

## PERCEPÇÕES E EXPERIÊNCIAS DOS GESTORES PÚBLICOS SOBRE O ALINHAMENTO DO INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO ÀS POLÍTICAS PÚBLICAS

Beatriz Caroline Silvestre dos Santos  
Patricia Maria E. de Mendonça

### // resumo

Com a aproximação do investimento social privado (ISP) com as políticas públicas, alguns esforços de pesquisa têm sido feitos para compreender essas relações no *Censo GIFE* e no *BISC*. Este trabalho fez um levantamento das principais questões referentes ao alinhamento com as políticas públicas no *Censo GIFE 2016*, nos relatórios *BISC 2015, 2016 e 2017*, bem como desenhou e aplicou uma pesquisa com gestores públicos buscando mostrar o olhar do outro lado da relação. O perfil dos municípios, os resultados do *survey* e as entrevistas individuais desta pesquisa mostram as diferenças e semelhanças dos pontos de vista dos municípios e das empresas, institutos e fundações que realizam aporte de recursos financeiros em projetos de finalidade pública, além de indicarem as diferentes necessidades dos municípios e como a atuação em cada um deles deve considerar tais especificidades. Sobre os indícios de que diferenças sobre as percepções acerca dessas parcerias podem estar ocorrendo entre os gestores do ISP e gestores públicos, este artigo recomenda o aprofundamento em pesquisas futuras.

| **palavras-chave:** Investimento Social Privado | Políticas Públicas | Gestores Públicos | Alinhamento

## O GIFE

O Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE) é uma organização sem fins lucrativos que reúne associados de origem empresarial, familiar ou independente que investem em projetos de interesse público. Criado em 1989 como grupo de troca e colaboração e institucionalizado em 1995 por 25 organizações, tornou-se referência no campo da filantropia e do investimento social privado no Brasil.

Nesses mais de 20 anos de atuação, tem contribuído para o fortalecimento de práticas e ações a serviço do bem comum no país, trabalhando para expandir, qualificar e fortalecer o investimento social privado, diversificar e ampliar atores e recursos, criando referências e estimulando boas práticas de gestão, bem como articulando o setor com a sociedade e a agenda pública. Atualmente, o GIFE reúne mais de 150 associados que, somados, aportam mais de R\$ 3 bilhões por ano em projetos próprios e no apoio a projetos de terceiros.

---

## OS ARTIGOS GIFE

A série *Artigos GIFE* publica reflexões e análises de pesquisadores brasileiros de diferentes áreas do saber com o objetivo de estimular, ampliar e disseminar a produção de conhecimento qualificado sobre o campo da filantropia, do investimento social privado e da sociedade civil no Brasil.

A partir da premissa de que a produção de conhecimento sobre esses temas tem um papel fundamental na expansão, diversificação e qualificação da ação pública pela sociedade, a iniciativa também pretende contribuir para ampliar as conexões entre o setor, as universidades e centros de pesquisa, promovendo e apoiando o envolvimento de novos atores com a temática e a circulação ampliada de ideias em torno dela.

Este artigo integra a primeira edição dos *Artigos GIFE* que foram selecionados na chamada pública lançada pelo GIFE em 2018, com base na avaliação de um comitê externo. Os textos se enquadram em um dos 16 temas propostos e dialogam com dados do *Censo GIFE 2016* ou de pelo menos uma das seguintes pesquisas: *BISC 2017*, *Pesquisa Doação Brasil* e *Perfil das Organizações da Sociedade Civil no Brasil*, conforme estabelecido no edital da chamada.

É com alegria que publicamos os primeiros artigos dessa iniciativa que, a partir de então, se propõe a ser contínua, buscando apoiar e fomentar a produção de conhecimento sobre esse campo no Brasil.

## PERCEPÇÕES E EXPERIÊNCIAS DOS GESTORES PÚBLICOS SOBRE O ALINHAMENTO DO INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO ÀS POLÍTICAS PÚBLICAS

Beatriz Caroline Silvestre dos Santos  
Patricia Maria E. de Mendonça

### INTRODUÇÃO

O investimento social privado (ISP) toma corpo a partir de meados da década de 1990, com a ampliação da participação de atores não estatais nas questões de interesse público. Peliano (2001) realiza um dos primeiros mapeamentos da atuação das empresas na área social, identificando como principais ações doações isoladas a pessoas físicas ou entidades assistenciais, realização direta de projetos estruturados que integram várias ações e realização de projetos em parceria com organizações não governamentais (ONGs) ou entre empresas. O estudo identificava que a aproximação com o setor público, quando acontecia, era de forma isolada e superficial, pois caracterizavam o setor público como burocrático, desorganizado e clientelista.

Em 2009, Nogueira e Schommer fazem um balanço de 15 anos de trajetória do ISP, identificando avanços como maior estruturação dos programas, abertura para interação com outros atores e relevância de diversas iniciativas que inovam e se tornam referências em diferentes frentes. Com relação à aproximação entre ISP e Estado, a narrativa se move de uma atuação onde o Estado não chega, centrada na substituição, para uma de complementaridade, sendo a atuação social compreendida como papel desejável a ambos setores (NOGUEIRA; SCHOMMER, 2009; MODESTO, 2016).

Nos últimos anos, observa-se uma tendência de atuação do ISP mais próximo às políticas públicas (DEBONI, 2013). Muitas organizações passaram a avaliar essa atuação como tendo maior alcance, produzindo melhoria dos serviços públicos (DEBONI, 2013; SILVA; ANDRADE, 2016).

O *Censo GIFE*, realizado bianualmente com a base de associados do Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE), e o *Benchmark do Investimento Social Corporativo (BISC)*, realizado anualmente pela Comunitas, têm buscado captar essas relações entre o ISP e o setor público.

Aprofundar esses entendimentos se torna importante não apenas pela ampliação e qualificação da ocorrência, como também pelo potencial de impacto e benefício mútuo, como se discutirá melhor adiante. Esta pesquisa busca caminhar nesse sentido.

As pesquisas citadas, *Censo GIFE* e *BISC*, mostram os pontos positivos e negativos resultantes das parcerias do ISP com o setor público. No entanto, tais pesquisas captam somente o ponto de vista do ISP. A partir disso, buscamos neste trabalho apreender também o ponto de vista dos gestores públicos em relação às parcerias com o ISP.

Este trabalho fez um levantamento das principais questões que aparecem sobre a aproximação do ISP com o setor público no *Censo GIFE 2016* e nos relatórios *BISC 2015, 2016 e 2017*, bem como desenhou e aplicou uma pesquisa própria com gestores públicos buscando mostrar o olhar do outro lado da relação (SANTOS, 2017). O *Censo GIFE 2016* contou com 116 respondentes, 90% da amostra de associados do período. Já as bases de respondentes do *BISC* (COMUNITAS 2015; 2016) foram de 312 empresas e 24 fundações empresariais em 2015 e 299 empresas, 23 fundações empresariais e um instituto independente em 2016, sendo que nos dois anos também participou da pesquisa a Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (Sistema FIRJAN). Na pesquisa *BISC* de 2017 (COMUNITAS, 2017) foram considerados apenas os destaques dos últimos dez anos, com comparações entre os resultados de 2010 e 2016.

O *BISC* também realiza entrevistas que complementam esses resultados. Tanto a pesquisa do *Censo GIFE* quanto o *BISC* não constituem a totalidade do ISP no Brasil, mas possuem representatividade para apontar importantes tendências no setor.

## CENSO GIFE

No *Censo GIFE 2016* (GIFE, 2016), a grande maioria dos respondentes (86%) declararam adotar estratégias de aproximação ou alinhamento com políticas públicas, destacando-se entre elas: “considera as políticas públicas setoriais ou dirigidas a segmentos populacionais como referência” (46%) e “desenvolve ações de formação/capacitação de gestores ou servidores públicos” (45%). Além disso, aparecem as seguintes estratégias com percentuais significativos: “desenvolve ações de formação/capacitação de gestores ou servidores públicos” (41%), “contribui na sensibilização e disseminação de políticas e dados produzidos pela gestão pública” (35%), “participa diretamente de conselhos ou outros órgãos colegiados de participação social” (33%) e “contribui com a produção de conhecimento para auxiliar a elaboração de políticas ou a gestão pública” (31%), conforme indicado na Tabela 1.

**Tabela 1: Estratégias de aproximação ou alinhamento com políticas públicas**

	<b>Estratégias</b>	<b>Total</b>
1	Não adota estratégias de aproximação ou alinhamento com políticas públicas	<b>14%</b>
2	Considera as políticas públicas setoriais ou dirigidas a segmentos populacionais como referência	<b>46%</b>
3	Desenvolve metodologias/tecnologias sociais com o objetivo de serem incorporadas às políticas públicas	<b>41%</b>
4	Contribui na sensibilização e disseminação de políticas e dados produzidos pela gestão pública	<b>35%</b>
5	Contribui com a produção de conhecimento para auxiliar a elaboração de políticas ou a gestão pública	<b>31%</b>
6	Dá apoio técnico especializado para elaboração, execução e monitoramento de projetos/programas governamentais	<b>28%</b>
7	Faz gestão e execução de projetos sociais e iniciativas do poder público	<b>9%</b>
8	Articula e mobiliza atores para elaboração, execução e monitoramento de políticas públicas	<b>25%</b>
9	Contribui para avaliação de políticas públicas diretamente ou apoia organizações que o façam	<b>22%</b>
10	Realiza diretamente ações de <i>advocacy</i> para influenciar políticas públicas	<b>23%</b>
11	Faz controle social de políticas públicas ou apoia organizações que o façam	<b>15%</b>
12	Participa diretamente de conselhos ou outros órgãos colegiados de participação social	<b>33%</b>
13	Desenvolve ações de formação/capacitação de gestores ou servidores públicos	<b>45%</b>
14	Disponibiliza plataformas digitais e/ou aplicativos de gestão da informação a órgãos públicos	<b>10%</b>
15	Oferece equipamentos e infraestrutura para execução de políticas públicas	<b>12%</b>
16	Dá apoio financeiro direto a equipamentos públicos	<b>7%</b>
17	Faz gestão direta de equipamentos públicos	<b>4%</b>
18	Faz doação de equipamentos ou materiais	<b>18%</b>
19	Outros	<b>3%</b>
	Base: total	<b>100%</b>
		<b>116</b>

**FONTE: GIFE, 2017.**

Os principais motivos para essa aproximação, mencionados na Tabela 2, são: “as chances de sucesso, a escala e o impacto dos projetos/programas aumentam por estarem alinhados a políticas públicas” (47%), “a aproximação do ISP com políticas públicas aumenta a chance de continuidade das políticas” (29%) e “é por meio das políticas públicas que o associado acessa a população na qual deseja provocar a transformação social” (29%). Dentre os motivos mais relevantes que levam os respondentes a não ter estratégias de aproximação com o poder público destacam-se: “dificuldade de concretizar parcerias e executar projetos/programas devido à forma de funcionamento do setor público” (6%); “intenção de não se envolver com a máquina pública, evitando possíveis impactos negativos de imagem” (5%); e “receio de maior descontinuidade nos projetos/programas devido a mudanças políticas” (5%) (Tabela 3).

**Tabela 2: Motivos para se alinhar com políticas públicas**

	Motivos	Muito importante	Importante	Pouco importante	Nada importante	Não adota estratégias	Base: total	
1	É por meio da política pública que o associado acessa a população na qual deseja provocar a transformação social	29%	34%	15%	8%	14%	100%	116
2	As chances de sucesso, a escala e o impacto dos projetos/programas do associado aumentam por estarem alinhados às políticas públicas	47%	29%	6%	3%	14%	100%	116
3	A aproximação com as políticas públicas permite melhor acompanhamento e execução das políticas, contribuindo para seu aprimoramento	27%	45%	9%	6%	14%	100%	116
4	A aproximação com as políticas públicas é condição essencial para a execução dos projetos/programas do associado	20%	34%	22%	9%	14%	100%	116
5	A aproximação do investimento social privado com as políticas públicas aumenta a chance de continuidade das políticas	29%	44%	9%	4%	14%	100%	116
6	Outros	0,9%	3%	0,0%	82%	14%	100%	116

FONTE: GIFE, 2017.

**Tabela 3: Razões para não adotar estratégias de aproximação ou alinhamento com políticas públicas**

	Motivos	Total
1	Receio de diminuir a autonomia do associado, já que projetos/programas ficarão sujeitos a maior controle	0,9%
2	Intenção de não se envolver com a máquina pública, evitando possíveis impactos negativos de imagem	5%
3	Excesso de burocracia no desenho e implantação dos projetos/programas	2%
4	Dificuldade de concretizar parcerias e executar projetos/programas devido à forma de funcionamento do setor público	6%
5	Receio de maior descontinuidade dos projetos/programas devido à mudanças políticas	5%
6	Inexistência de estratégias ou temas governamentais alinhados às linhas de atuação do associado	2%
7	Crença de que a ação privada tem maior possibilidade de inovação	2%
8	Outros	4%
9	Adota estratégias *	86%
	Base: total	100%
		116

Nota: \*Organizações que indicaram adotar estratégias de aproximação ou alinhamento com as políticas públicas não responderam às alternativas anteriores.

FONTE: GIFE, 2017.

Conforme se observa na Tabela 4, o nível municipal é o que possui maior concentração de ações, com destaque para as alternativas “desenvolve ações de formação/capacitação de gestores ou servidores públicos” (30%) e “desenvolve metodologias/tecnologias sociais com o objetivo de serem incorporadas às políticas públicas” (21%).

Em nível estadual, a maior ocorrência foi também da alternativa “desenvolve ações de formação/capacitação de gestores ou servidores públicos” (12%). Já no nível federal e sem distinção de nível, a maior incidência foi para a alternativa “considera as políticas públicas setoriais ou dirigidas a segmentos populacionais específicos como referência para a estruturação de projetos/programas”, com 10% e 22%, respectivamente.

**Tabela 4: Níveis da federação em que ocorre aproximação ou alinhamento com as políticas públicas**

	Estratégias	Sem distinção	Federal	Estadual	Municipal	Não adota essa estratégia	Não adota nenhuma estratégia	Base: total	
								100%	116
1	Considera as políticas públicas setoriais ou dirigidas a segmentos populacionais específicos como referência para a estruturação de projetos/ programas	22%	9%	9%	20%	41%	14%	100%	116
2	Desenvolve metodologias/ tecnologias sociais com o objetivo de serem incorporadas às políticas públicas	15%	9%	5%	21%	45%	14%	100%	116
3	Contribui na sensibilização e disseminação de políticas e dados produzidos pela gestão pública	14%	7%	6%	16%	51%	14%	100%	116
4	Contribui com a produção de conhecimento para auxiliar a elaboração de políticas ou a gestão pública	14%	3%	6%	15%	55%	14%	100%	116
5	Dá apoio técnico especializado para elaboração, execução e monitoramento de projetos/ programas governamentais	11%	3%	4%	11%	58%	14%	100%	116
6	Faz gestão e execução de projetos sociais de iniciativa do poder público	3%	2%	3%	3%	78%	14%	100%	116
7	Articula e mobiliza atores para elaboração, execução e monitoramento de políticas públicas	15%	4%	4%	9%	61%	14%	100%	116
8	Contribui para avaliação de políticas públicas diretamente ou apoia organizações que o façam	15%	3%	2%	4%	64%	14%	100%	116
9	Realiza diretamente ações de advocacy para influenciar políticas públicas	11%	5%	5%	6%	63%	14%	100%	116
10	Faz controle social de políticas públicas ou apoia organizações que o façam	8%	4%	2%	6%	72%	14%	100%	116
11	Participa diretamente de conselhos ou outros órgãos colegiados de participação social	16%	4%	6%	11%	53%	14%	100%	116
12	Desenvolve ações de formação/ capacitação de gestores ou servidores públicos	11%	3%	12%	30%	41%	14%	100%	116
13	Disponibiliza plataformas digitais e/ ou aplicativos de gestão da informação a órgãos públicos	5%	2%	3%	4%	76%	14%	100%	116

	<b>Estratégias</b>	<b>Sem distinção</b>	<b>Federal</b>	<b>Estadual</b>	<b>Municipal</b>	<b>Não adota essa estratégia</b>	<b>Não adota nenhuma estratégia</b>	<b>Base: total</b>	
14	Oferece equipamentos e infraestrutura para execução de políticas públicas	<b>2%</b>	<b>1%</b>	<b>6%</b>	<b>9%</b>	<b>74%</b>	<b>14%</b>	<b>100%</b>	<b>116</b>
15	Dá apoio financeiro direto a equipamentos públicos	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>3%</b>	<b>5%</b>	<b>79%</b>	<b>14%</b>	<b>100%</b>	<b>116</b>
16	Faz gestão direta de equipamentos públicos	<b>1%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>3%</b>	<b>82%</b>	<b>14%</b>	<b>100%</b>	<b>116</b>
17	Faz doação de equipamentos ou materiais	<b>6%</b>	<b>0%</b>	<b>3%</b>	<b>12%</b>	<b>68%</b>	<b>14%</b>	<b>100%</b>	<b>116</b>
18	Outras estratégias	<b>1%</b>	<b>2%</b>	<b>1%</b>	<b>3%</b>	<b>83%</b>	<b>14%</b>	<b>100%</b>	<b>116</b>

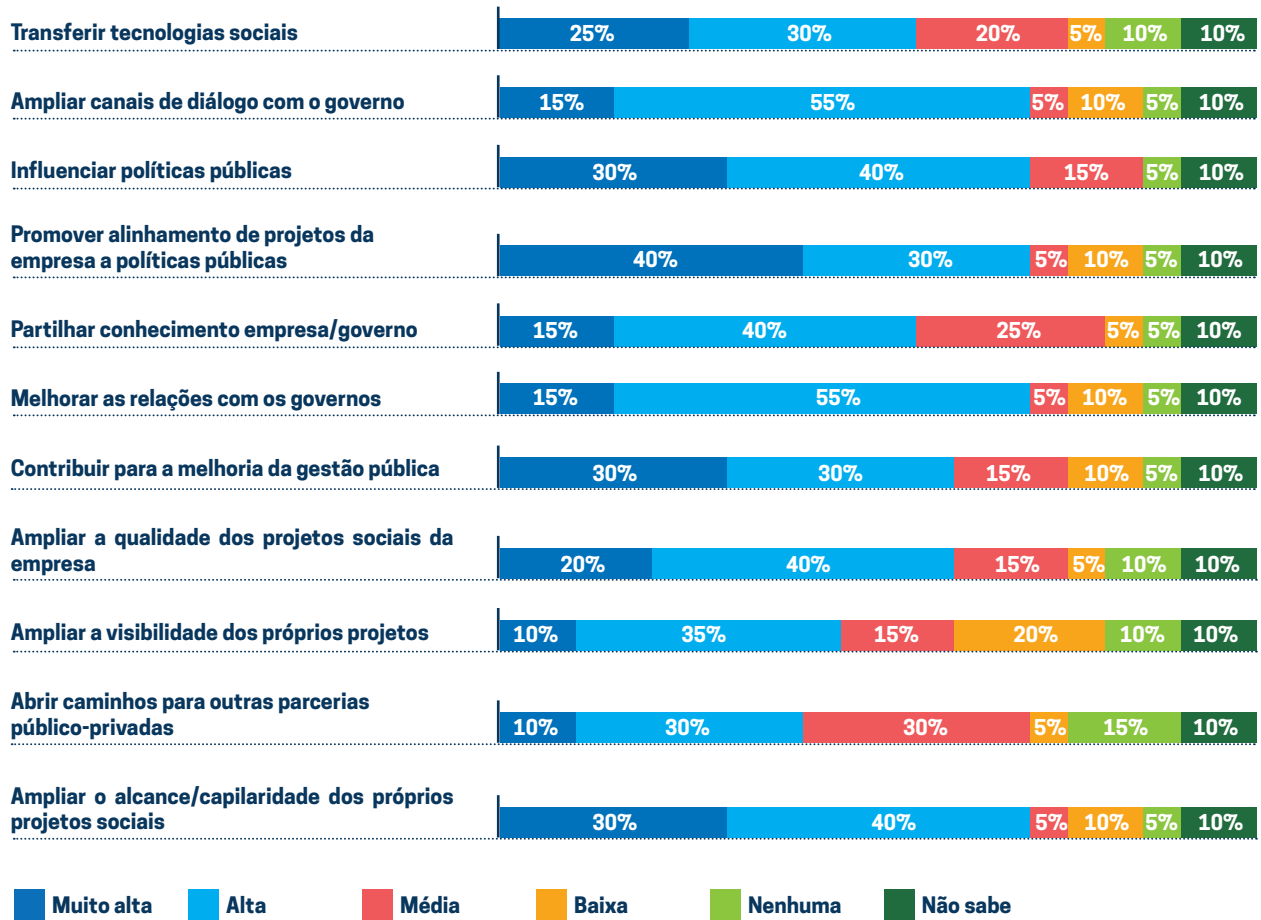
FONTE: GIFE, 2017.

## **BISC**

No relatório *BISC 2015*, 38% das empresas respondentes afirmaram que fortaleceram o alinhamento com as políticas públicas e 25% mantiveram essa prática já realizada antes. Quando o recorte é de apenas institutos ligados às empresas, as respostas positivas para fortalecimento e manutenção das ações de alinhamento sobem para 50% e 40%, respectivamente.

O gráfico 1 indica que, entre as motivações para fazer parcerias com os órgãos governamentais, as alternativas “ampliar canais de diálogo com o governo”, “influenciar políticas públicas”, “promover o alinhamento de projetos da empresa a políticas públicas”, “melhorar as relações com o governo” e “ampliar o alcance/capilaridade dos projetos sociais” aparecem com 70%, somando-se às opções “alta” e “muito alta”.

**Gráfico 1: Quais as principais motivações para fazer parcerias com os órgãos governamentais?**

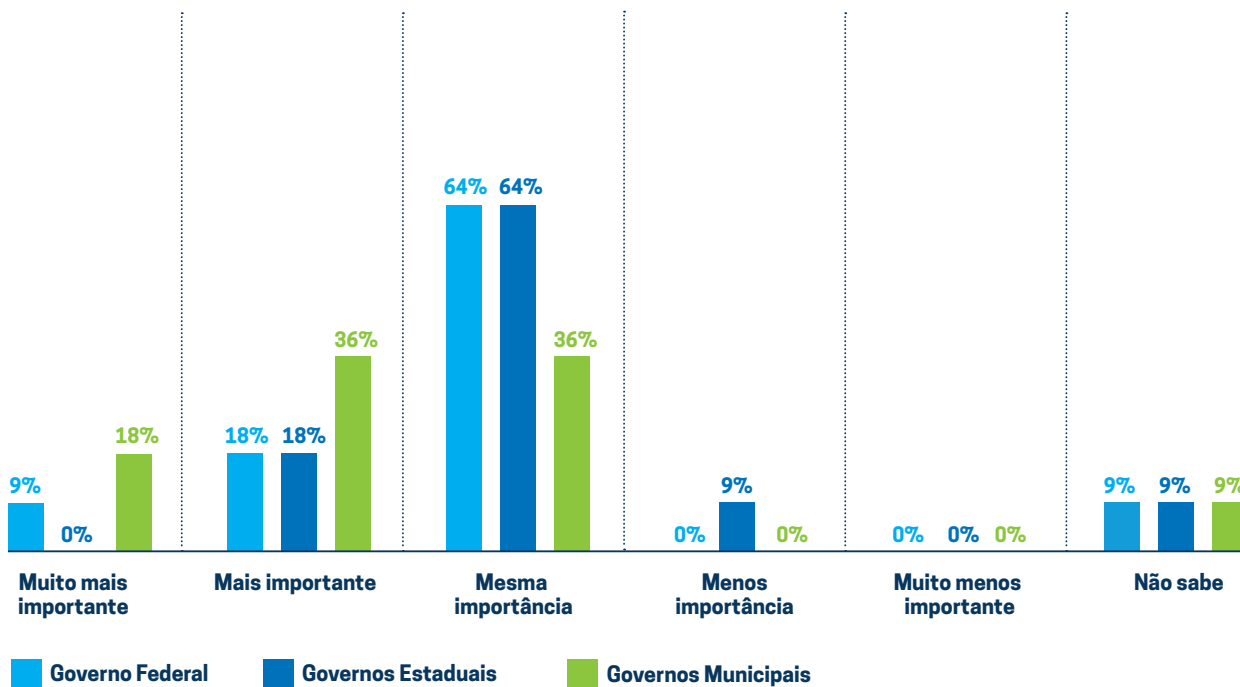


FONTE: COMUNITAS, 2015.

Assim como no *Censo GIFE 2016*, os dados do *BISC 2015* reforçam que as relações entre ISP e setor público têm sido estabelecidas de forma mais próxima com os governos municipais, uma vez que 54% das empresas e 55% dos institutos disseram que, nos anos recentes, essa relação foi considerada “mais importante” ou “muito mais importante”.



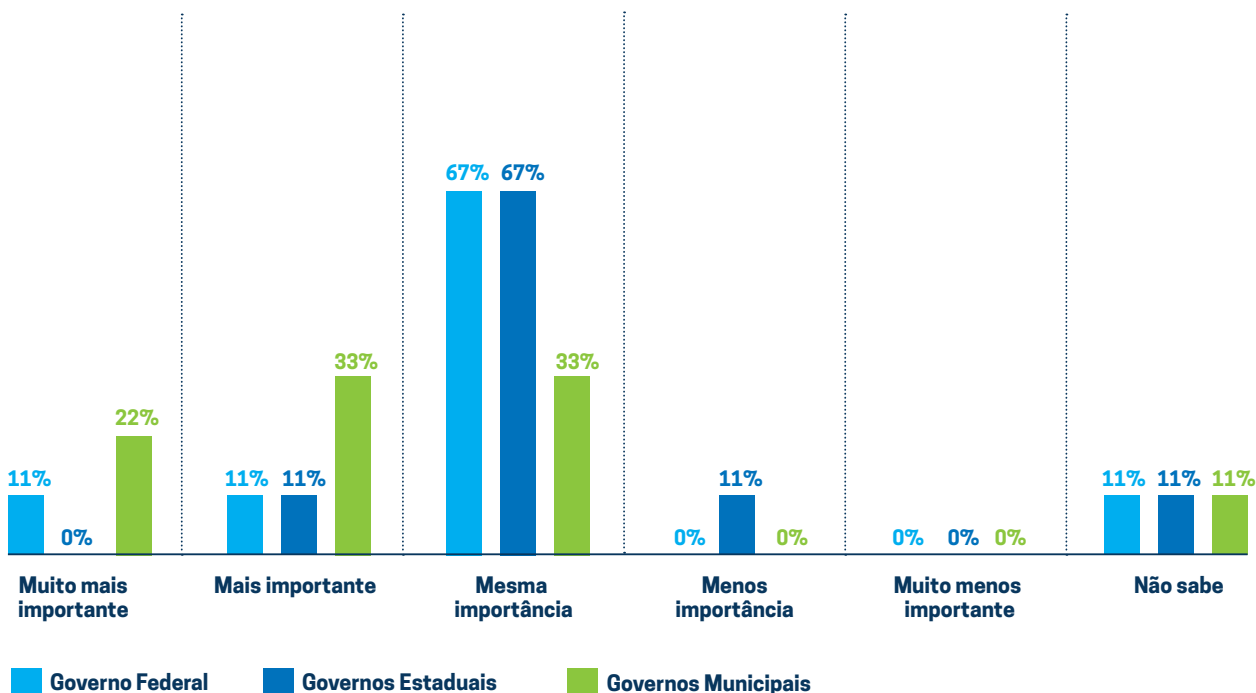
**Gráfico 2: Nos anos recentes, como evoluíram as parcerias das empresas com as organizações governamentais?\***



FONTE: COMUNITAS, 2015.

\*Nota: Dados referentes ao período de 2013/2014.

**Gráfico 3: Nos anos recentes, como evoluíram as parcerias dos institutos com as organizações governamentais?\***



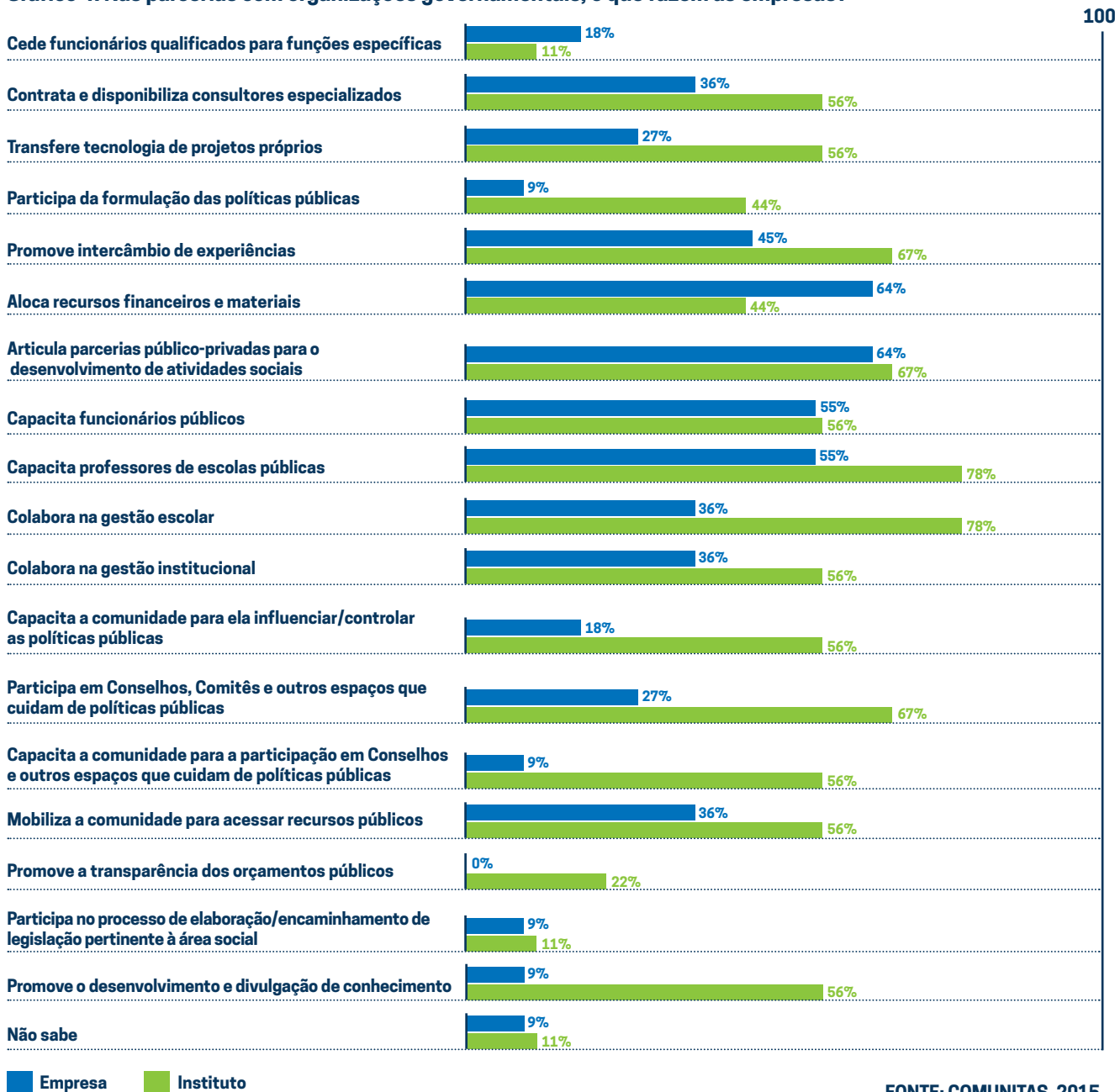
FONTE: COMUNITAS, 2015.

\*Nota: Dados referentes ao período de 2013/2014.

Nas entrevistas com lideranças e gestores sociais realizadas no *BISC 2015*, as respostas ressaltam que as empresas estão cada vez mais próximas dos governos e influenciam cada vez mais e de forma mais efetiva as políticas públicas e que essa relação tem laços mais fortes com os governos locais, já que esses são mais inclinados a dialogar e trocar experiências, fazendo-as perceber que sua contribuição pode ir muito além da doação de recursos financeiros. As empresas possuem capacidade para colaborar no campo do planejamento, gestão e informação e têm valorizado o trabalho em rede, concordando que seu trabalho alinhado à política pública se torna mais efetivo (COMUNITAS, 2015).

Há um leque muito grande de atividades que as empresas e os institutos podem fazer em parceria com o governo e as atividades em parceria que mais aparecem para as empresas são: “aloca recursos financeiros e materiais” e “articula parcerias público-privadas para o desenvolvimento de atividades sociais”, ambas com 64%. Já para os institutos, as atividades em parceria com o governo que mais aparecem são: “capacita professores de escolas públicas” e “colabora na gestão escolar”, ambas com 78%, conforme gráfico 4.

**Gráfico 4: Nas parcerias com organizações governamentais, o que fazem as empresas?**

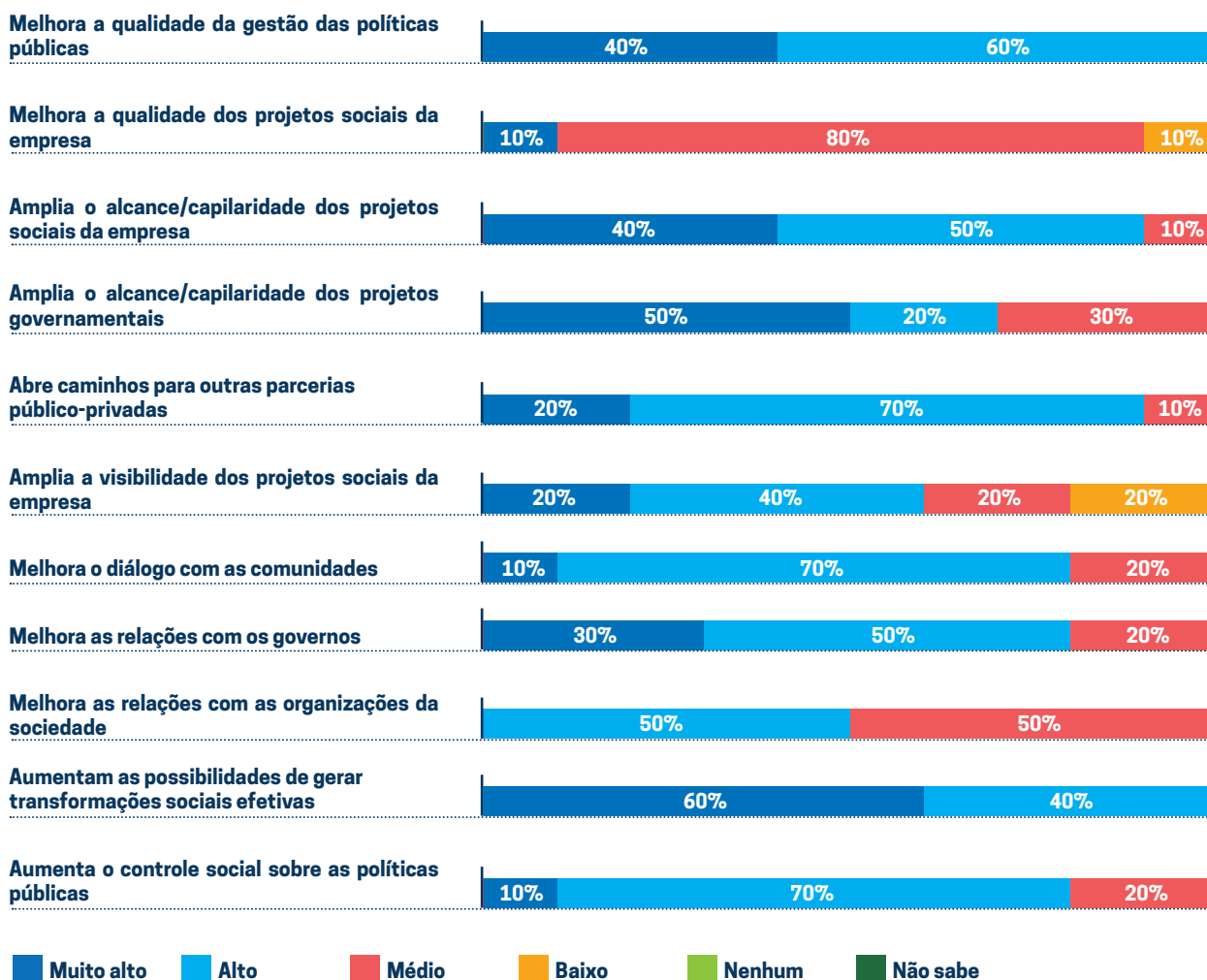


FONTE: COMUNITAS, 2015.

Mais de 80% dos respondentes do *BISC 2015* declararam que acompanham os resultados das parcerias com organizações governamentais e as avaliam como satisfatórias. Esse resultado pode ser considerado bastante positivo, apesar de revelar o reconhecimento de que ainda há, naturalmente, espaço para melhorias. Vale ressaltar que a pesquisa solicitou aos respondentes que considerassem nos critérios de avaliação dessas parcerias: o alcance dos objetivos e metas estabelecidos, os resultados obtidos, a continuidade dos projetos, o cumprimento dos compromissos assumidos, a qualidade do diálogo com os gestores públicos e a transparência dos órgãos governamentais (COMUNITAS, 2015).

Os principais benefícios visualizados nas parcerias com as organizações públicas, segundo o *BISC 2015*, foram a melhora da qualidade da gestão das políticas públicas, o aumento das possibilidades de gerar transformações efetivas, a ampliação do alcance/capilaridade dos projetos sociais da empresa, além do controle social das políticas públicas (Gráfico 5).

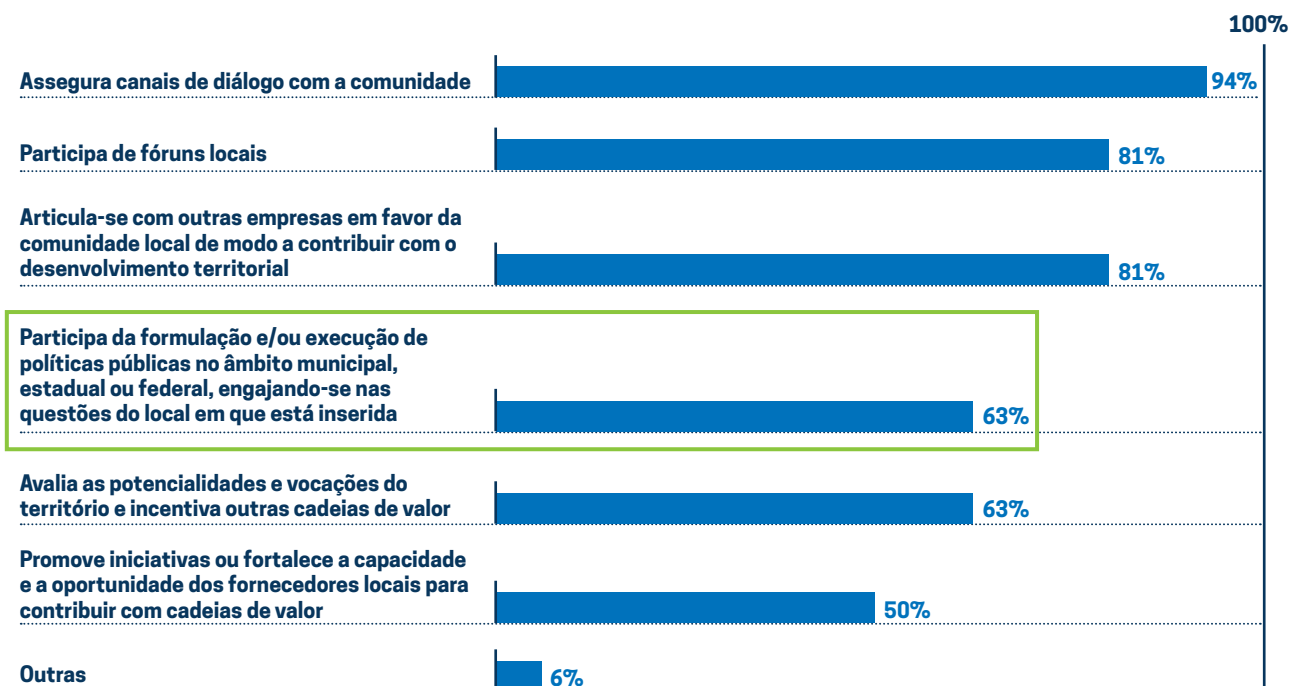
**Gráfico 5: Quais os maiores benefícios gerados pelas parcerias com órgãos governamentais?**



FONTE: COMUNITAS, 2015.

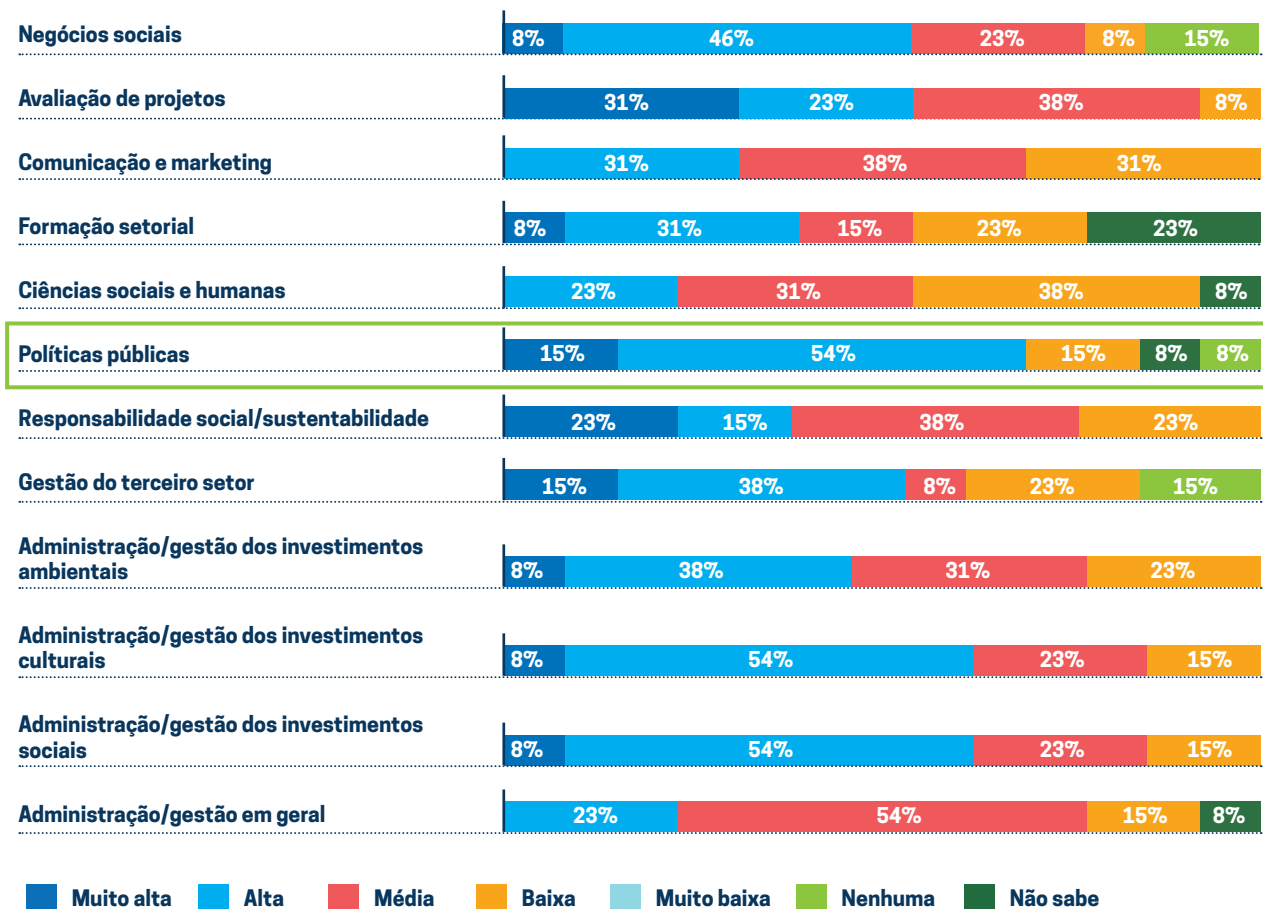
No *BISC 2016*, a relação com políticas públicas aparece quando perguntado quais são as práticas adotadas pelas empresas para se relacionar com as comunidades. 63% dos respondentes afirmaram que participam “da formulação e/ou execução de políticas públicas no âmbito municipal, estadual ou federal, engajando-se nas questões do local em que está inserida” (Gráfico 6). Nesse mesmo ano, quando questionados em quais áreas é mais importante investir na profissionalização dos colaboradores, somando as alternativas alto e muito alto, 69% das empresas e 86 % dos institutos declararam que é importante investir na profissionalização sobre políticas públicas, estando entre os maiores percentuais entre todas as alternativas (Gráficos 7 e 8) (COMUNITAS, 2016).

**Gráfico 6: Quais as práticas adotadas pelas empresas para se relacionar com as comunidades?**



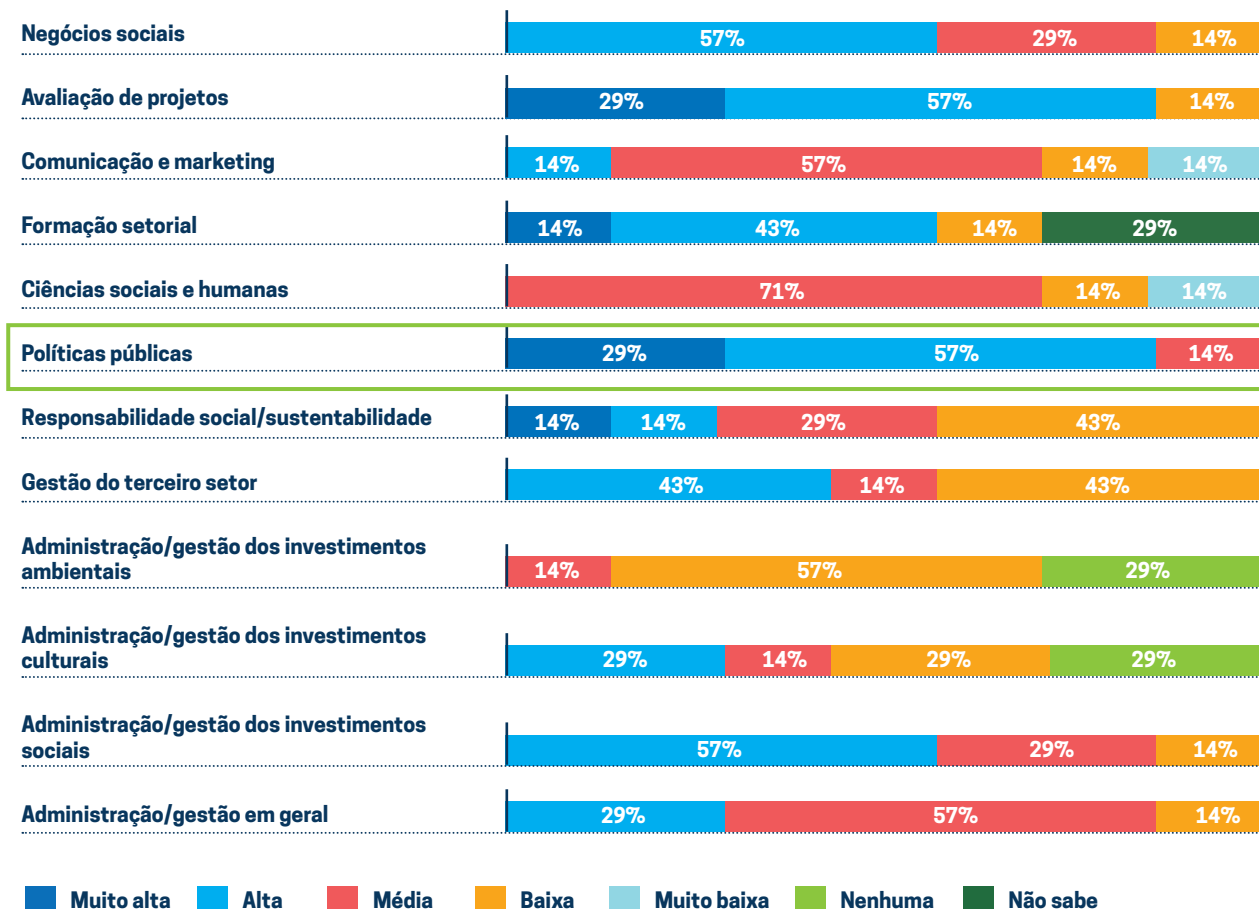
FONTE: COMUNITAS, 2015.

**Gráfico 7: Em que áreas é mais importante investir na profissionalização dos colaboradores? (Empresa)**



FONTE: COMUNITAS, 2016.

**Gráfico 8: Em que áreas é mais importante investir na profissionalização dos colaboradores?**



FONTE: COMUNITAS, 2016.

\*Nota: questão respondida apenas pelos institutos.

No relatório de destaques de dez anos do *BISC* (COMUNITAS, 2017) foram comparados os motivos que mobilizavam as parcerias em 2010 com os benefícios percebidos em 2016. As mudanças se dão principalmente na diminuição das motivações mais genéricas como “ampliar alcance dos investimentos” e “compartilhar responsabilidades”, ambas com 71% em 2010 e 55% em 2016. Os aumentos ocorrem em alternativas que deixam as motivações para a realização das parcerias mais específicas: “influenciar as políticas públicas”, que subiu de 47% para 67%; “ampliar visibilidade dos projetos”, que aumentou de 12% para 67%; “ampliar canais de diálogo com os governos”, que apresentava 6% em 2010 e foi para 68% em 2016; e “melhorar a qualidade dos projetos sociais privados”, que não foi perguntado em 2010, mas, em 2016, aparece com 67% das respostas.

Ainda de acordo com os destaques do *BISC*, quando perguntado quais as principais dificuldades para realizar parcerias público-privadas em 2010 e em 2016, todos os números são bem semelhantes para os dois períodos, mantendo-se altos para as alternativas: “morosidade dos processos decisórios”, “excesso de burocracia” e “descontinuidade das políticas públicas”, respectivamente com 70%, 60% e 60% em 2016. Destaque apenas para o crescimento dos que apontam como dificuldade “a interferência político-partidária”, que em 2010 representava 24% das respostas e, em 2016, 50%.

## PESQUISA COM GESTORES PÚBLICOS

Nas pesquisas apresentadas (*Censo GIFE e BISC*), observa-se ampliação na atuação com o setor público, destacando que se trata de uma relação muito relevante e que traz benefícios, mas que também apresenta dificuldades.

Pensando em aprofundar esse tema, Santos (2017) buscou a opinião dos gestores públicos sobre essas parcerias, investigando se para eles essa relação é percebida como tão positiva e benéfica como é para o investimento social privado. Para tanto, foi enviado um questionário com seis questões aos gestores públicos de municípios que possuem parceria com institutos, fundações ou empresas.

O questionário buscou entender a relação do gestor público com o investimento social privado a partir dos seguintes tópicos: importância de fatores/características da parceria, motivações para a parceria, dificuldades para trabalhar em parceria com o ISP e avaliação sobre as parcerias realizadas com o ISP no município.

A base de dados para envio do questionário foi construída a partir dos seguintes procedimentos: pedido realizado junto a institutos e fundações que possuíam projetos em parceria com órgãos públicos, busca ativa nos sites de institutos e fundações que possuíam projetos em parceria com órgãos públicos e busca no site da União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime). Os contatos obtidos com institutos/fundações, assim como aqueles obtidos via busca ativa em seus sites, foram de municípios onde eles atuavam, em sua maioria onde as empresas mantenedoras possuíam unidades de negócios. A busca no site da Undime teve como objetivo ampliar a base de contatos possível e resultou no contato do representante da Undime de cada estado.

Foi, então, enviado um e-mail para os 200 gestores públicos identificados explicando a pesquisa, garantindo a confidencialidade do cargo e nome do respondente e também foram realizadas ligações para explicar o estudo e a sua importância e pedir a resposta do gestor público. No e-mail enviado foi dada a liberdade para que enviassem o questionário para outros gestores públicos que também tivessem parceria com o investimento social de institutos, fundações e/ou empresas.

A coleta foi feita entre 15 de dezembro de 2017 e 19 de janeiro de 2018. Foram coletadas 29 respostas de 20 municípios, sendo que em alguns municípios foram obtidas respostas de mais de um gestor: Abreulândia (TO), Araguaçu (TO), Axixá do Tocantins (TO), Barcarena (PA), Borba (AM), Brasilândia (MS), Buriti do Tocantins (TO), Fortaleza de Minas (MG), Manaus (AM), Miracatu (SP), Niquelândia (GO), Nobres (MT), Novo Aripuanã (AM), Palmas (TO), Peixe (TO), Porto Alegre (RS), Rio Branco do Sul (PR), Sítio Novo do Tocantins (TO), Sobral (CE) e Vitória (ES).

Além do questionário, também foram feitas **entrevistas com dois municípios** (Barcarena/PA e Nobres/MT), em **01 e 02 de fevereiro de 2018**, após serem coletadas as respostas da *survey*. Os critérios utilizados para a seleção dos entrevistados foi ter respondido o questionário enviado e ter disponibilidade no tempo de realização da pesquisa.

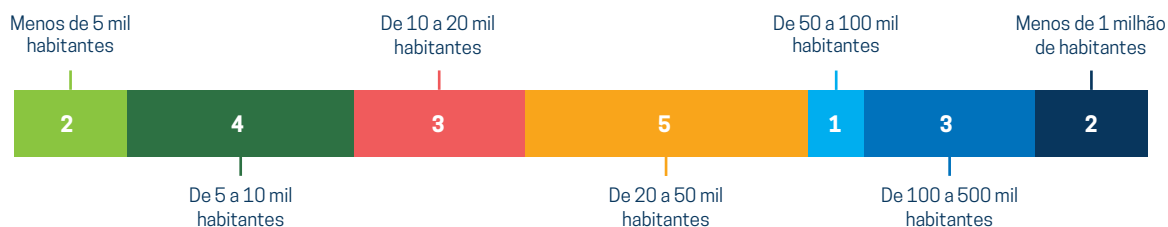
A pesquisa, apesar de abordar um tema antes não questionado e apresentar o ponto de vista dos gestores públicos, o que traz em si uma grande importância, possui também fragilidades, como o reduzido tamanho da amostra e uma concentração de gestores públicos do campo da educação. As fontes utilizadas para ampliar a amostra possível de contatos e a realização da pesquisa em período de festas/férias (dezembro e janeiro) contribuíram para essas fragilidades. No entanto, serve como referência inicial para alguns pontos que nos chamam atenção, como para pesquisas futuras.

## CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES E MUNICÍPIOS

Desenhando-se uma caracterização geral dos municípios a partir da análise de tamanho e população, percebe-se que há grande diversidade entre os municípios participantes da pesquisa, com municípios grandes e pequenos participando da amostra. Em relação à área de atuação dos respondentes, dez identificaram ocupar um cargo ligado à área de educação, enquanto os outros respondentes possuíam perfis mais heterogêneos, atuando nas áreas de cultura, saúde, assistência social, transporte, urbanismo e meio ambiente. Não divulgaremos o cargo dos respondentes por questões de confidencialidade, como foi garantido no questionário apresentado aos gestores públicos.

Abaixo, apresentamos o tamanho dos municípios dos respondentes e também o seu IDHM<sup>1</sup> para uma visão geral da nossa amostra.

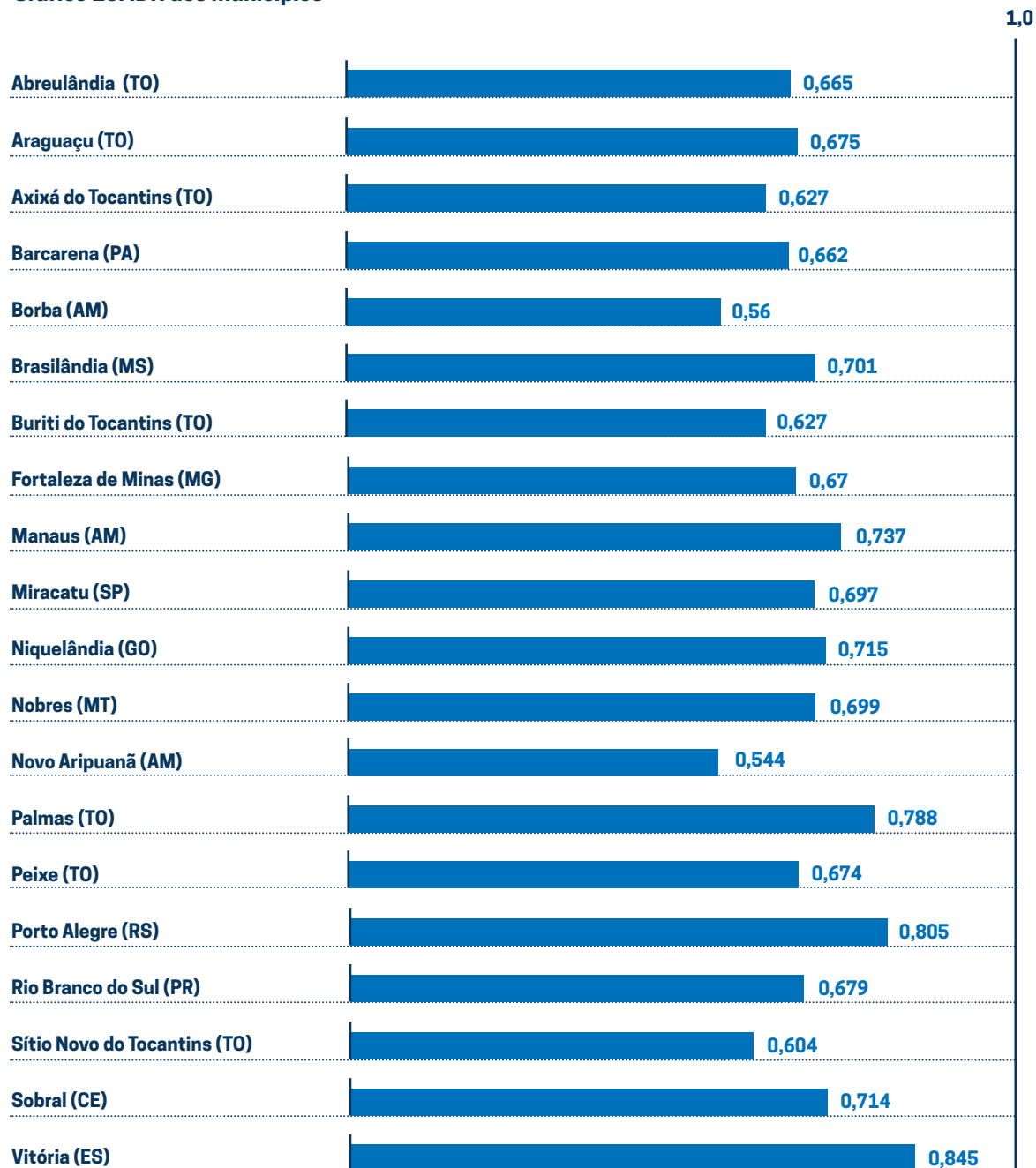
**Gráfico 9: Municípios por quantidade de habitantes**



**FONTE: IBGE, 2019. Elaboração própria.**

<sup>1</sup> O Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) é uma medida composta de indicadores de três dimensões do desenvolvimento humano: longevidade, educação e renda. O Índice varia de 0 a 1. Quanto mais próximo de 1, maior o desenvolvimento humano.



**Gráfico 10: IDH dos municípios**

FONTE: PNUD; IPEA; FJP, 2019. Elaboração própria.

Quando comparado o IDHM com a avaliação da parceria não encontramos uma linha que nos permita enxergar uma correlação entre IDHM e a satisfação com a parceria. As quantidades de municípios classificados nas faixas de IDHM e as classificações de avaliação não indicam nenhuma tendência clara. E apesar de um município classificado na maior faixa de IDHM ter sido o único a classificar a parceria como excelente, como se vê na Tabela 5, temos ainda respondentes na mesma faixa de IDHM que também classificaram a parceria como regular e boa. Já quando comparado o tamanho da população por classificação da parceria, notamos uma tendência à concentração nos que classificaram a parceria como boa e excelente entre os municípios que possuem mais de 50 mil habitantes, porém, é algo que deve ser confirmado em pesquisas futuras com uma amostra maior. Os resultados da avaliação aparecerão novamente e serão mais explorados no tópico seguinte intitulado “Resultados”.

**Tabela 5: Município por IDHM e satisfação das parcerias**

IDHM	Avaliação das parcerias				
	Péssima	Ruim	Regular	Boa	Excelente
De 0,5 a 0,59	0	0	1	1	0
De 0,6 a 0,69	0	3	7	4	0
De 0,7 a 0,79	0	1	5	4	0
Maior que 0,8	0	0	1	1	1

FORNTE: SANTOS, 2018; PNUD; IPEA; FJP, 2019. Elaboração própria.

**Tabela 6: Município por quantidade de habitantes e satisfação das parcerias**

Tamanho da população	Avaliação das parcerias				
	Péssima	Ruim	Regular	Boa	Excelente
Menos de 5 mil habitantes	0	1	2	1	0
De 5 a 10 mil habitantes	0	1	2	1	0
De 10 a 20 mil habitantes	0	0	4	1	0
De 20 a 50 mil habitantes	0	1	3	2	0
De 50 a 100 mil habitantes	0	0	2	0	0
De 100 a 500 mil habitantes	0	1	0	4	1

FORNTE: SANTOS, 2018; IBGE, 2019. Elaboração própria.

## RESULTADOS

Ainda que o pequeno tamanho da base de dados levantada prejudique inferências estatísticas, a avaliação das respostas aponta algumas possibilidades de análise relevantes. Quanto às características mais importantes para o estabelecimento das parcerias, ainda que tenha havido grande concentração de respostas “importante” e “muito importante” em todas as alternativas, tem um destaque maior aquelas relacionadas à reputação e à transparência da organização parceira. Isso remete à hipótese de que pode ser consequência da desconfiança do setor público em relação ao setor privado depois dos escândalos que ocorreram nos últimos anos na política nacional. De fato, isso não significa que seja algo ruim, pois ter essas características como prioridades para estabelecer parcerias pode representar uma forma de fiscalização do setor público tanto em relação às organizações privadas quanto à sua própria atuação.

**Tabela 7: Características importantes para o estabelecimento de parcerias**

Grau de importância	Características													
	Clareza sobre o papel de cada parte		Convergência de propósitos		Formalização da parceria dos compromissos		Garantia de gestão compartilhada		Garantia de monitoramento e avaliação do projeto		Reputação da organização parceira		Transparência da organização parceria	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Não importante	1	3%	0	0%	1	3%	1	3%	1	3%	0	0%	1	3%
Pouco importante	0	0%	1	3%	0	0%	0	0%	0	0%	1	3%	0	0%
Razoavelmente importante	0	0%	2	7%	0	0%	2	7%	0	0%	0	0%	0	0%
Importante	6	21%	11	38%	6	21%	7	24%	7	24%	2	7%	3	10%
Muito importante	22	76%	15	52%	22	76%	19	66%	21	72%	26	90%	25	86%
Base total	29	100%	29	100%	29	100%	29	100%	29	100%	29	100%	29	100%

FORNTE: SANTOS, 2018. Elaboração própria.

Nas entrevistas, as questões de reputação e transparência foram abordadas: “(...) influencia bastante a empresa ter um nome forte” (gestor municipal de Nobres/MT) e “a importância está pela garantia da aplicação dos recursos de acordo com os objetivos que estão pactuados, e ao mesmo tempo, a transparência vai dar a segurança de que a empresa do ISP e os seus resultados estejam de acordo com o combinado” (gestor municipal de Barcarena/PA).

Sobre as motivações para realização das parcerias, novamente há uniformidade nas respostas, porém os destaques na Tabela 8 são: “obtenção de treinamento/capacitação para a gestão pública”, “troca de aprendizados entre o investimento social privado e a gestão pública”, “melhora no atendimento/serviço prestado pelas políticas públicas”, “melhora no acompanhamento/monitoramento das políticas públicas” e “comprometimento do investimento social privado com as políticas públicas apoiadas”.

**Tabela 8: Motivações para estabelecer parcerias**

Grau de importância	Motivações													
	Agilidade do investimento social privado em colocar as políticas em prática		Ampliação da escala das políticas públicas		Ampliação da legitimidade das políticas públicas		Capacidade do investimento social privado em implementar as políticas públicas		Capacidade do investimento social privado em alcançar o público alvo das políticas públicas		Comprometimento do investimento social privado com as políticas públicas apoiadas		Garantia de maior aporte de recursos financeiros para as políticas públicas	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Não importante	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Pouco importante	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	3%	0	0%
Razoavelmente importante	0	0%	1	3%	0	0%	2	7%	2	7%	0	0%	4	14%
Importante	16	55%	16	55%	12	41%	11	38%	12	41%	8	28%	7	24%
Muito importante	13	45%	12	41%	17	59%	16	55%	15	52%	20	69%	18	62%
Base total	29	100%	29	100%	29	100%	29	100%	29	100%	29	100%	29	100%

Grau de importância	Motivações											
	Incorporação de novos atores no desenho/implementação das políticas públicas		Melhora no acompanhamento/monitoramento das políticas públicas		Melhora no atendimento/serviço prestado pelas políticas públicas		Obtenção de treinamento/capacitação para a gestão pública		Troca de aprendizados entre o investimento social privado e a gestão pública		Maior flexibilidade do investimento social privado em comparação com os processos burocráticos da administração pública	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Não importante	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	3%
Pouco importante	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	3%
Razoavelmente importante	3	10%	1	3%	1	3%	0	0%	0	0%	0	0%
Importante	12	41%	8	28%	8	28%	7	24%	9	31%	9	31%
Muito importante	14	48%	20	69%	20	69%	22	76%	20	69%	19	66%

Fonte: SANTOS, 2018. Elaboração própria.

Algumas correlações podem ser feitas com as motivações indicadas pelos investidores sociais no *Censo GIFE*. Ao mesmo tempo em que os investidores sociais enxergam o alinhamento com as políticas públicas como importante para “acessar o público alvo de suas ações” (indicada como segunda principal motivação pelos respondentes do *Censo GIFE* junto com “aumentar as chances de continuidade das políticas”), também os gestores públicos acreditam que as parcerias com os investidores sociais são importantes pela capacidade desses atores de acessar seu público alvo. Ou seja, os dois atores enxergam que o parceiro facilita seu acesso ao público alvo. O *Censo GIFE* também indica que a aproximação com o setor público permite melhor acompanhamento e execução das políticas, contribuindo para seu aprimoramento (27% considera “muito importante”), dialogando com a percepção dos gestores públicos sobre a melhora no acompanhamento/monitoramento das políticas públicas (69% considera “muito importante”).

Ainda que a agilidade na implementação não tenha tido grande destaque dentre as motivações mais importantes, quando perguntados na entrevista com os gestores públicos se eles concordavam que o ISP era mais rápido na implementação de projetos, ambos destacaram a agilidade: “muito mais rápidos, por causa dos trâmites da legalidade temos que ter um fluxo mais lento; a administração privada é extremamente mais rápida. O setor público é lento porque precisa ser lento, precisa prestar contas” (gestor municipal de Barcarena/PA).

A Tabela 9 apresenta os achados sobre as dificuldades das parcerias. As respostas a essa questão apresentam maior diversidade e é possível identificar alguns destaques de forma mais clara. O principal destaque (somando “concordo parcialmente” e “concordo totalmente”) aponta que os parceiros privados atuam com o imediatismo característico do setor privado, não levando em conta o tempo dos processos do setor público.

**Tabela 9: Dificuldades de trabalhar em parceria**

Grau de concordância	Dificuldades									
	Atuam com o imediatismo característico do setor privado, não levando em conta o tempo dos processos do setor público		Buscam implementar novos projetos quando já existem políticas que necessitam de apoio na mesma área temática		Desejam modificar políticas públicas para alinhá-las aos projetos do negócio da empresa		Exigem contrapartidas para além da capacidade do poder público		Implementam projetos sem continuidade, deixando a política "desamparada" (parcerias pontuais)	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Discordo totalmente	1	3%	2	7%	3	10%	7	24%	6	21%
Discordo parcialmente	2	7%	1	3%	5	17%	5	17%	3	10%
Não concordo, nem discordo	1	3%	3	10%	3	10%	3	10%	3	10%
Concordo parcialmente	19	66%	13	45%	9	31%	6	21%	9	31%
Concordo totalmente	6	21%	10	34%	9	31%	8	28%	8	28%
Concordo parcialmente + Concordo totalmente	25	87%	23	79%	18	62%	15	49%	17	59%
Base total	29	100%	29	100%	29	100%	29	100%	29	100%
	Mantêm relação <i>topdown</i> com a prefeitura		Possuem pouca comunicação e articulação com o poder público		Possuem pouca preocupação em fortalecer a gestão pública		Trazem propostas que geram conflitos de interesses			
	N	%	N	%	N	%	N	%		
Discordo totalmente	5	17%	5	17%	4	14%	7	24%		
Discordo parcialmente	1	3%	2	7%	5	17%	3	10%		
Não concordo, nem discordo	8	28%	5	17%	3	10%	7	24%		
Concordo parcialmente	8	28%	11	38%	9	31%	6	21%		
Concordo totalmente	7	24%	6	21%	8	28%	6	21%		
Concordo parcialmente + Concordo totalmente	15	52%	17	59%	17	59%	12	42%		
Base total	29	100%	29	100%	29	100%	29	100%		

FONTE: SANTOS, 2018. Elaboração própria.

O *BISC 2017* aponta a morosidade dos processos decisórios das organizações governamentais como o maior entrave para as colaborações. Contrastando esses resultados, percebe-se o impasse que há entre setores diferentes trabalharem em conjunto quando se identifica que a maior dificuldade de ambos se refere aos tempos de tomada de decisão e ação. O setor público é caracterizado por uma governança envolvendo legislativo, executivo, judiciário, espaços de participação social, além de processos que regulamentam esse fluxo de decisão e que contrastam com a celeridade do setor privado em tomadas de decisão mais centralizadas. Deve-se levar em consideração essa dinâmica temporal dos dois setores.

Acerca do imediatismo característico do setor privado, os entrevistados destacaram: “não para nós porque o pessoal que faz a parceria são empresas terceirizadas e que já têm conhecimento do setor público, mas creio que os chefes das empresas que não conhecem a fundo o setor público devem ter esse anseio sim” (gestor municipal de Nobres/MT) e “*elas [institutos e fundações] são mediadores, não são tão rápidos; elas são mais consensuais*” (gestor municipal de Barcarena/PA). Isso não confirma as respostas da *survey*, mas

sugere outro ponto de vista, mostrando que há possibilidade de atuarem em conjunto respeitando seus prazos, servindo como exemplo para transformar os números mostrados como impasse. Consideramos que esse seja um ponto importante para se aprofundar em futuras investigações.

Outra alternativa que obteve destaque em relação às dificuldades foi: “buscam implementar novos projetos quando já existem políticas que necessitam de apoio na mesma área temática”. Ressalta-se que a segunda dificuldade com maior porcentagem apresentada pelo *BISC* e pelo *Censo GIFE* para o ISP atuar com o setor público foram: “descontinuidade das políticas públicas” e “receio de maior descontinuidade nos projetos/programas devido a mudanças políticas”, respectivamente, ou seja, os dois setores identificam dificuldades relacionadas à continuidade das políticas, porém a partir de perspectivas distintas. Ao querer implementar novos projetos quando já existem outros na mesma área temática, o setor privado pode estar colaborando para que uma política seja descontinuada.

Tanto o setor público, quanto o ISP, têm necessidade de promover seus projetos. Parece não haver consenso pelas entrevistas sobre qual lado pode estar causando continuidade/descontinuidade ao trabalhar em colaboração, um ponto para ser aprofundado em estudos futuros.

Quando perguntado na entrevista individual com os gestores públicos se o ISP buscava implementar novos projetos quando já existiam políticas que necessitavam de apoio na mesma área temática, as respostas foram: “não, aqui isso não acontece. Eles disponibilizaram o que a gente necessitava. Pesquisaram qual era a maior reclamação no município e fizeram a proposta de prestar uma assessoria para resolver esse problema, e assim surgiu a parceria” (gestor municipal de Nobres/MT) e “Muitas vezes, o pacote [projeto] da empresa não atende à necessidade da comunidade (...) O que a gente tem feito aqui é, quando a empresa nos procura, apresentamos para eles as políticas públicas e discutimos o que já existe para não cair no mesmo itinerário, o que já aconteceu algumas vezes e causou uma certa esquizofrenia na cidade” (gestor municipal de Barcarena/PA).

As entrevistas nos mostram atuações distintas nos municípios, onde no município de Nobres essa relação foi boa, tendo uma abordagem positiva, enquanto no município de Barcarena foi preciso que eles se adequassem à abordagem que estava sendo feita pelo ISP, para que não tivessem que enfrentar resultados negativos novamente no futuro. Apesar de trazerem percepções distintas, ambas as entrevistas apontam para a importância de o ISP estar atento às demandas do município e da comunidade local.

Em relação à avaliação das parcerias, nenhum respondente classificou a parceria como “péssima”; quatro classificaram como “ruim”; 14 como “regular”; dez respondentes como “boa” e um classificou como “excelente”.

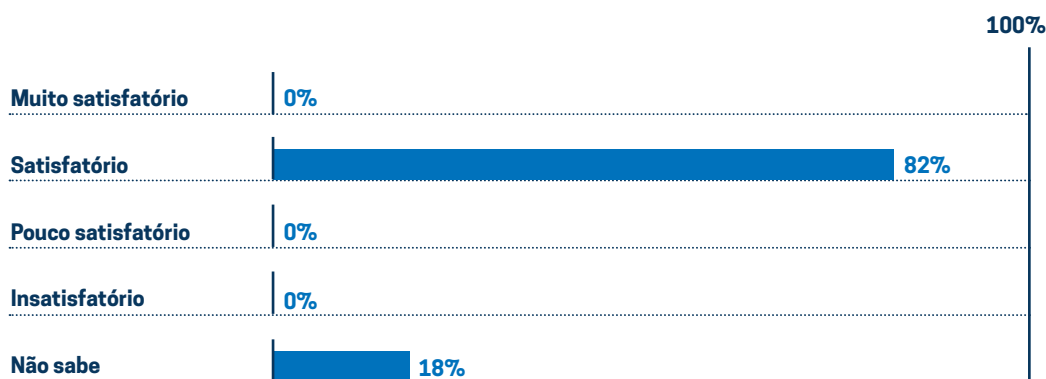
**Tabela 10: Avaliação da parceria**

Avaliação	N	%
Péssima	0	0%
Ruim	4	14%
Regular	14	48%
Boa	10	34%
Excelente	1	3%
Base total	29	100%

**FONTE: SANTOS, 2018. Elaboração própria.**

Já no *BISC*, quando perguntado como as empresas avaliam as parcerias com as organizações governamentais, foram apresentadas as opções: “muito satisfatório”, “satisfatório”, “pouco satisfatório”, “insatisfatório” e “não sabe”. A pesquisa solicitou aos respondentes que considerassem nos critérios de avaliação dessas parcerias: o alcance dos objetivos e metas estabelecidos, os resultados obtidos, a continuidade dos projetos, o cumprimento dos compromissos assumidos, a qualidade do diálogo com os gestores públicos e a transparência dos órgãos governamentais. 82% dos gestores do ISP declararam as parcerias como satisfatórias e 18% disseram que não sabiam responder.

**Gráfico 11: Como as empresas avaliam as parcerias com as organizações governamentais?**



FONTE: COMUNITAS, 2015.

No *BISC* não houve resultados negativos em relação à parceria e isso pode ter sido devido ao fato de as organizações não possuírem essa percepção (ou certeza dessa percepção) e terem respondido a opção “não sabe” ou porque os resultados dessas parcerias para as organizações do ISP são realmente muito benéficos.

Comparando os resultados da Tabela 10 com os resultados do *BISC* (Gráfico 11), ainda que a base dos gestores públicos seja pequena, parece haver uma melhor percepção da parceria entre os investidores sociais do que entre os gestores públicos, algo que deveria ser aprofundado em futuros estudos. Ainda assim, algumas hipóteses podem ser levantadas.

Uma possibilidade é o fato de que há uma pressão no setor privado para resultados positivos e retornos aos mantenedores e isso pode influenciar as suas respostas. O setor público, por sua vez, já acostumado com problemas conhecidos pela sociedade, pode responder à questão de forma mais realista. Ao mesmo tempo, a parceria para o setor privado pode representar uma grande parte do seu investimento e das suas ações, enquanto para o setor público ela pode ter um peso menor na sua atuação, devido ao seu tamanho e às suas características.

Isso pode significar também que os benefícios resultantes das parcerias do ISP com as políticas públicas são maiores para os investidores sociais, impactando mais seus projetos e resultados, do que para o setor público, que é muito mais complexo do que o setor privado no que tange ao oferecimento de serviços e soluções sociais e envolve diversos desafios e tipos de parcerias, o que justifica que para alcançar altos níveis de satisfação na parceria com esse setor, tenha que existir um alto nível de empenho por parte do ISP para superar barreiras e desafios.

Outra hipótese refere-se a uma possível maior heterogeneidade do respondente do setor público, o gestor que acompanha a parceria, que pode estar em cargos e funções muito diferentes em comparação com o ISP, no qual os respondentes podem ter um perfil mais homogêneo. Isso pode ser um ponto importante a considerar em futuras pesquisas.



Sobre essa diferença na avaliação das parcerias entre ISP e setor público, foi abordado por um dos entrevistados que:

“muitas empresas fazem seus investimentos à mercê da gestão pública, por isso que muitas respostas são ‘regular’. A empresa vê a comunidade, faz alguns investimentos e volta para o seu escritório. A comunidade enxerga as coisas, a empresa não tem o compromisso de manter um resultado mais generalizado. É regular porque a gestão pública, muitas vezes, não é procurada ou faz campanhas que o poder público já faz; eles fazem algo que a administração pública às vezes já faz. Por que não sentar e pensar quais são as estratégias diferenciadas que podem impulsionar a comunidade? As empresas desperdiçam recursos, não olham para os temas que ainda não apresentamos” (gestor municipal de Barcarena/PA).

A diferença na avaliação das parcerias não significa que o setor público não reconheça o valor destas, pois como mostrado nas questões anteriores, os gestores públicos declaram como motivações “muito importantes”: “obtenção de treinamento/capacitação para a gestão pública”, “troca de aprendizados entre o investimento social privado e a gestão pública”, “melhora no atendimento/serviço prestado pelas políticas públicas”, “melhora no acompanhamento/monitoramento das políticas públicas” e “comprometimento do investimento social privado com as políticas públicas apoiadas”. Entretanto, há espaço para melhorias nessa relação para que o grau de satisfação geral da parceria seja elevado. Como apontado na fala acima, é necessária uma maior escuta, captar as reais necessidades da comunidade, trabalhar em diálogo, fazer de fato um trabalho em conjunto, e não individual, para que os dois setores tenham uma atuação que legitime os interesses locais, extraindo da parceria bons resultados e aumentando assim o número de beneficiários e a transformação para tal população.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como visto nos estudos citados, o ISP tem enfatizado em suas estratégias o alinhamento às políticas públicas. De acordo com os dados levantados no *Censo GIFE* e no *BISC*, a aproximação do ISP com as políticas públicas ocorre de forma muito destacada, particularmente com ações de fortalecimento à gestão.

A atuação do ISP nas políticas públicas, que tem se intensificado recentemente, não possui um manual e talvez nunca precise existir um para definir boas práticas de atuação. Entretanto, a experiência, com o passar do tempo, pode e deve aperfeiçoar essas parcerias e, ainda mais importante, o diálogo com o setor público e com a comunidade tem um poder ainda maior de aperfeiçoamento dessa relação.

Os resultados apresentados nesta pesquisa mostram a diferença de percepções das partes e, apesar de termos alguns limitantes para as comparações estatísticas devido ao número de respondentes, podemos identificar fatores que são importantes para ambos os setores: os municípios que vão começar a trabalhar com projetos em parceria com o ISP já poderão atentar-se aos pontos positivos e negativos, possibilitando construir sua atuação buscando evitar os pontos negativos, assim como o ISP deve considerar as fragilidades e dificuldades que os municípios enfrentam quando atuam em parceria e exercer uma postura de parceiro do projeto, só se assumindo como 'dono' do projeto ao ser sinalizado pelo município.

Tanto o setor público como o ISP consideram que a parceria é relevante para alcançar o público alvo, como também para o acompanhamento e monitoramento das políticas públicas, contribuindo para a capilaridade dos projetos e políticas públicas. Entretanto, como dificuldade, os gestores públicos destacaram o imediatismo do setor privado, algo que deve ser levado em conta pelo ISP, buscando não só se adequar, mas também identificar como contribuir para que o processo temporal ocorra bem, sem que precisem pressionar o setor público, pois como aponta o *BISC 2017*, o maior entrave considerado pelo ISP para as colaborações é a morosidade dos processos decisórios do setor público.

Da mesma forma que as empresas consideram as diferenças regionais para oferecer seus serviços ao mercado, elas devem considerar as diferenças regionais na sua forma de atuação social. Cada município



possui diferentes necessidades, mas uma característica comum a eles são as trocas dos mandatos de eleição, o que resulta na troca de cargos dos dirigentes municipais, que trazem consigo mudanças de algumas equipes de funcionários também e isso impacta o município como um todo.

O atual contexto de crise fiscal e retração de investimentos e gastos estatais nas áreas sociais indica que a relevância das parcerias entre setor público e ISP tende a aumentar ainda mais, ampliando também a necessidade de aperfeiçoamentos nessas colaborações.

Como limitantes deste estudo estão o baixo número de respostas e o período em que foram enviados os questionários (próximo a férias e recessos). Como sugestões para estudos futuros, que visem à superação dessas limitações:

- Ampliação do número de respondentes;
- Caracterização do perfil do gestor público respondente;
- Com uma amostra maior, realizar análises multivariadas a partir de caracterizações de municípios e das parcerias realizadas com o ISP;
- Realização da coleta em períodos diferentes.

Mais informações e dados sobre essa atuação poderão levar ao aperfeiçoamento das parcerias, bem como ganhar efeito demonstrativo para que elas passem a influenciar essa aproximação do ISP com as políticas públicas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COMUNITAS. **Destaques de 2017**: uma retrospectiva da atuação social corporativa nos últimos dez anos. São Paulo: COMUNITAS, 2017. 70 p. Disponível em: <<http://www.comunitas.org/portal/bisc-publicacoes/>>. Acesso em: 29 dez. 2017.

\_\_\_\_\_. **Relatório BISC 2015**. São Paulo: Comunitas, 2015. 180 p. Disponível em: <<http://www.comunitas.org/portal/bisc-publicacoes/>>. Acesso em: 9 out. 2017.

\_\_\_\_\_. **Relatório BISC 2016**. São Paulo: Comunitas, 2016. 147 p. Disponível em: <<http://www.comunitas.org/portal/bisc-publicacoes/>>. Acesso em: 14 out. 2017.

DEBONI, F. (Org.). **Investimento social privado no Brasil**: tendências, desafios e potencialidades. Brasília: Instituto Sabin, 2013.

\_\_\_\_\_. O sentido público do Investimento Social Privado. **GIFE**, São Paulo, 21 jan. 2016. Disponível em: <<http://gife.org.br/artigo-o-sentido-publico-do-investimento-social-privado/>>. Acesso em 10 nov. de 2016.

GRUPO DE INSTITUTOS FUNDAÇÕES E EMPRESAS (GIFE). **Censo GIFE 2016**. São Paulo: GIFE, 2017. 162 p. Disponível em: <<https://sinapse.gife.org.br/download/censo-gife-2016>>. Acesso em: 12 dez. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Censo Demográfico 2010. IBGE Cidades, 2019. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/panorama>>. Acesso em: 29 jan. 2019.

MODESTO, A. O investimento social privado e os projetos na área da saúde. **Comunitas**, São Paulo, 04 nov. 2016. Disponível em: <<http://comunitas.org/juntos/publicacao/o-investimento-social-privado-e-os-projetos-na-area-da-saude>>. Acesso em nov. de 2016.

NOGUEIRA, F. A.; SCHOMMER, P. C. Quinze anos de Investimento Social Privado no Brasil: Conceito e práticas em construção. In: XXXIII ENANPAD – ENCONTRO CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO DA ANPAD. São Paulo, 2019.

PELIANO, Anna (Coord.). **Bondade ou interesse?**: Como e por que as empresas atuam na área social. Brasília, 2001. 104 p. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livro\\_bondade.pdf](http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livro_bondade.pdf)>. Acesso em: 9 set. 2017.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD) BRASIL. **Ranking IDHM Municípios 2010**. Disponível em: <<http://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/idh0/rankings/idhm-municipios-2010.html>>. Acesso em: 29 jan. 2019.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD); INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA); FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO (FJP). IDHM, 2010. Atlas de desenvolvimento humano no Brasil, 2019. Disponível em: <http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/consulta/> Acesso em: 29 jan. 2019.

SANTOS, Beatriz. **Percepções e experiências dos gestores públicos ao alinhamento do investimento social privado às políticas públicas**: Resultados de survey com gestores públicos em comparação com o Censo GIFE e BISC. 2018. 82 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Gestão de Políticas Públicas) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.

SILVA, A. L.; ANDRADE, S. O alinhamento do investimento social privado às políticas públicas. **GIFE**, São Paulo, 20 jul. 2016. Disponível em: <<http://gife.org.br/o-alinhamento-do-investimento-social-privado-as-politicas-publicas/>>. Acesso em: 10 nov. 2016.

## AS AUTORAS

### **Beatriz Caroline Silvestre dos Santos**

Graduada em Gestão de Políticas Públicas pela Escola de Artes, Ciências e Humanidades (EACH-USP). Já atuou na área de conhecimento do terceiro setor e atualmente trabalha na área de parcerias da Secretaria de Direitos Humanos e Cidadania (SMDHC) da Prefeitura de São Paulo.

---

### **Patricia Maria E. de Mendonça**

Doutora em Administração Pública e Governo pela FGV-SP, professora e pesquisadora dos cursos de graduação e mestrado em Gestão de Políticas Públicas da Escola de Artes, Ciências e Humanidades, da Universidade de São Paulo (EACH-USP).

Supervisão: **José Marcelo Zacchi e Erika Sanchez Saez**

Coordenação: **Graziela Santiago**

Suporte: **Carolina Magosso**

Comitê de seleção: **Ana Lúcia D'Império Lima,  
Aron Belinky, Beatriz Azeredo e Paula Galeano**

Projeto gráfico e diagramação: **Dafne Rozencwaig Souza**

Revisão: **Amanda Proetti**

Impressão: **Forma Certa**

© 2019 GIFE - Grupo de Institutos Fundações e Empresas

DOI: [doi.org/10.4322/978-85-88462-37-3-05](https://doi.org/10.4322/978-85-88462-37-3-05)



Este material é disponibilizado sob a licença Creative Commons Atribuição Não Comercial 4.0 Internacional.  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>

As opiniões e análises expressas nesta publicação não necessariamente refletem as do GIFE.

Apoio Institucional  
**Fundação Lemann**  
**Instituto C&A**  
**Instituto Unibanco**