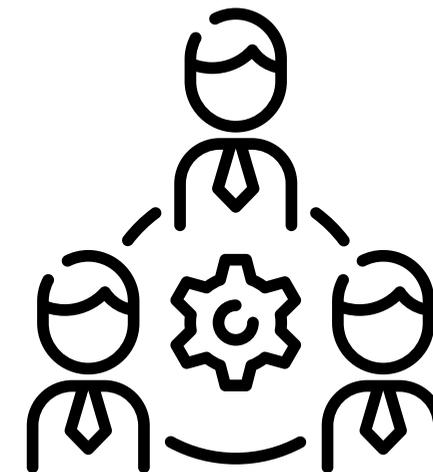
Garantir a participação da sociedade nas diferentes etapas do ciclo de políticas públicas é fundamental em uma concepção de cidadania ativa e para o desenvolvimento de políticas de qualidade, transparentes e conectadas com as reais necessidades das pessoas.

Nesse sentido, é necessário criar condições para possibilitar e incentivar a participação efetiva, por meio da disponibilização de informações acessíveis e do funcionamento de instâncias de participação e controle. Nesse âmbito, há diferentes possibilidades de contribuição do ISP, que incluem:



### AMPLIAÇÃO DO ACESSO A INFORMAÇÕES PÚBLICAS DISPONÍVEIS

Em muitos campos da gestão pública já há uma intensa produção de dados abertos, mas que, em parte dos casos, envolvem sistemas complicados de serem acessados e de difícil compreensão pelo cidadão comum. Isso acaba acarretando um uso restrito a poucos especialistas, principalmente no meio acadêmico e de organizações voltadas à tecnologia. Nesse sentido, uma linha de atuação de organizações do ISP pode ser desenvolver estratégias de tradução e comunicação de dados já produzidos e disponíveis de modo que eles se tornem mais compreensíveis para os cidadãos. Iniciativas desse tipo podem abranger plataformas virtuais, publicações, eventos, desenvolvimento de ferramentas lúdicas, uso de redes sociais, dentre outros.



### FORTALECIMENTO DAS INSTÂNCIAS DE PARTICIPAÇÃO E CONTROLE SOCIAL

Em diversas áreas do campo de “públicas” está prevista por lei a existência de órgãos colegiados de políticas (conselhos, conferências, audiências, fóruns e outras instâncias) que promovem a participação e o controle social. Ainda que sua implementação seja ampla nos municípios e estados brasileiros, existem muitos

desafios relativos às suas condições estruturais, ao seu funcionamento, ao cumprimento de seu papel e à participação efetiva da população nesses espaços. Em parceria com o poder público, as organizações do ISP podem qualificar a parte de infraestrutura dessas instâncias (espaço físico, materiais, transporte,

recursos tecnológicos e assim por diante) e a forma como elas desenvolvem suas metodologias de trabalho – valendo-se de formações e assessorias que ampliem seu conhecimento sobre seu papel e sobre processos estratégicos, como a realização de diagnósticos e elaboração de planos de ação e de aplicação de recursos.

## inspire-se!

### PLATAFORMA OBSERVATÓRIO DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE, DA FUNDAÇÃO ABRINQ

A Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança e do Adolescente foi criada em 1990 e atua para promover a defesa dos direitos e o exercício da cidadania de crianças e adolescentes no Brasil por meio da incidência política, da implementação de programas e projetos e do desenvolvimento de ações de comunicação e engajamento.

Uma de suas linhas de atuação é a Gestão de Indicadores Sociais, que consiste no monitoramento dos principais indicadores nacionais que servem de base para o planejamento de programas voltados a esse público e a elaboração de estratégias para incidência política. Para isso, a organização realiza a busca ativa e atualizações

periódicas de dados nas principais bases de informação do governo federal. Esses dados são sistematizados e disponibilizados para acesso público no Observatório da Criança e do Adolescente, no módulo “Cenário da Infância”, que analisa e condensa dados e indicadores relacionados à saúde, educação e proteção da infância e da adolescência ao longo de séries históricas. Além disso, o Observatório inclui a seção “Agenda Legislativa”, na qual os usuários do portal podem consultar e acompanhar o andamento de diversas matérias legislativas que impactam diferentes temáticas relacionadas aos direitos das crianças e adolescentes – como trabalho infantil, primeira infância, saúde do recém-nascido, violência nas escolas, nutrição e segurança alimentar, gravidez na adolescência, crianças com deficiência, convivência familiar, aleitamento materno, dentre tantos outros.

## inspire-se!

### EDITAL FUNDOS DA INFÂNCIA E DA ADOLESCÊNCIA, DO ITAÚ SOCIAL

O Itaú Social tem como missão desenvolver, implementar e compartilhar tecnologias sociais para contribuir com a melhoria da educação pública brasileira e, para isso, atua por meio da formação de profissionais da educação e do fortalecimento de organizações da sociedade civil. Uma iniciativa já consolidada é o apoio aos Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente: por meio do Edital Fundos da

Infância e da Adolescência são selecionadas e apoiadas ações, serviços, programas ou projetos que contribuem para a garantia dos direitos das crianças e dos adolescentes. As destinações de recursos aos Fundos devem contribuir para que os Conselhos possam concretizar as ações por eles priorizadas e promover avanços efetivos nas políticas locais de garantia dos direitos de crianças e adolescentes.

Assim, além do apoio a projetos de atendimento a crianças e adolescentes,

o edital também compreende modalidades voltadas ao fortalecimento dos próprios Conselhos, como a elaboração de diagnóstico local e de plano municipal de garantia dos direitos de crianças e adolescentes ou elaboração de sistema de informação, monitoramento e avaliação das políticas públicas municipais direcionadas a crianças e adolescentes. Dessa forma, a Fundação direciona recursos incentivados para contribuir com o fortalecimento institucional dos Conselhos, em especial no que se refere à efetivação de seu papel e à qualificação de seus trabalhos.



### DESENVOLVIMENTO DE GOVERNO ABERTO JUNTO AO PODER PÚBLICO

As organizações do ISP também podem atuar diretamente junto a governos locais para implementar ou aprimorar os arranjos e mecanismos de transparência e controle. Para tal, é possível contratar organizações da sociedade civil ou assessorias especializadas para apoiarem os municípios e estados na revisão de seus processos e fluxos de produção e disponibilização de dados e modelos de governança.

## inspire-se!

### PROGRAMA GOVERNO ABERTO DE SÃO SEBASTIÃO, UMA PARCERIA DA PREFEITURA COM INSTITUTO ETHOS, AGENDA PÚBLICA E A CONSTRUTORA QUEIROZ GALVÃO

O Programa Governo Aberto de São Sebastião (SP) foi criado em 2017 a partir de uma parceria entre a prefeitura, a construtora Queiroz Galvão Brasil, o Instituto Ethos e a Agenda Pública, com a intenção de promover mais transparência, integridade, participação e controle interno nas políticas públicas do município.

Coordenado pela Agenda Pública, foi criado o grupo de trabalho Governo Aberto, que se reuniu com periodicidade mensal com o objetivo de estruturar, implementar e monitorar um plano de ação para a transparência da prefeitura. Dentre as estratégias previstas neste Plano, foram implementadas ações como: adesão da prefeitura ao programa Brasil Transparente, da CGU e regulamentação por decreto da Lei de Acesso à Informação na gestão municipal; desenvolvimento do sistema eletrônico de acesso à informação; criação de uma rede de pontos focais com servidores de todas as secretarias (que busca valorizar os servidores e os tornarem agentes de governo aberto); formação de mais de 200 servidores e de recepcionistas em acesso à informação; elaboração de cursos, vídeos, manuais e materiais diversos de comunicação sobre questões afetas à transparência da gestão.

Com a criação de um fluxo no qual os cidadãos podem pedir informações à prefeitura, que passou a seguir um protocolo de resposta e disponibilização dos dados, no primeiro ano do programa foram registrados 43 pedidos e a grande maioria das respostas (80%) foram dadas em menos de uma semana, bem antes do prazo estipulado por lei, de 20 dias úteis. Dentre os resultados já verificados, está um aumento da nota do município no ranking de transparência da CGU: de 4 para 8,1.

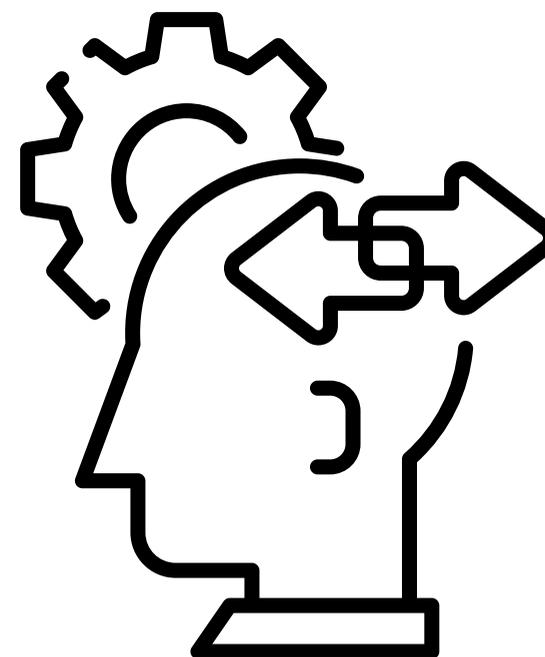
## **D** Fortalecimento do campo governamental brasileiro

**A**lém da construção de capacidades institucionais e do desenvolvimento de soluções voltadas a problemas públicos, é fundamental fortalecer o ecossistema mais abrangente relacionado à gestão pública, no sentido de criar condições, estabelecer articulações e fomentar narrativas positivas que apoiem a atuação íntegra, ética, inovadora e baseada em evidências das organizações públicas. Nesse sentido, o campo do ISP pode ocupar um importante papel de produção, disseminação e troca de conhecimentos e boas práticas neste setor. Mais especificamente, algumas estratégias de atuação que convergem nesse sentido podem ser destacadas:

### PRODUÇÃO DE INFORMAÇÕES PARA SUBSIDIAR AS POLÍTICAS PÚBLICAS

Aproximadamente dois quintos das organizações do ISP (38%) contribuem com a produção de conhecimento para auxiliar a elaboração e a gestão de políticas públicas (GIFE, 2019). Iniciativas com o objetivo de fortalecer a perspectiva da tomada de decisões públicas baseada em evidências podem envolver atividades diversas, como:

- elaboração de diagnósticos;
- apoio financeiro e técnico para o desenvolvimento e implantação de ferramentas de monitoramento e para a realização de avaliações de resultados e impacto das políticas públicas;
- apoio a pesquisadores, eventos e instituições de pesquisa acadêmica e aplicada voltada à gestão pública;
- dentre outros.



## inspire-se!

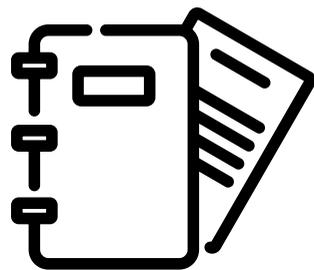
### **OBSERVATÓRIO DO PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, COORDENADO PELO TODOS PELA EDUCAÇÃO**

O *Todos Pela Educação* é uma organização da sociedade civil criada em 2006 a partir da elaboração da Carta Compromisso “Todos Pela Educação”, com o propósito de impulsionar a qualidade e a equidade da educação básica no país. Ela é mantida por organizações empresariais e familiares do ISP: Família Kishimoto, Fundação Bradesco, Fundação Lemann, Instituto Unibanco, Fundação Itaú Social, Fundação Telefônica Vivo, Fundação Lucia e Pelerson Penido, Instituto Natura, Instituto Península, Itaú BBA e Milú Villela.

Para isso, atua a partir de quatro linhas estratégicas: *Inserção da educação na pauta* (relacionamento com a imprensa, promoção e participação em eventos, comunicação digital e mobilização de atores-chaves relacionados ao tema); *produção de conhecimento técnico* (elaboração de diagnósticos baseados em dados oficiais, estudos e pesquisas e elaboração de propostas para melhorar as políticas públicas baseadas em dados, evidências e experiências de sucesso no Brasil e no mundo); *articulação com o poder público e instituições do setor*

(disseminação do conhecimento produzido e diálogo para subsidiar a formulação e implementação das políticas públicas); e *monitoramento permanente* (de indicadores e resultados e processos de implementação das políticas educacionais).

Uma das iniciativas de monitoramento é o *Observatório do Plano Nacional de Educação*, um projeto de *advocacy* e monitoramento do Plano Nacional de Educação (PNE), instituído pela Lei nº 13.005/2014, com o propósito de contribuir para que ele se mantenha vivo e cumpra seu papel como agenda norteadora das políticas educacionais no país. Por meio de uma plataforma digital, o Observatório disponibiliza indicadores de monitoramento das 20 metas e 254 estratégias do PNE, além de análises, um extenso acervo de estudos, vídeos e informações sobre políticas públicas educacionais. Além de funcionar como instrumento de controle social, a ferramenta busca apoiar gestores públicos, educadores e pesquisadores. O projeto também está voltado à incidência e discussão de novos indicadores e metodologias para o acompanhamento da educação brasileira, estabelecendo diálogos de cooperação com institutos produtores de dados educacionais.



### **FORTELECIMENTO DE ORGANIZAÇÕES DE ARTICULAÇÃO E PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO**

O ISP pode contribuir com a continuidade e qualidade da atuação de organizações da sociedade civil ou instâncias de articulação (como fóruns e redes) que desenvolvem iniciativas voltadas à qualificação da gestão pública – por exemplo, que atuem capacitando servidores e lideranças públicas, produzindo conhecimento, com

iniciativas voltadas à transparência e à inovação governamental, fazendo *advocacy*, e assim por diante. Para isso, tem grande importância o apoio financeiro direto à manutenção institucional dessas organizações, bem como o aporte técnico (assessorias, consultorias, aceleração, avaliação, etc.) para fortalecer seus trabalhos e sua gestão.

## inspire-se!

### **APOIO DO ARAPYAUÁ AO FÓRUM INOVACIDADES**

O *Instituto Arapyauá* é uma fundação familiar criada em 2008 que tem como missão contribuir para a promoção efetiva do desenvolvimento sustentável, por meio da atuação em rede e da construção coletiva de soluções inovadoras para o bem-estar ambiental, social e econômico. Com a proposta de articular organizações e lideranças, conhecimentos e ações que promovam a transformação da sociedade, a organização aporta recursos financeiros e conhecimento, bem como articula relações entre parceiros que trabalham na linha de frente da promoção da sustentabilidade.

Um de seus programas é o “Cidades e Territórios”, que busca estimular a inovação na gestão pública e a participação dos cidadãos na transformação das cidades, promovendo a criação, o financiamento e a ampliação do uso, por parte das prefeituras, de soluções e metodologias inovadoras para a promoção de políticas públicas sustentáveis nas cidades e apoiando e articulando redes e iniciativas que viabilizem mudanças no ambiente regulatório, ampliem a inovação nos municípios, mobilizem a sociedade civil e influenciem tomadores de decisão nas agendas de sustentabilidade urbana, democracia participativa e gestão pública.

Nesse sentido, uma iniciativa de destaque é o apoio do Arapyauá à criação e desenvolvimento

do *Fórum InovaCidades*. Formalmente criado em fevereiro de 2019, com apoio também da Frente Nacional de Prefeitos, o Fórum reúne secretários e dirigentes municipais que trabalham com inovação governamental, a fim de trocarem conhecimentos por mais eficiência na gestão pública. Com a intenção de buscar soluções para lidar com os desafios enfrentados pelos municípios para produzir e incorporar inovação no setor público e defender uma agenda comum em prol da inovação na administração municipal, o Fórum já realizou dois encontros e participou de diversos eventos voltados ao tema.

A governança é ocupada diretamente por secretários ou dirigentes municipais e o Arapyauá tem o papel de Secretaria Executiva, o que inclui o apoio ao trabalho da gestão, levantamento de conteúdos e mobilização, animação e comunicação da rede de municípios participantes.

Em seu ciclo inicial, os objetivos do Fórum são: ampliar o engajamento de seus membros e a participação em foros especializados de inovação pública; produzir conhecimento relevante para o trabalho do gestor municipal que queira implementar inovação em sua cidade; e se tornar o porta-voz legítimo de cidades brasileiras junto ao governo federal, estaduais e outros atores de importância no ecossistema.



A implementação é um componente da democracia porque nós queremos que nossos governantes sejam responsáveis, mantendo um governo responsável. Precisamos saber o que eles estão fazendo, e acompanhar a implementação das políticas públicas é um elemento de responsabilização democrática. Os governantes devem estimular e patrocinar isso, pois devem estar abertos à ideia de que podem ser criticados – e bons governantes tomam essas críticas, as avaliam e melhoram com base na análise que promovem.

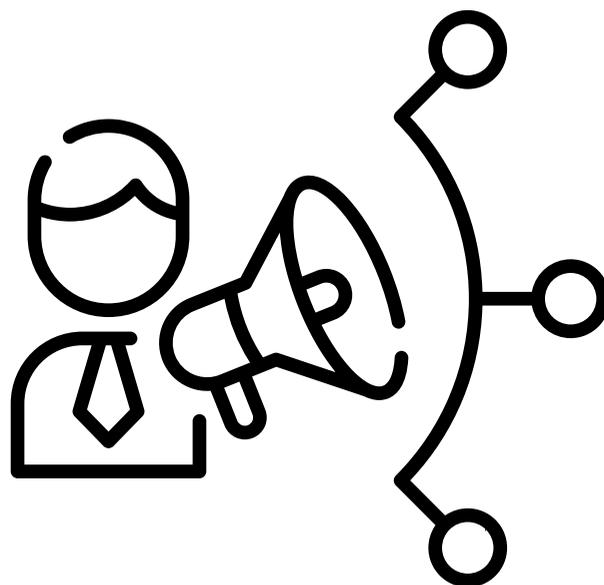


Professor Michael Lipsky, da Georgetown University-EUA, em entrevista à ENAP em 2018

## DISSEMINAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DA GESTÃO PÚBLICA

No Brasil é amplamente difundida pelos meios de comunicação, e vem se arraigando na sociedade de modo geral, uma imagem negativa e generalizante do setor público, que parece muito associado à ineficiência, corrupção e morosidade. Entretanto, como mostra este Guia, são inúmeras as experiências bem-sucedidas e de impacto positivo para os cidadãos.

Fortalecer uma agenda positiva e uma narrativa que valorize o setor público, promovendo casos de sucesso e encorajando a sua replicabilidade pode ser uma estratégia de atuação interessante de organizações do ISP, no sentido de fortalecer o ecossistema da gestão pública como um todo. Para tal, é possível desenvolver iniciativas diversas de comunicação, criar plataformas e publicações, apoiar a realização de eventos para troca de experiências e assim por diante.



## inspire-se!

### PRÊMIO ESPÍRITO PÚBLICO, DA ALIANÇA E AGENDA BRASIL DO FUTURO

Outra iniciativa da Aliança – formada por Fundação Brava, Fundação Lemann, Instituto Humanize e Instituto República –, junto com a Agenda Brasil do Futuro (uma organização fundada e gerida por jovens de famílias empresárias de diferentes regiões do Brasil com o objetivo de acelerar mudanças estruturais no país, que tem como foco a pauta de pessoas no setor público) é o *Prêmio Espírito Público*, uma premiação de reconhecimento de trajetórias no setor público brasileiro que busca revelar e compartilhar a importância dos profissionais que se dedicam ao setor e suas histórias.

Os participantes do Prêmio são avaliados em quatro dimensões: contribuições técnicas no campo de atuação; resultados entregues para a sociedade; contribuição para o desenvolvimento de outros profissionais públicos; e resiliência e superação de adversidades.

Além da visibilidade de suas contribuições para o Brasil, os profissionais reconhecidos são premiados em dinheiro e com uma jornada de aprendizado internacional. Com isso, busca-se promover o compartilhamento de conhecimentos e boas práticas com profissionais públicos de outros setores, contextos e regiões do país e ampliar os conhecimentos sobre o setor público de outros países.

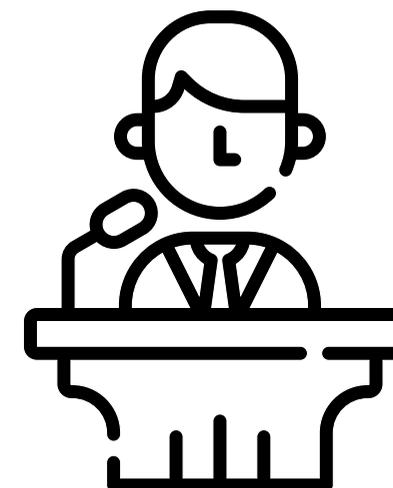
## inspire-se!

### PROJETO JUSTA, UMA PARCERIA ENTRE IBCCRIM E OPEN KNOWLEDGE BRASIL, COM PATROCÍNIO DO INSTITUTO BETTY E JACOB LAFER

O *Justa* é um projeto de pesquisa que se propõe a facilitar o entendimento e a visualização de dados do financiamento e da gestão do Sistema de Justiça de maneira acessível e inovadora. Ao buscar compreender como a gestão deste Sistema está acontecendo na prática, o projeto tem a intenção de mostrar os impactos que a proximidade entre os Três Poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) pode ter na vida social e na organização democrática, principalmente nos temas de segurança pública e a justiça criminal.

Para isso, as investigações se estruturam em quatro eixos: orçamentário (negociações orçamentárias entre os Três Poderes e relações entre os padrões de remuneração das carreiras jurídicas e os recursos destinados às instituições de Justiça); legislativo (distribuição dos créditos adicionais pelos governadores para o Sistema de Justiça); suspensão de segurança (comportamento das presidências dos Tribunais de Justiça diante dos pedidos para suspender os efeitos de decisões tomadas contra o poder público); e raça e gênero (impacto desses marcadores na composição e na gestão das carreiras jurídicas). Por meio da criação de uma ferramenta de coleta automatizada de dados de três estados brasileiros, são realizadas análises com diferentes cruzamentos de informações, de modo a evidenciar gargalos do Sistema de Justiça brasileiro. Todos os dados são disponibilizados em um ambiente interativo.

O projeto é realizado por meio da parceria do Instituto Brasileiro de Ciências Criminais (IBCCRIM) com a Open Knowledge Brasil (responsável pelo desenvolvimento da tecnologia), conta com a assessoria de um comitê formado por instituições de pesquisa do Brasil e do mundo e é patrocinado pelo Instituto Betty e Jacob Lafer.



## PROMOÇÃO DE AGENDAS CONTROVERSAS

Existem pautas sensíveis que são mais desafiadoras de serem assumidas e desenvolvidas pelo poder público, ainda que relevantes socialmente. Nesse sentido, as organizações do ISP, cujas atuações costumam ser mais autônomas e flexíveis, podem ocupar um importante papel de fomentar essas agendas controversas – como defesa de direitos de minorias, direitos sexuais e reprodutivos, políticas de segurança pública e assim por diante –, incentivando os governos a sustentarem ações relacionadas a elas e desenvolvendo iniciativas de comunicação efetivas e inovadoras que as promovam junto ao conjunto da sociedade.

# 4

## RECOMENDAÇÕES FINAIS PARA ATUAÇÃO DO ISP

Como é possível observar na seção anterior, as possibilidades de atuação do ISP no tema de gestão pública são diversas e, em síntese, abrangem linhas de:

- Fortalecimento de capacidades institucionais das gestões públicas, incluindo o desenvolvimento de suas equipes;
- Fomento ao desenvolvimento de soluções inovadoras, que aprimorem os serviços públicos, ampliem a eficiência da gestão e qualifiquem a relação da sociedade com a esfera pública;
- Apoio financeiro e técnico a iniciativas estratégicas no ecossistema do setor público, incluindo organizações da sociedade civil, instâncias de participação e controle social;
- Produção e disseminação de conhecimento;
- Articulação, comunicação e troca de experiências entre diferentes atores, localidades e setores.

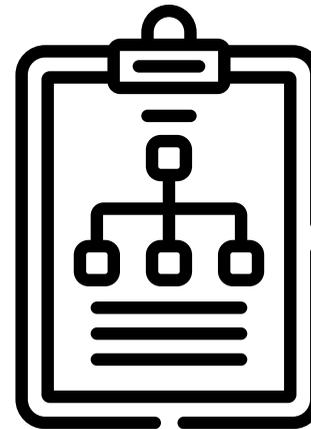
### ALÉM DAS ESTRATÉGIAS ESPECÍFICAS ABORDADAS, ALGUNS DIRECIONAMENTOS GERAIS DE ATUAÇÃO E PONTOS DE ATENÇÃO TRANSVERSAIS PARA A ATUAÇÃO DO ISP JUNTO À GESTÃO PÚBLICA PODEM SER DESTACADOS:

■ O ISP tem um forte potencial de multiplicar conhecimentos existentes e desenvolver ferramentas inovadoras.

■ As iniciativas privadas têm um papel importante na articulação com governos locais para desenvolvimento sustentável e alcance da Agenda 2030: em parceria com o setor público e sociedade civil, o setor privado pode desenvolver mecanismos inovadores na busca pelo equilíbrio entre as dimensões social, econômica e ambiental do desenvolvimento sustentável (*SDG Cities Guide*).

■ Para serem legítimas, as iniciativas do ISP devem dialogar diretamente com as necessidades do poder público. Dessa forma, é fundamental que as prioridades das agendas locais sejam mapeadas e que os projetos sejam desenvolvidos em torno delas – e não pautados de fora para dentro pelo investidor social.

■ A atuação do ISP deve se inserir, dialogar e potencializar as instâncias e iniciativas já existentes, ao invés de substituí-las. Em caso de criação de novas instâncias, é preciso investir tempo e cuidado para que elas possam ser desenvolvidas e amadurecer.



■ É fundamental sincronizar o tempo do ISP com o da gestão pública, inevitavelmente considerando também os ciclos dos mandatos governamentais (que inclui ciclos orçamentários e de validações jurídicas).

■ Ao trabalhar em parceria com a esfera pública, é preciso calibrar o nível de ambição dos projetos aos de resultados esperados possíveis, para que sejam realistas e coerentes com o escopo e tempo do investimento, levando em conta as condições dos municípios, as realidades dos contextos locais e as possibilidades de mudanças cultural e organizacional. Existe um processo complexo e um tempo necessário para que novas práticas e fluxos sejam institucionalizados, sobretudo na perspectiva de ganho de escala junto à política pública, e é fundamental que as organizações do ISP tenham isso em mente.

■ Nesse sentido, o ISP deve se abrir para reconhecer o valor de mudanças mais incrementais, entendendo que o poder público promove mudanças por meio de um padrão imitativo, atento a iniciativas similares e que possam ser replicadas. Dessa forma, em contextos de capacidade institucional reduzida (baixos salários, dificuldades com tecnologia, formações inexistentes ou de baixa qualidade, e assim por diante) – como é a realidade de muitos municípios pequenos –, é preciso reconhecer níveis de resultados que são sub-ótimos e entender que é possível ter sucesso com ganhos incrementais.

■ É preciso considerar que as políticas são feitas por pessoas. Assim, as estratégias de atuação do ISP devem considerar os agentes por trás da elaboração e implementação das mudanças propostas, o que envolve não apenas as lideranças, mas também todos os níveis de servidores públicos – inclusive, muitos estudos mostram o papel determinante dos chamados “funcionários de nível de rua” (aqueles que implementam a política “na ponta”, como professores, assistentes sociais ou profissionais da saúde) na forma como as políticas são de fato implementadas, dado seu alto poder discricionário. Vale ressaltar que pode ser um desafio gerar mudanças que envolvem funcionários públicos com carreiras sedimentadas,

que têm uma cultura e práticas institucionalizadas e, muitas vezes, oferecem resistências em função do histórico de iniciativas anteriores. Para engajá-los nos objetivos dos projetos propostos, mais do que falas inspiracionais ou boas intenções, é preciso ter uma proposta de mudança que seja clara e faça sentido para eles, o que pode ser facilitado envolvendo-os em algumas etapas dessa construção.

■ É comum que as organizações do ISP desenvolvam sua atuação partindo do investimento mais focalizado em uma localidade (uma escola, bairro, comunidade, município ou região específica), que passa a receber um intenso volume de ações e recursos de diferentes tipos. Um cuidado destacado por alguns atores dessa área é para não criar condições irreais em torno dessa unidade ou localidade, sob o risco de desenvolver uma espécie de redoma na qual existem todas as condições ideais para que o projeto dê certo, mas que acaba distanciando-o da realidade de seu contexto e dificultando sua replicabilidade e em outros lugares.

■ A exemplo de diversos casos apresentados neste guia, uma estratégia legítima, relevante e potente é a coordenação de investimentos entre diferentes organizações, atuando em parceria, de forma colaborativa, em torno de uma mesma iniciativa.

# REFERÊNCIAS

## MATERIAIS REFERÊNCIA DE PESQUISA (TEXTOS, LEGISLAÇÃO E OUTROS):

ESTRATÉGIA ODS. (2018). *Estratégia ODS*: <http://www.estrategiaods.org.br/>. Acesso em: 22 de outubro de 2018.

FIRJAN – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro. (2017). *IFGF 2017: índice FIRJAN de gestão fiscal, ano-base 2016*. FIRJAN: ago., 2017. Disponível em: <http://publicacoes.firjan.org.br/ifgf/2017/files/assets/basic-html/page-1.html#>.

FOLHA DE SÃO PAULO. (12 de julho de 2019) "Gasto com servidores vai a R\$ 928 bi e atinge maior patamar da história". Folha de S. Paulo: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2019/07/gasto-com-servidores-vai-a-r-928-bi-e-atinge-maior-patamar-da-historia.shtml>. Acesso em: 10 de outubro de 2019.

GIFE. (2017). *Censo GIFE 2016*. São Paulo: GIFE, 2017. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/censo-gife-2016>.

GIFE. (2019). Hotsite do projeto ISP Por: [isppor.gife.org.br](http://isppor.gife.org.br).

HOFFMAN, Reid. (2017). "How Code for America Makes Good Government Great". LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/how-code-america-makes-good-government-great-reid-hoffman/>. Acesso em 15 de agosto de 2019.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2017). *Perfil dos municípios brasileiros: 2017*. Rio de Janeiro: IBGE, 2017. Disponível em: [https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com\\_media/ibge/arquivos/496bb4fbf305ca806aaa167aa4f6dc8.pdf](https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_media/ibge/arquivos/496bb4fbf305ca806aaa167aa4f6dc8.pdf).

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Diretoria de Estudos e Políticas sobre o Estado, Instituições e Democracia (Diést). (2019). *Atlas do Estado Brasileiro*. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/atlasestado/>.

SECCHI, Leonardo. (2013). *Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos*. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

STERN, Andrew. (2018). "Want Your Big Bet to Pay Off? Don't Forget About Government Capacity". Stanford Social Innovation Review: [https://ssir.org/articles/entry/want\\_your\\_big\\_bet\\_to\\_pay\\_off\\_dont\\_forget\\_about\\_government\\_capacity#](https://ssir.org/articles/entry/want_your_big_bet_to_pay_off_dont_forget_about_government_capacity#). Jan. 2018. Acesso em: 15 de agosto de 2019.

## VÍDEOS:

Série sobre o projeto *ISP Por* no canal de Youtube do GIFE: <https://www.youtube.com/playlist?list=PLzXv8s8J1bzbuJTj3PTd4cPb8C9wuAf3>

Fala de Weber Sutti (Fundação Lemann) sobre as principais contribuições do ISP no tema de qualificação de pessoas na gestão pública: <https://www.youtube.com/watch?v=CQFLazzfQNO&list=PLzXv8s8J1bzbuJTj3PTd4cPb8C9wuAf3&index=23&t=0s>

Fala de Joice Toyota (Vetor Brasil) sobre inovação governamental: <https://www.youtube.com/watch?v=bzORUOvVSdc&list=PLzXv8s8J1bzbuJTj3PTd4cPb8C9wuAf3&index=24&t=0s>.

## CASES ("INSPIRE-SE"):

Apoio da Aliança (Fundação Lemann, Fundação Brava, Instituto Humanize e Instituto República) à gestão de pessoas de 8 estados: <https://fundacaolemann.org.br/projetos/pessoas-no-setor-publico>

Programa Emerging Public Leaders: <https://www.emergingpublicleaders.org/>

Guias de Gestão de Pessoas no setor público (Instituto Humanize e Fundação Lemann): <https://drive.google.com/open?id=1Y3SF6yNpUzmjV3fJtsruGPW-Mp6qbMPL>

Programa de remuneração variável na prefeitura de Santos (Comunitas): <https://wiki.redejuntos.org.br/trails/aprimorar-gestao-de-pessoas-participacao-direta-nos-resultados-pdr-em-santos#2321>

Cartilha "Programa Participação Direta nos Resultados: o caso da Prefeitura de Santos": <http://www.comunitas.org/portal/download/programa-participacao-direta-nos-resultados-o-caso-da-prefeitura-de-santos-sp/>

Programa Trainee de Gestão Pública (Vetor Brasil): <https://vetorbrasil.org/seja-trainee/>

Escola de Políticas Públicas (Agenda Pública): <https://www.ep.org.br/>

Programa de Fortalecimento da Gestão Pública de Serra do Salitre (Instituto Lina Galvani e Agenda Pública)

Programa de Apoio à Gestão Pública (Instituto Votorantim): <http://www.institutovotorantim.org.br/solucoes-sociais/programas-e-projetos/apoio-a-gestao-publica-agp/>

Code for America: <https://www.codeforamerica.org/>

Apoio da Global Development Incubator a projetos de inovação social: <https://globaldevincubator.org/>

Programa Juntos (Comunitas): <http://www.comunitas.org/portal/programa-juntos/>

Desenvolvimento de soluções inovadoras para serviços públicos municipais (Instituto Tellus): <https://tellus.org.br/>

Plataforma *Faz Sentido*: <https://tellus.org.br/agencia/caso-faz-sentido/>

*Rede Bem cuidar*: <https://tellus.org.br/agencia/caso-rede-bem-cuidar/>

ODSLab (Agenda Pública): <https://odslab.org.br/>

Publicação "ODSLab: Inovação e cooperação multiatores para solucionar problemas públicos complexos": <http://52.33.149.51/wp-content/uploads/2017/07/odslab-portugues-final.pdf>

BrazilLab: <https://brazillab.org.br/>

Observatório da Criança e do Adolescente (Fundação Abrinq): <https://observatoriocrianca.org.br>

Movimento Data For Good (Social Good Brasil e Fundação Telefônica Vivo): <http://socialgoodbrasil.web7677.kinghost.net/movimento-data-for-good/>

Radar Data For Good: <http://socialgoodbrasil.web7677.kinghost.net/radar/data-for-good/>

Edital Fundos da Infância e da Adolescência (Fundação Itaú Social): <https://prosas.com.br/editais/5407-edital-fundos-da-infancia-e-da-adolescencia-2019>

Programa Governo Aberto de São Sebastião (Instituto Ethos, Agenda Pública e construtora Queiroz Galvão): [http://www.saosebastiao.sp.gov.br/gov\\_aberto.asp](http://www.saosebastiao.sp.gov.br/gov_aberto.asp)

Observatório do Plano Nacional de Educação (Todos Pela Educação): <http://www.observatoriodopne.org.br/>

Fórum InovaCidades (Instituto Arapyaú): [www.foruminovacidades.org](http://www.foruminovacidades.org)

Prêmio Espírito Público (Aliança e Agenda Brasil do Futuro): <http://premioespiritopublico.org.br>

Projeto Justa (IBCCRIM e Open Knowledge Brasil): <http://justa.org.br>

## LINKS PELA ORDEM QUE APARECEM NO TEXTO:

1. Série sobre o projeto *ISP Por* no canal de Youtube do GIFE: <https://www.youtube.com/playlist?list=PLzXv8s8J1bzbuJTj3PTd4cPb8C9wuAf3>

2. Plataforma *online* do projeto *ISP Por*: [isppor.gife.org.br](http://isppor.gife.org.br)

3. Plataforma *Estratégia ODS*: <http://www.estrategiaods.org.br/>

4. Plataforma de Filantropia dos ODS do Brasil: <https://www.sdgphilanthropy.org/Brazil-SDGPP>

5. Vídeo com fala de Weber Sutti (Fundação Lemann) sobre as principais contribuições do *ISP* no tema de qualificação de pessoas na gestão pública: <https://www.youtube.com/watch?v=CQFLazzfQNO&list=PLzXv8s8J1bzbuJTj3PTd4cPb8C9wuAf3&index=23&t=0s>

6. Fundação Lemann: <https://fundacaolemann.org.br>

7. Fundação Brava: <http://brava.org.br/>

8. Instituto Humanize: <http://ihumanize.org/>

9. Instituto República: <https://republica.org/>

10. Apoio da Aliança ao desenvolvimento de experiências práticas de gestão de pessoas no setor público: <https://fundacaolemann.org.br/projetos/pessoas-no-setor-publico>

11. Programa Emerging Public Leaders: <https://www.emergingpublicleaders.org/>

12. Instituto Humanize: <http://ihumanize.org/>

13. Fundação Lemann: <https://fundacaolemann.org.br>

14. Guia 1 de Gestão de Pessoas: <https://drive.google.com/open?id=1Y3SF6yNpUzmjV3fJtsruGPW-Mp6qbMPL>

15. Guia 2 de Gestão de Pessoas: <https://drive.google.com/open?id=11r6xti5RQMK-VWQaqexdgkUMR23RPLb>

16. Guia 3 de Gestão de Pessoas: <https://drive.google.com/open?id=1Ab02sX834meDV5j6iBshc4hBgRWQMtLI>

17. Comunitas: <http://www.comunitas.org>

18. Programa de remuneração variável na prefeitura de Santos: <https://wiki.redejuntos.org.br/trails/aprimorar-gestao-de-pessoas-participacao-direta-nos-resultados-pdr-em-santos#2321>

19. Instituto Humanize: <http://ihumanize.org/>

20. Fundação Lemann: <https://fundacaolemann.org.br>

21. Cartilha "Programa Participação Direta nos Resultados: o caso da Prefeitura de Santos": <http://www.comunitas.org/portal/download/programa-participacao-direta-nos-resultados-o-caso-da-prefeitura-de-santos-sp/>

22. Vetor Brasil: <https://vetorbrasil.org/>

23. Programa Trainee de Gestão Pública: <https://vetorbrasil.org/seja-trainee/>

24. Agenda Pública: <https://www.agendapublica.org.br>

25. Escola de Políticas Públicas: <https://www.ep.org.br/>

26. Agenda Pública: <https://www.agendapublica.org.br>

27. Instituto Lina Galvani: <http://www.linagalvani.org.br>

28. Programa Apoio à Gestão Pública: <http://www.institutovotorantim.org.br/solucoes-sociais/programas-e-projetos/apoio-a-gestao-publica-agp/>

29. Instituto Votorantim: <http://www.institutovotorantim.org.br/>

30. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES): <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home>

31. Vídeo com fala de Joice Toyota (Vetor Brasil) sobre inovação governamental: <https://www.youtube.com/watch?v=bzORUOvVSdc&list=PLzXv8s8J1bzbuJTj3PTd4cPb8C9wuAf3&index=24&t=0s>

32. Seção especial "Inova&Ação" do Jornal Jota: <https://www.jota.info/coberturas-especiais/inova-e-acao>

33. Code for America: <https://www.codeforamerica.org/>

34. Global Development Incubator: <https://globaldevincubator.org/>

35. Comunitas: <http://www.comunitas.org>

36. Programa Juntos: <http://www.comunitas.org/portal/programa-juntos/>

37. Instituto Tellus: <https://tellus.org.br/>

38. Plataforma *Faz Sentido*: <https://tellus.org.br/agencia/caso-faz-sentido/>

39. Rede Bem cuidar: <https://tellus.org.br/agencia/caso-rede-bem-cuidar/>

40. Agenda Pública: <https://www.agendapublica.org.br>

41. ODSLAb: <https://odslab.org.br/>

42. Publicação "ODSLab: Inovação e cooperação multiatores para solucionar problemas públicos complexos": <http://52.33.149.51/wp-content/uploads/2017/07/odslab-portugues-final.pdf>

43. BrazilLab: <https://brazillab.org.br/>

44. Portfólio de startups apoiadas BrazilLab: <https://brazillab.org.br/portfolio>

45. Fundação Abrinq: <https://www.fadc.org.br/>

46. Observatório da Criança e do Adolescente: <https://observatoriocrianca.org.br/>

47. Social Good Brasil: <http://socialgoodbrasil.org.br/>

48. Movimento Data For Good: <http://socialgoodbrasil.web7677.kinghost.net/movimento-data-for-good/>

49. Fundação Telefônica Vivo: <http://fundacaotelefonica.org.br/>

50. Radar Data For Good: <http://socialgoodbrasil.web7677.kinghost.net/radar/data-for-good/>

51. Itaú Social: <https://www.itausocial.org.br/>

52. Edital Fundos da Infância e da Adolescência: <https://prosas.com.br/editais/5407-edital-fundos-da-infancia-e-da-adolescencia-2019>

53. Programa Governo Aberto de São Sebastião: [http://www.saosebastiao.sp.gov.br/gov\\_aberto.asp](http://www.saosebastiao.sp.gov.br/gov_aberto.asp)

54. Construtora Queiroz Galvão Brasil: <https://www.construtoraqueirozgalvao.com.br>

55. Instituto Ethos: <https://www.ethos.org.br/>

56. Agenda Pública: <https://www.agendapublica.org.br>

57. Todos Pela Educação: <https://www.todospelaeducacao.org.br>

58. Observatório do Plano Nacional de Educação: <http://www.observatoriodopne.org.br/>

59. Instituto Arapyaú: <http://arapyau.org.br>

60. Fórum InovaCidades: [www.foruminovacidades.org](http://www.foruminovacidades.org)

61. Fórum InovaCidades: <https://www.youtube.com/watch?v=BB1pRaKDobA>

62. Prêmio Espírito Público: <https://premioespiritopublico.org.br>

63. Projeto Justa: <http://justa.org.br>

64. IBCCRIM: <https://www.ibccrim.org.br/>

65. Open Knowledge Brasil: <https://br.okfn.org/>

Realização



Apoio e Promoção



humanize

Promoção



Acesse [isppor.gife.org.br](http://isppor.gife.org.br)