

caminhos para inovação

idades
e territórios



AGÊNCIA
TELLUS



instituto
arapyauú



introdução

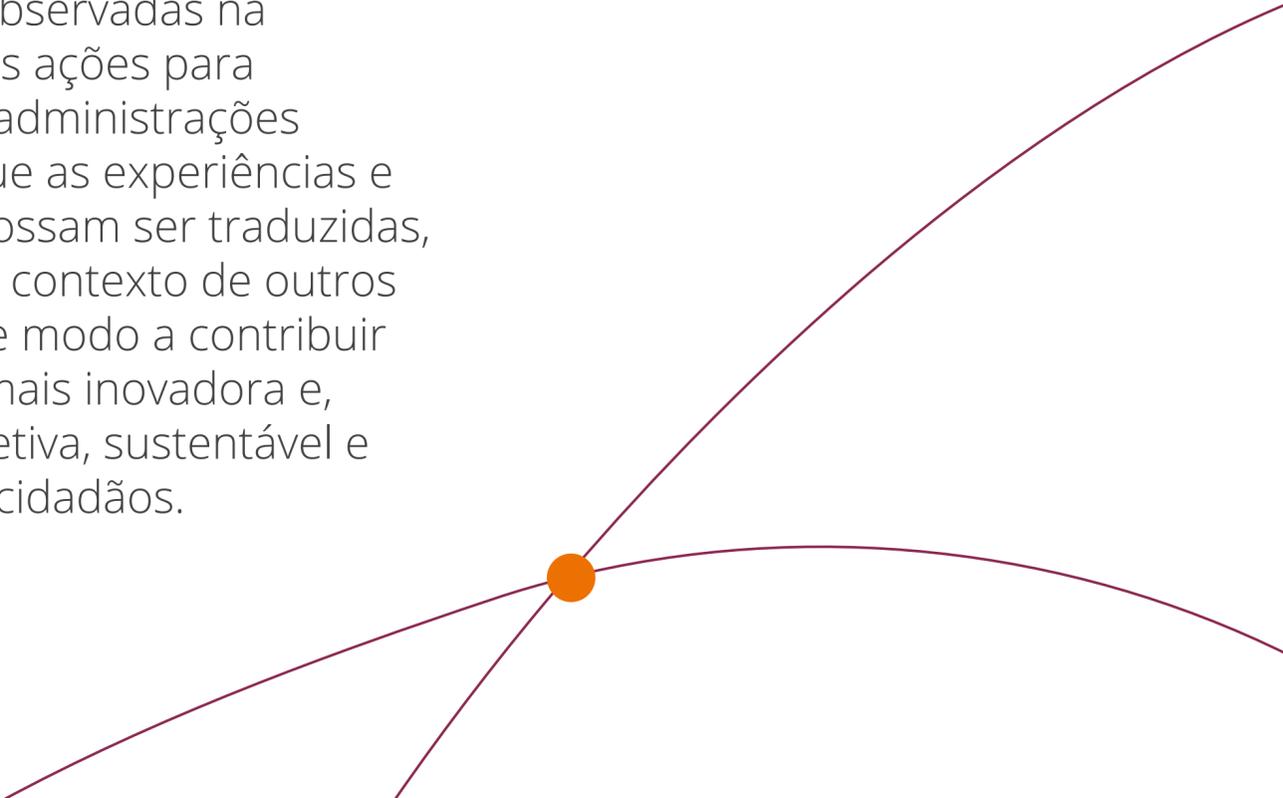
É comum que os desafios para promover a inovação nos municípios sejam os mesmos que os desafios que a própria gestão municipal enfrenta em boa parte do seu dia a dia. Isso nos mostra que, cada vez mais, a inovação governamental tem que ser parte essencial da própria gestão pública, e não uma agenda à parte, que responde a questões específicas. O Instituto Arapyaú, por meio do Programa Cidades e Territórios, buscou contribuir com respostas para esses desafios a partir da identificação de um fator fundamental aos processos de inovação: o fortalecimento das capacidades institucionais dos governos locais.

Surgiu assim o projeto ***“Fortalecendo Capacidades Institucionais em Municípios para Soluções Inovadoras”***, com a proposta de atuar territorialmente em municípios a fim de capacitar gestoras e gestores públicos para a resolução de problemas complexos e prioritários, superando os três principais obstáculos para uma boa gestão e para a

inovação: fiscal, jurídico e organizacional. Com duração de um ano, o projeto foi pilotado em quatro municípios brasileiros - Aracaju/SE, Blumenau/SC, Cachoeiro de Itapemirim/ES e Caruaru/PE -, e contou com o apoio de parceiros estratégicos de diferentes campos de atuação na linha de frente - Impulso, Gove, XVV Advogados e, CLP - Liderança Pública.

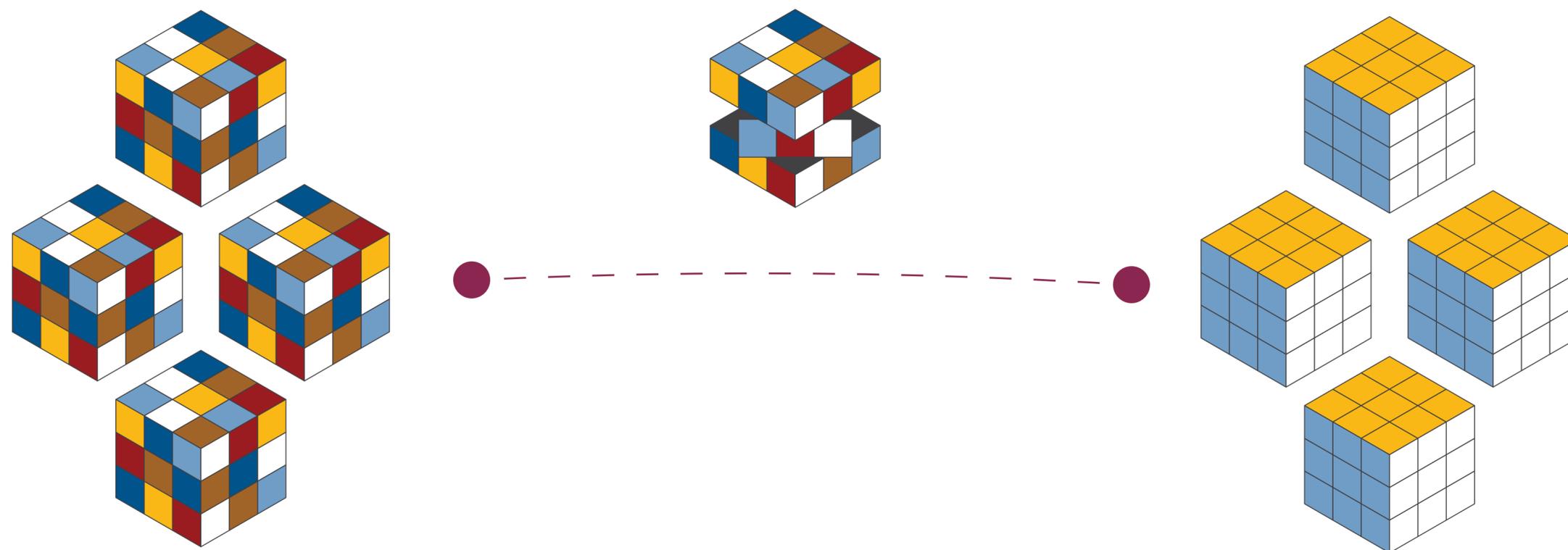
Este documento, sistematizado em parceria com o Instituto Tellus, reúne aprendizados, caminhos e ferramentas observadas na implementação de diversas ações para inovação realizadas pelas administrações municipais. Esperamos que as experiências e reflexões aqui relatadas possam ser traduzidas, adaptadas e replicadas no contexto de outros municípios e territórios, de modo a contribuir para uma gestão pública mais inovadora e, por isso, mais eficiente, efetiva, sustentável e voltada às demandas dos cidadãos.

Boa leitura!



innovar na gestão pública é
como montar cubos mágicos:

complexo; desafiador; e cada movimento tem sua importância para que as peças se encaixem e os resultados (esperados e inesperados!) se concretizem.



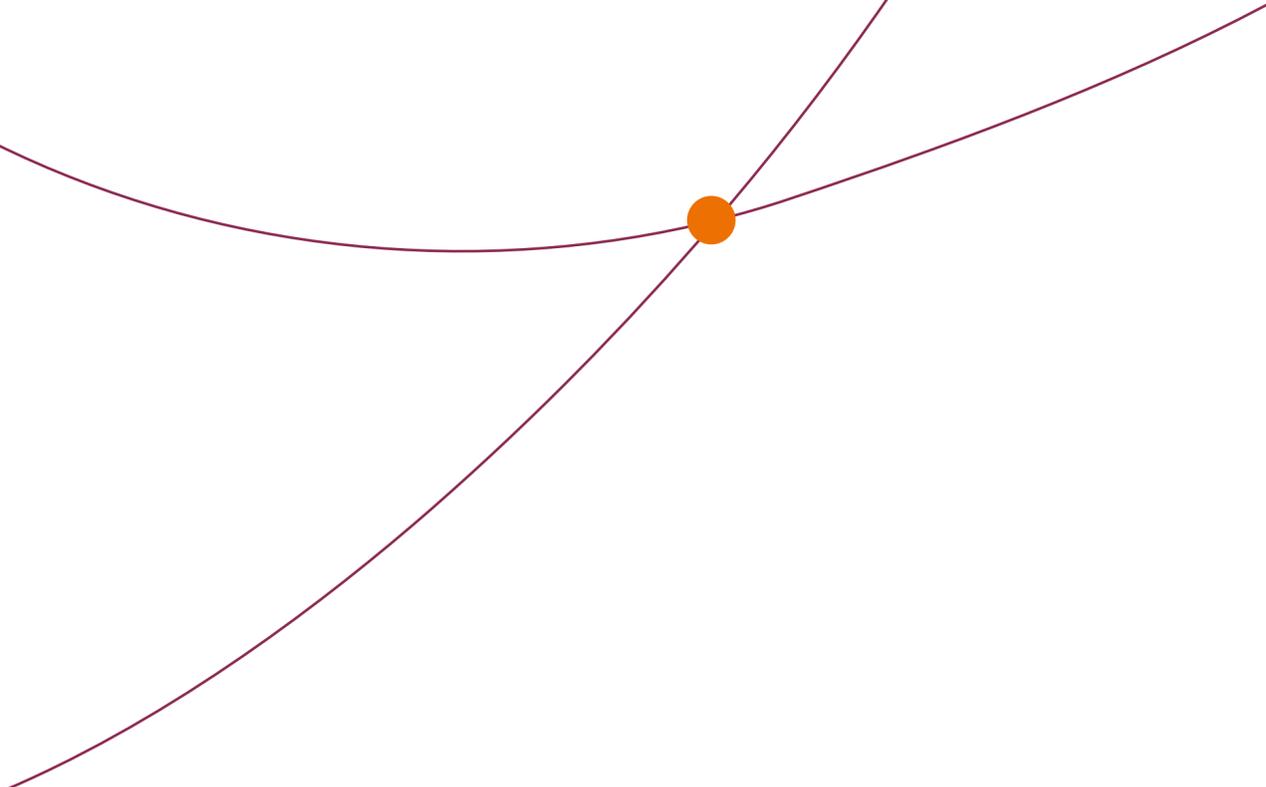
Quando sistematizamos as experiências do projeto piloto **“Fortalecendo Capacidades Institucionais para soluções inovadoras”**, entendemos que **seis elementos importantes** se consolidaram para garantir que a inovação acontecesse de fato, aqui representados pelas faces do cubo:



Neste material, você encontrará experiências vivenciadas na prática para se inspirar e fazer a inovação acontecer também no seu município! Assim como em um cubo mágico, não existem regras, nem um passo a passo obrigatório, mas você pode adaptar, testar e construir o caminho que faça mais sentido de acordo com o seu contexto.

modelos organizacionais





Antes de falar sobre Modelos Organizacionais é preciso retomar o conceito de **inovação no setor público** - o que é e como se difere das práticas correntes. Se você quer promover inovação no seu município, este é o primeiro passo.

Existem inúmeros estudos que investigam questões relacionadas à inovação no setor público e, por conta disso, há mais de uma definição para este conceito. Em linhas gerais, de acordo com uma pesquisa* realizada pelo professor Hironobu Sano, **as inovações possuem dois aspectos centrais:**

“(1) trata-se da incorporação de algo novo que pode ter sido utilizado em outra localidade; e (2) ter utilidade prática em um determinado contexto, ou seja, não basta uma mera ideia, mas a mesma deve ser posta em ação e trazer resultados para a organização”.

*Fonte: Pesquisa: “Laboratórios de Inovação no Setor Público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais”- Hironobu Sano. Brasília: Cadernos ENAP 69, 2020.

É possível também agrupar as inovações, classificando-as por **tipo**, **grau** e **origem**:

tipo*		grau*	
Processos Administrativos	Novas ferramentas e processos	Incremental	Pequenas alterações nos serviços ou processos existentes, sem mudanças na estrutura organizacional
Processos Tecnológicos	Adoção de novas tecnologias	Radical	Desenvolvimento de novos serviços, sem alteração da dinâmica geral do setor
Serviços	Criação de novos serviços	Sistêmica	Baseado na introdução de novas tecnologias, com novas estruturas de trabalho e relacionamento, e com mudança de patamar no nível de performance
Conceitual	Desenvolvimento de novas visões de mundo / mudanças de paradigmas		
Governança	Novas formas de relacionamento entre atores internos e externos		
Políticas Públicas	Mudança em Políticas Públicas		

*Fonte: Pesquisa: "Laboratórios de Inovação no Setor Público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais"- Hironobu Sano. Brasília: Cadernos ENAP 69, 2020.

origem*

Top Down	Inovações derivadas de decisões políticas ou alto escalão
Bottom-up	Inovações com origem nos níveis organizacionais que não as de liderança
Horizontal	Processo de criação coletiva entre servidores ou com agentes externos

*“(...) Nessas duas perspectivas [Top Down e Bottom-up], as inovações são inerentemente intraorganizacionais, ou seja, resultam de um processo de **inovação fechada**. Por outro lado, o debate mais recente considera que as ideias não são exclusividade dos indivíduos que atuam em uma organização, mas também podem vir do ambiente externo às organizações, a partir da contribuição de especialistas, usuários de serviços públicos e setor privado (Veeckman et al., 2013). Trata-se, então, de **considerar um processo de inovação aberta e de cocriação ou coprodução de serviços públicos, numa estratégia de inovação horizontal** e que pode resultar em soluções mais rápidas do que num processo fechado (Hilgers; Ihl, 2010; Lee; Hwang; Choi, 2012; Veeckman et al., 2013).”*

Professor Hironobu Sano*

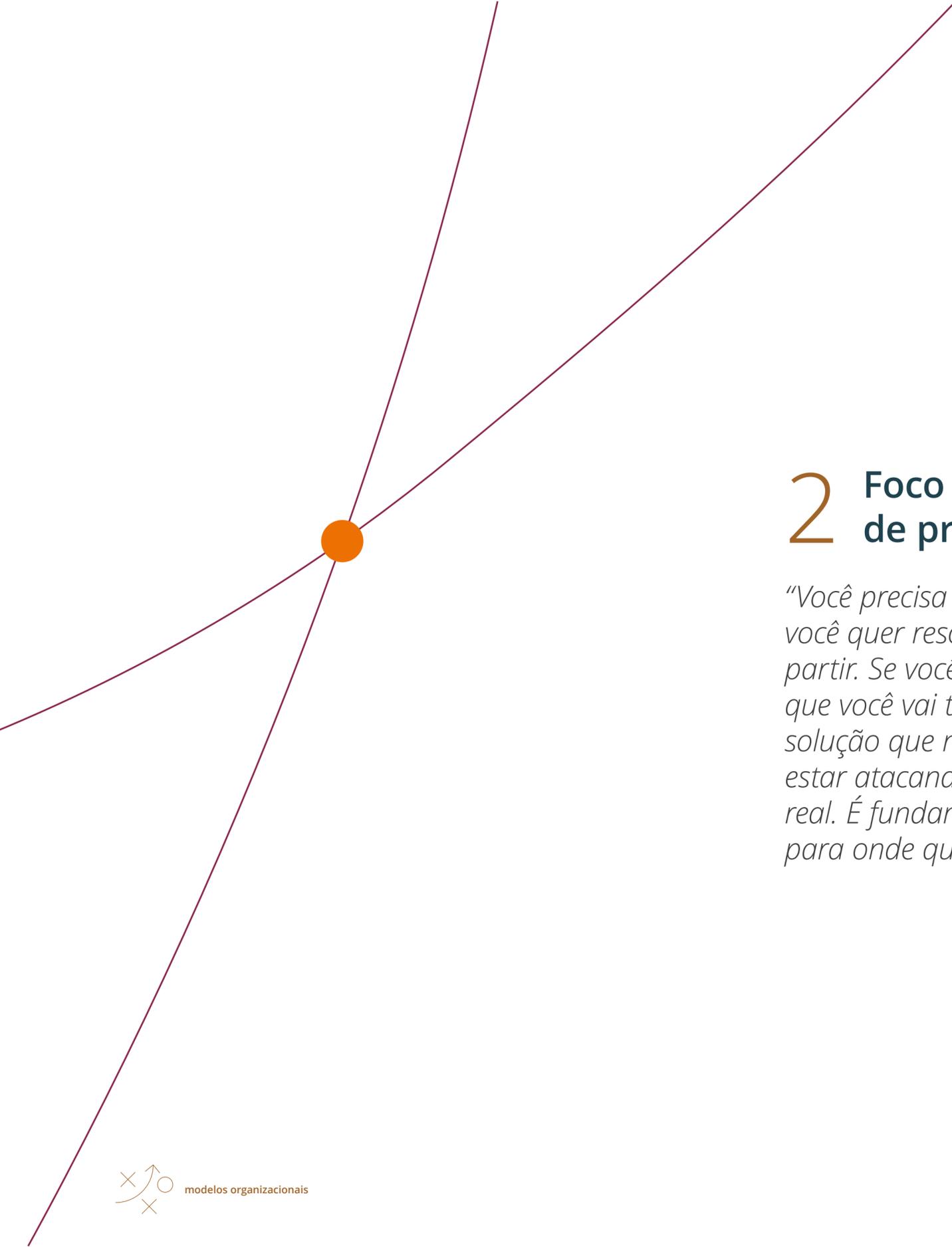
*Fonte: Pesquisa: “Laboratórios de Inovação no Setor Público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais”- Hironobu Sano. Brasília: Cadernos ENAP 69, 2020.

Atualmente, é possível dizer que os municípios e estados estão buscando cada vez mais diferentes estratégias para promover inovação em suas gestões - em alguns casos, caminhos mais institucionalizados, em outros nem tanto assim. E isso porque a inovação está bastante conectada com o campo da experimentação e tem como premissa considerar o contexto e a realidade local.

Em entrevista, o professor Sano apontou **cinco pontos importantes** que devem ser considerados para promover a inovação nos municípios:

1 Apoio político

“Não só para blindar a iniciativa, para que consigam pensar em problemas e inovações e testá-las, mas também para evitar que sejam cooptados por outros interesses que estiverem envolvidos. Ao mesmo tempo, esse apoio tem que resultar em recursos: seja pessoal ou tempo, para que consigam realizar as iniciativas”.



2 Foco na resolução de problemas

“Você precisa saber qual é o problema que você quer resolver. É daí que você precisa partir. Se você não sabe qual é o problema que você vai trabalhar, vai gerar uma solução que não vai resolver nada; pode estar atacando os sintomas e não a causa real. É fundamental que o município saiba para onde quer caminhar”.

3 Olhar para dentro

É importante ainda desconstruir a ideia de que inovação está relacionada apenas a mudanças sistêmicas e/ou radicais; e lembrar também que a tecnologia não é a resposta para tudo. As inovações chamadas de “incrementais” são muito potentes (e necessárias!) para transformar os municípios, ao promover mudanças internas nos processos ou serviços já existentes. A organização de dados para conhecer seus problemas a fundo, o fluxo de informações e até a definição de papéis nas equipes **(temas que também serão abordados neste documento)** são igualmente fundamentais.

4 Começar com desafios menores:

“Você pode começar com projetos menos audaciosos, não necessariamente resolvendo o principal problema. Trabalhar por projetos, só isso já seria um avanço muito grande. Repensar a estrutura organizacional, como as secretarias trabalham com agentes comunitários, com as escolas; pensar em capacitar seus próprios servidores. Dá pra fazer muita coisa que não precise de mais dinheiro. É um processo mais lento, de aprendizado, em que o grupo todo irá perceber os desafios e o quanto tem que trabalhar para resolver. Pegar desafio grande de cara, acaba virando “bala de prata”: ou é isso, ou é nada. Se for bom e der certo, ótimo. Se não, toda iniciativa vai por água abaixo. Comece pequeno, aos poucos.”

5 Engajamento e capacitação dos servidores

*“É preciso quebrar as resistências, começar com quem tem interesse. A resistência muitas vezes vem do uso de estratégias mais lúdicas, design thinking, acham que é brincadeira, brinquedoteca. Mas, uma vez que participam e começam a ver resultados, mesmo os menores, isso mostra que deu certo. É preciso ir chamando, tentando sensibilizar aos poucos. E um outro ponto central é a formação de recursos humanos. Capacitar e fortalecer as capacidades dos gestores para que possam tomar suas próprias decisões. A partir deste empurrão você começa a pensar nos seus próprios desafios.” **(tema que também será abordado neste documento)***

a experiência nos municípios

No caso do projeto piloto “*Fortalecendo Capacidades Institucionais para soluções inovadoras*”, a implementação de uma **Unidade de Inovação**, que constava no planejamento, tinha como objetivo **institucionalizar a inovação** nos municípios, garantindo espaço físico específico e uma equipe alocada para gerir essa nova frente do governo; além de ser um possível caminho para a continuidade das ações, após o encerramento da parceria. Porém, na prática, esse desenho ganhou diferentes contornos:

Núcleo de Inovação

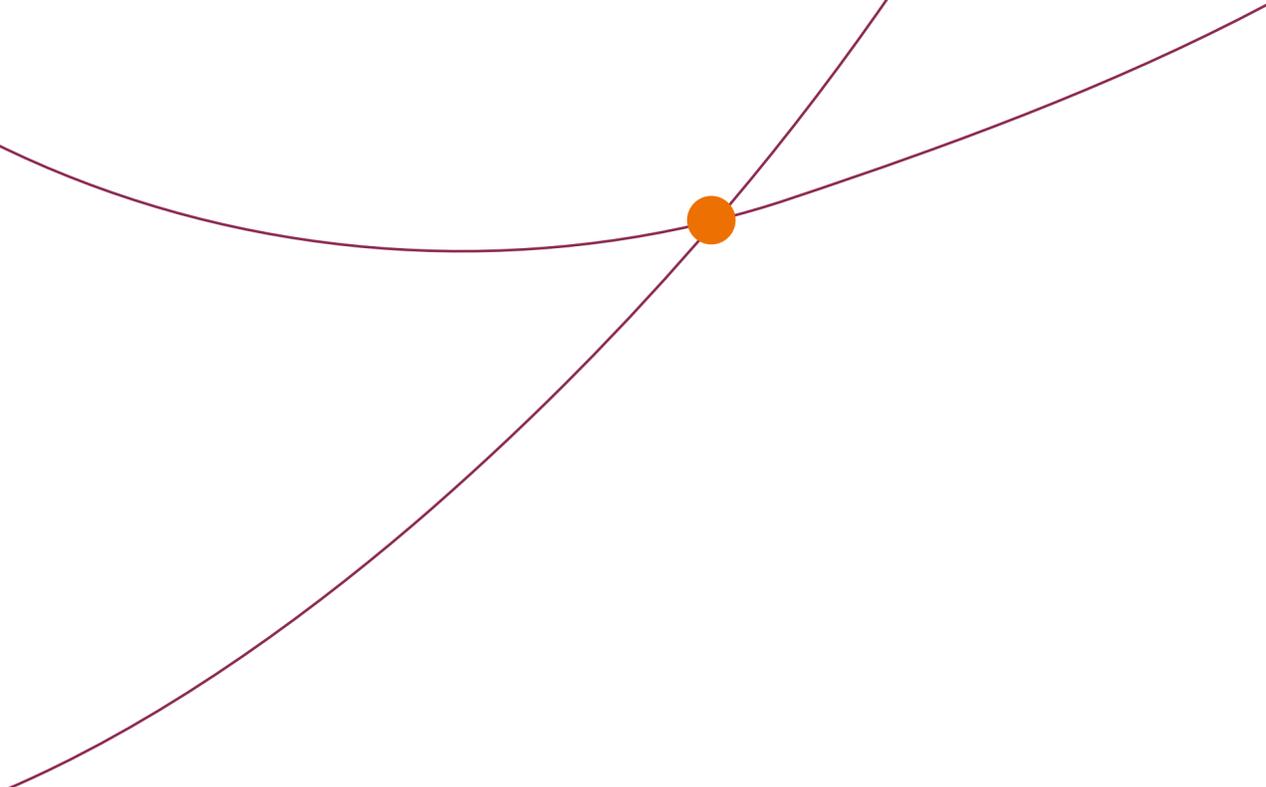
Aracaju/SE

Para implementar uma **Unidade de Performance e Inovação (UPI)**, o prefeito de Aracaju/SE optou por alocar um assessor especial para liderar esse processo. Focado inicialmente em projetos com foco em soluções tecnológicas, o Núcleo passou a ter um olhar mais sistêmico e foi estruturado a partir de três frentes de atuação, que trabalhariam em conjunto: Área de Governança e TI; Laboratório de Inovação; e Área de Dados. Depois do projeto piloto, a UPI ganhou mais consistência para definir o escopo de atuação, o gestor participou das capacitações e estavam em processo de contratação de mais pessoas para compor a equipe.

Laboratório de Inovação

Blumenau/SC

O município de Blumenau/SC já havia estruturado um **Escritório de Projetos** dentro da Secretaria de Gestão Governamental, responsável por acompanhar outras pastas. Com a equipe capacitada para se aprofundar na solução de problemas complexos, por meio da organização e análise de dados, escuta do usuário e cocriação de soluções, por exemplo, o Escritório de Projetos tornou-se o espaço ideal para a implementação de um Laboratório de Inovação, sendo suporte para trabalhos com as secretarias fins.



Lei de Inovação Municipal

Cachoeiro de Itapemirim/ES

A escolha de Cachoeiro de Itapemirim/ES foi institucionalizar a inovação por meio da **implementação de uma lei** que garanta um ambiente propício à inovação. Até o final do projeto (junho de 2020), a Lei não havia sido implementada.

Inovação em Processos

Caruaru/PE

O município de Caruaru, por sua vez, optou por **não formalizar** a implementação da Unidade de Inovação neste momento, mas sim trazê-la como um processo e parte do dia a dia das secretarias fins. A Secretaria de Planejamento, responsável por liderar o projeto piloto, escolheu trabalhar com projetos estratégicos para o governo, garantindo um “olhar para dentro”, a fim de transformar processos; melhorar a captação, organização e análise de dados, assim como instituir indicadores significativos para o desenvolvimento do próximo Plano de Governo da atual prefeita.

aprendizados importantes sobre modelos organizacionais

1

Para institucionalizar a inovação no seu município **não é necessário, a princípio, criar um espaço físico** específico para isso;

2

É preciso garantir no mínimo **uma pessoa alocada em tempo integral para “respirar” inovação**: não precisa ser necessariamente especialista, mas deve ter uma conexão com o tema e estar disposta a pesquisar e aprender;

3

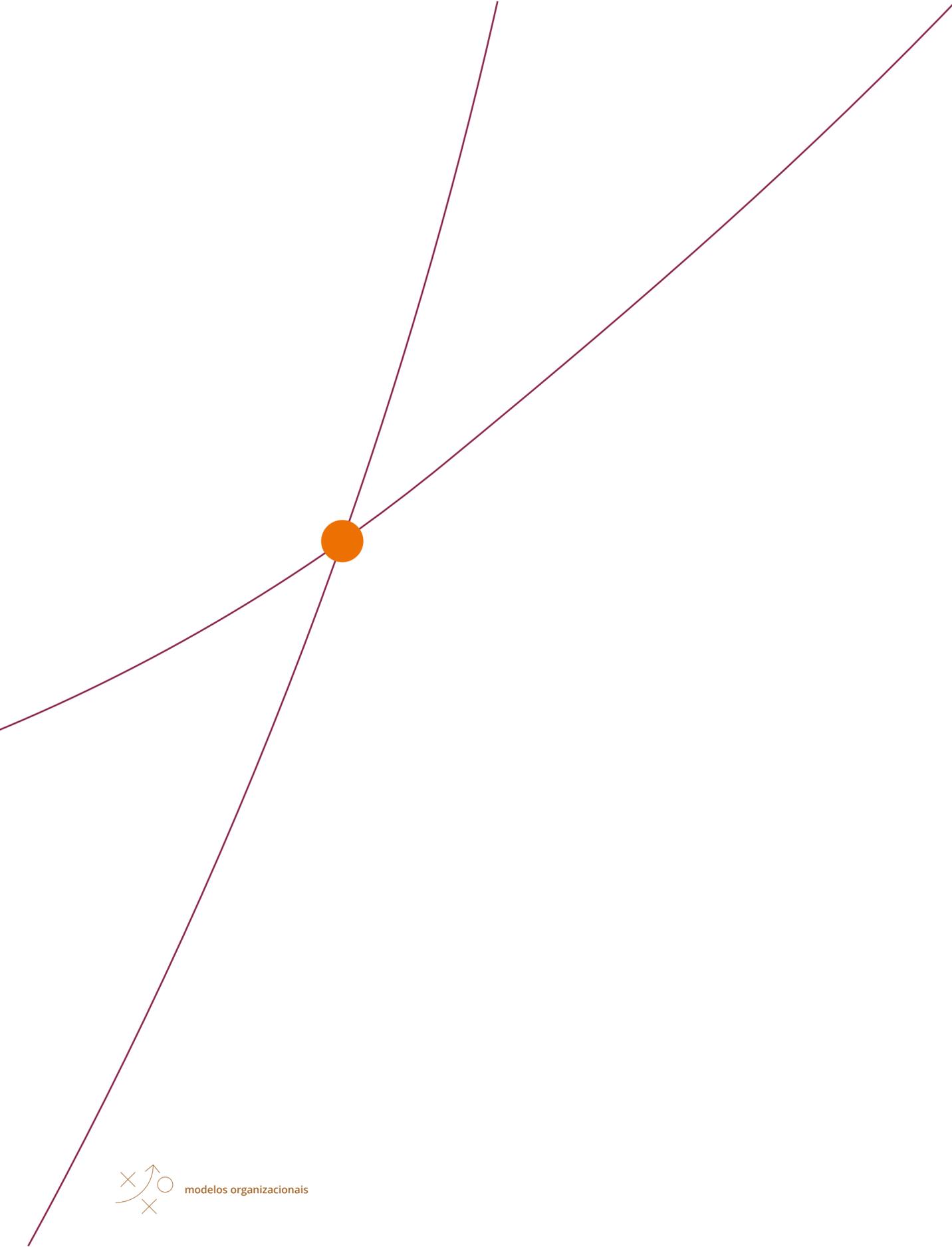
Não existe certo ou errado. **Cada município deve se adaptar conforme seu contexto** para implementar processos e soluções inovadoras em sua gestão. Mas não tenha medo de consultar outras experiências e conversar com quem já começou a testar diferentes possibilidades.

4

Lembre-se: a agenda municipal muitas vezes é baseada em urgência e solução de problemas e por isso é muito importante que a **inovação se conecte com essas demandas da vida real para resolvê-las de fato.**

Assim como as Unidades de Inovação, uma estratégia que vem sendo adotada em alguns municípios e estados é a implementação de **Laboratórios de Inovação**.

***Laboratórios de inovação** no setor público são ambientes colaborativos que buscam fomentar a criatividade, a experimentação e a inovação, por meio da adoção de metodologias ativas e da cocriação, na resolução de problemas. Com essa definição, um laboratório não precisa necessariamente estar associado a um espaço físico, embora a grande maioria disponha de um, mas o **foco deve ser na busca por respostas a problemas em organizações públicas, serviços públicos ou políticas públicas**. Adicionalmente, essa busca por ideias e inovações envolve um processo de inovação aberta, ou seja, com a **participação** de atores para além da unidade que está com um problema, podendo ser atores intragovernamentais – de outros setores ou unidades –, intergovernamentais, sociedade civil e/ou setor privado. A experimentação, por sinal, é um dos desafios dos laboratórios, pois a perspectiva é de que as soluções sejam testadas em escala menor para analisar sua viabilidade, bem como compreender a complexidade envolvida em uma posterior implementação em maior escala.**



para o especialista Sano,

a **escolha do modelo organizacional** ideal e se a iniciativa será ou não institucionalizada em algum momento depende muito da estratégia e trajetória do município. *“Se tem escritório de projetos, talvez seja mais fácil ir por aí. Se não tem nenhuma estrutura, talvez um laboratório, um núcleo, ajudasse a organizar e a pensar para onde o município vai caminhar. Pode até chamar de ‘cidades inteligentes’, que é uma temática com apelo muito grande atualmente, mas é desenvolver um grupo que consiga pensar o futuro da cidade, identificar problemas e buscar soluções. Alguns municípios preferem não formalizar, para não burocratizar. Outros sim, buscam formalizar justamente para garantir que a iniciativa vai permanecer”.*

convite à reflexão:

quais perguntas você precisa responder para entender melhor o modelo organizacional ideal para a sua gestão

Confira algumas perguntas que serão importantes para te apoiar neste processo de descobrir possíveis caminhos para o seu município:

O que é inovação? Temos clareza do que significa e no que se diferencia das práticas comuns?

Já trabalhamos por **projetos** ou pensamos em como seria fazer dessa forma?

- É possível identificar algo que já fazemos no município e poderia ser considerado inovador?
-

O que nós gostaríamos que **fosse diferente** na gestão do município?

- Que tal listar os principais problemas internos (estruturais e nos processos)?
-

Onde o município quer chegar? Sabemos qual é a nossa missão?

- Temos **apoio político** para propor mudanças?

Olhando de maneira **setorial** (saúde, educação), onde estão as **principais falhas estruturais**? Estamos trabalhando **em conjunto**? Sabemos quais são os principais desafios de cada setor? Temos **dados** que embasam/comprovam? Estão organizados?

O quanto o município está disposto a **"abrir a cabeça"** para **testar** e implementar novas maneiras de resolver problemas complexos, sabendo que nem sempre os resultados serão palpáveis em curto prazo?

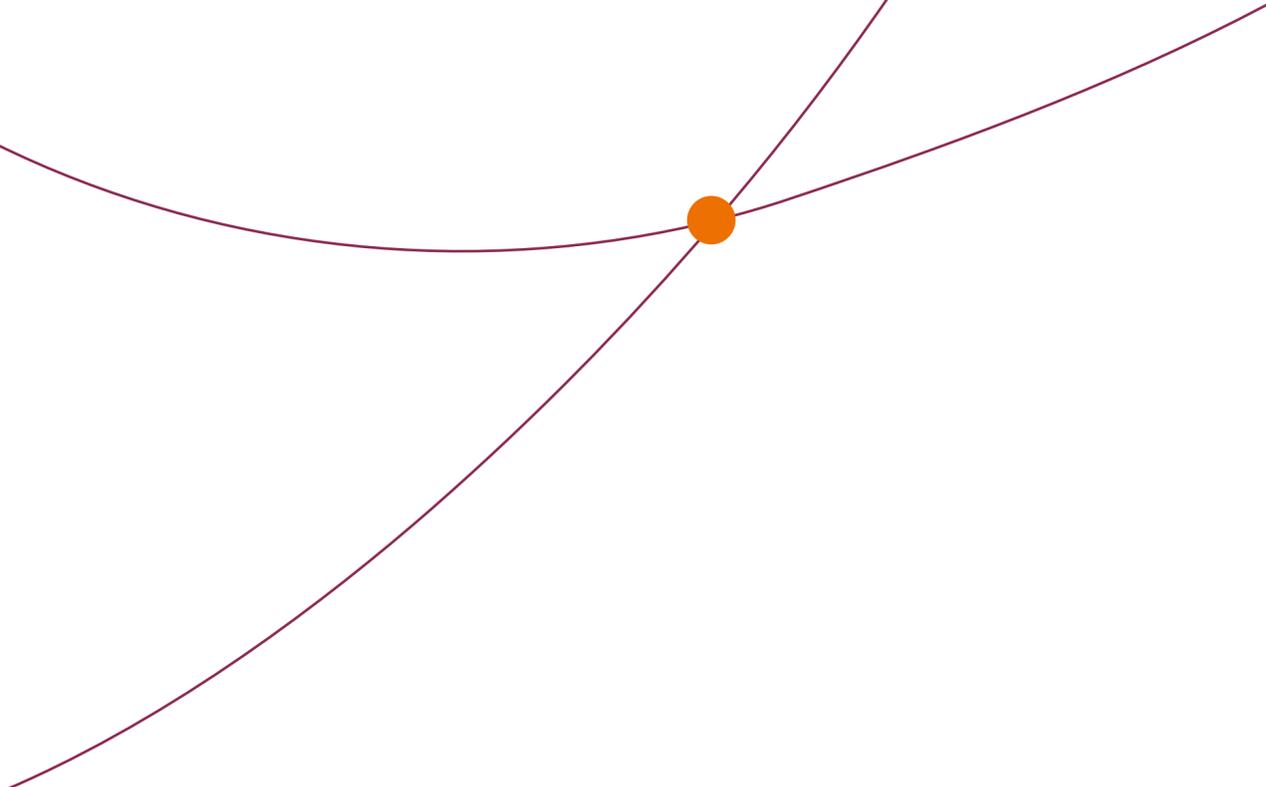
O quanto o município está disposto a **investir tempo e recursos** na capacitação de servidores para o uso de novas ferramentas e metodologias?

análise de problemas complexos



“Problemas são essenciais para impulsionar mudança. Mas muitos profissionais são orientados por intervenções padronizadas que nunca abordam as causas reais dos problemas. É preciso construir capacidades para resolvê-los e aprender a identificar bons problemas. **Um bom problema é aquele que:**

- **é importante** para os principais agentes de mudança e, portanto, não pode ser ignorado;
- **motiva e impulsiona** a mudança;
- **pode ser dividido em causas menores;**
- **permite respostas estratégicas** reais, que poderão ser implementadas de forma sequencial;
- **é liderado localmente:** atores locais definem, debatem e refinam o problema por meio de uma visão compartilhada.”*



Quando falamos em resolver problemas complexos, é preciso olhar, analisar, escutar, se debruçar sobre o contexto completo para começar a pensar em possíveis soluções - assim mesmo, no plural, porque a complexidade nos apresenta diversas possibilidades e não apenas uma resposta correta. Uma parte bastante importante neste processo é a organização e análise de dados, para garantir que as decisões sejam tomadas com base em evidências - e não só em hipóteses.

Atualmente, municípios do Brasil inteiro enfrentam dificuldades relacionadas a dados: desde a digitalização e organização de informações até a realização de análises profundas capazes de transformá-las em conteúdo estratégico.

Com os quatro municípios envolvidos no projeto piloto, Aracaju, Blumenau, Cachoeiro de Itapemirim e Caruaru, não foi diferente. Cada um deles apresentou **desafios** semelhantes relacionados à

- **falta ou desorganização de dados disponíveis;**
- **falta de capacitação das equipes para utilizá-los;**
- **ausência de diálogo internamente e entre as secretarias do município;**
- **e também o distanciamento da ponta** (servidores que executam e usuários dos serviços não são ouvidos).

Diante deste contexto, foram realizadas oficinas de capacitação internas e também atividades para captação de novos dados (quantitativos e qualitativos), por meio de pesquisas, entrevistas de profundidade e rodas de conversa.

Neste material, você encontrará informações sobre as **ferramentas utilizadas** e os **processos realizados** em campo.

diagnóstico

problemas complexos

1

Como definir um foco e buscar uma solução?

Conheça a ferramenta Árvore do Problema / Espinha de Peixe

2

Como trabalhar com dados?

Oficinas de Coleta e Análise de Dados

3

Como qualificar meus números? Estratégias de Escuta/Diálogo

Roda de Conversa e Questionário

Entrevista de Profundidade

4

Oficina de mapeamento de atores

IMPORTANTE: Existem inúmeras metodologias para responder a cada uma destas perguntas e neste material compartilhamos as ferramentas que foram utilizadas para rodar o projeto piloto nas quatro cidades.

diagnóstico

como definir um foco e buscar uma solução?

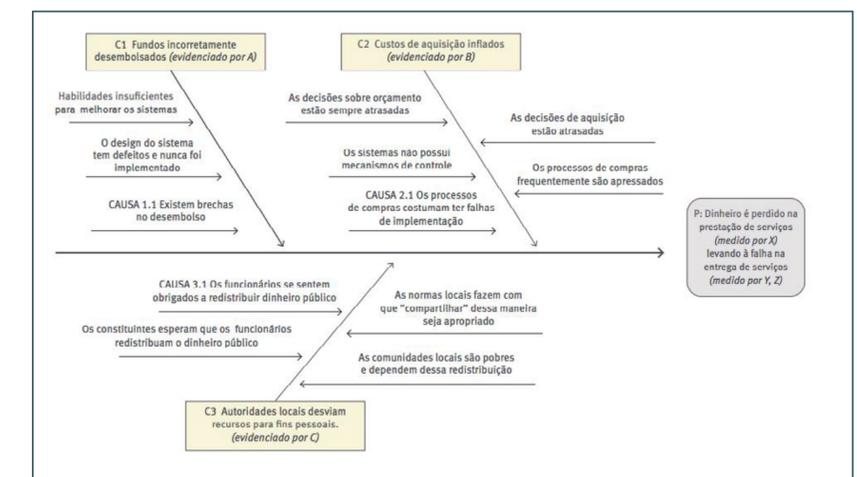
árvore do problema / espinha de peixe

Por que usar esta ferramenta?

Um problema complexo sempre será multidimensional: ou seja, causado por diferentes fatores. Para encontrar soluções que de fato resolvam a questão, **antes é necessário se aprofundar e desconstruir o problema macro em suas causas e subcausas**, compreendendo melhor o todo para definir o que deve ser priorizado na busca de soluções, de acordo com seu contexto local.

Exemplos da Ferramenta em uso:

1



2



Conjunto de Ferramentas **PDIA**

Uma Abordagem “Faça Você Mesmo”
para Resolver Problemas Complexos



Como usar esta ferramenta?

Confira o **passo a passo** de como usar esta ferramenta para se aprofundar nas causas do problema que você está enfrentando no seu município no **Conjunto de Ferramentas PDIA**, desenvolvido pela Universidade de Harvard e que inspirou a Impulso na criação da metodologia para o projeto piloto.

Com este Guia, você aprenderá como desconstruir seu problema usando a **“Técnica dos 5 porquês”**, que permite identificar várias causas principais e quebrar ainda mais cada causa em suas subcausas. E usará um **“Diagrama de Peixe”**, ou diagrama Ishikawa, para representar visualmente seu problema desconstruído*.

“Antes, se pensava muito na solução e não no problema. Todas as soluções eram as melhores do mundo, mas todas davam errado ou eram impossíveis. Quando passamos a usar a **metodologia de resolução de problemas**, de fato começamos a perceber que isso foi o maior ganho. A cultura de inovar, fazer diferença, **olhar para o problema”**. Gestor Público

*“A metodologia foi clara, principalmente a construção de diagnóstico. Discutimos que tem muita reprovação, que o indicador é alto. Mas, pegar o dado, cruzar indicadores, ver outras questões que atravessam esse debate, foi muito legal. **Fomos mapeando e cercando o problema. Saímos do discurso geral e abstrato que não constrói caminhos.** O que é reprovação na **nossa** rede? Temos que pensar o problema, ver todas as conexões e pensar o que vamos fazer a partir daí”*. Gestora Pública

* Na linguagem do PDIA, o termo “problema desconstruído” refere-se a um problema analisado em partes, dividido em problemas menores.

diagnóstico como trabalhar com dados?

oficina de coleta e análise de dados

Por que usar esta ferramenta?

A **Oficina de Coleta e Análise de Dados** foi desenhada com o objetivo de coletar, alinhar e analisar os dados disponíveis sobre o problema priorizado, identificando lacunas e oportunidades a partir dos últimos indicadores disponíveis.

Como usar esta ferramenta?

Para realizar uma análise de dados com qualidade e que traga descobertas efetivas para pensar em possíveis caminhos para solucionar o problema em questão, é necessário alinhar com os participantes e preparar antes do encontro presencial:

- Quais indicadores serão analisados;
- Um levantamento prévio de informações, lembrando de incluir data-base e fonte.
- Definir as expectativas: com qual produto/plano queremos sair da oficina?

“Trabalhar com dados, entender o que é o problema de fato, foi importante para provocar e, a gente, enquanto Escritório de Projetos, começar a sensibilizar as secretarias a trabalhar mais em cima de evidências”. Gestora Pública

Confira na próxima página um passo a passo sugerido de como realizar essa oficina, a partir de uma experiência realizada na Secretaria Municipal de Educação de Blumenau, com o foco na Educação Infantil para a ampliação de vagas em creches.

oficina

coleta e análise de dados

Secretaria Municipal de Educação de Blumenau

Tempo de duração: 2 horas

Participantes: Secretaria de Educação e Escritório de Projetos da Secretaria de Gestão Governamental (mínimo 5 pessoas)

Foco: Educação Infantil - Ampliar o número de vagas em creches

Objetivos: Coletar e alinhar os dados disponíveis sobre o assunto e, a partir da análise de dados, identificar possíveis oportunidades de melhorias para a redução da fila de creche.

Materiais necessários: Post it, canetas, cartolinas

10 minutos

contextualização

Alinhamento dos participantes quanto ao projeto e a proposta, apresentar o contexto (reuniões de diagnóstico realizadas previamente e demanda da SEMED para aprofundar os dados).

10 minutos

atividade de check-in

Cada participante recebe um post it e responde à pergunta:

Cite uma (1) razão pela qual é importante para você diminuir a fila de creches em Blumenau.

Depois, colam na parede e depois leem em voz alta para todos.

oficina

1 hora e
30 minutos

análise de dados

É uma parte central da oficina realizar uma análise dos dados de Educação Infantil de forma colaborativa.

Importante alinhar os seguintes pontos:

Vamos levantar uma série de indicadores de algumas temáticas. Para cada um deles, é importante indicar a base (ex: diário, mensal, anual) e a fonte de referência. Podem olhar no site do Fila Única, no livro, nos arquivos de vocês. Não é necessário também que o número seja preciso (ex: é 4258,23 - é cerca de R\$ 4200 está ótimo);

É possível que não tenhamos todos os dados e não tem problema. Se não tivermos o dado, é importante entendermos a importância desse dado para a análise. Caso seja um dado marcado como relevante, ficaremos com a missão de pensar em como levantar esse dado;

É possível que tenhamos dados conflituosos/ distintos para um mesmo indicador. Nesse caso sugerimos, averiguar a diferença (é de data-base? fonte diferente? critérios distintos?). Na mesma linha, caso pertinente, vale marcamos o dado para aprofundarmos a análise.

oficina

A ideia é explorar
**6 frentes e seus
principais indicadores:**

Demografia

Indicadores: Taxa de Natalidade, Taxa de Migração, Mortalidade Infantil, Crescimento Populacional.

Perguntas Norteadoras:

- Vocês acompanham a taxa de natalidade em Blumenau? De que forma?
- Qual a expectativa de manutenção/modificação da pirâmide populacional aqui em Blumenau?

Oferta de Vagas

Indicadores: Unidades Escolares (CMEI, OSC, Rede Privada), Total de Turmas (Creche/Pré-Escola), Total de Vagas (Creche/Pré-Escola), Oferta de Novas Vagas (Novas Unidades, Readequação de Salas Ociosas, Compra de Vagas - Rede Privada).

Perguntas Norteadoras:

- Há vagas ociosas? Isso acontece em qual região?
- Como está o andamento para a readequação de salas ociosas?
- Como está o andamento para a compra de vagas de unidades privadas? A limitação de novas vagas via rede privada é decorrente do orçamento da prefeitura ou do número de vagas atual da rede privada?

Demanda de Vagas

Indicadores: Unidades Escolares (CMEI, OSC, Rede Privada), Total de Alunos Matriculados (Creche/Pré-Escola), Alunos por Turma (Creche/Pré-Escola), Abandono/Evasão (Creche/Pré-Escola), Demanda Pré-Escola: Fila, Fila de Transferência e Mandatórios, Demanda Creche: Fila, Fila de Transferência e Mandatórios, Composição da Fila de Creche, Demanda da Fila por Ano, Demanda da Fila por Mês

Perguntas Norteadoras:

- Há vagas ociosas? Isso acontece em qual região?
- Como está o andamento para a readequação de salas ociosas?
- Como está o andamento para a compra de vagas de unidades privadas? A limitação de novas vagas via rede privada é decorrente do orçamento da prefeitura ou do número de vagas atual da rede privada?

oficina

A ideia é explorar
**6 frentes e seus
principais indicadores:**

Análise Regional de Oferta e Demanda

Perguntas Norteadoras:

- Onde o déficit de vagas é maior? Quais são os motivos?
- Onde estão sendo criadas as novas vagas das novas unidades?
- Onde estão as unidades da rede privada hoje?

Perfil das Famílias

Perguntas Norteadoras:

- Quais os perfis das diferentes famílias que compõem a fila de creche?

Informações Financeiras

Indicadores: Custo - Rede Municipal (Creche/Pré-Escola), FUNDEB (Creche/Pré-Escola), Repasse Município (Creche/Pré-Escola), Custo - OSC (Creche/Pré-Escola), Custo - Vaga Rede Privada (Creche/Pré-Escola)

Perguntas Norteadoras:

- Como foi orçado o custo?
- O custo da vaga da rede privada é um limitante para a ampliação da compra?

Como fazer?

Construir em conjunto um painel para cada frente, em que serão anotados os dados disponíveis (indicadores) e as perguntas norteadoras poderão ser respondidas em post its - lembre-se de agrupar os que apresentarem informações semelhantes para facilitar a sistematização após a oficina

DICA: Caso os dados dos indicadores sejam muita coisa para anotar na hora, peça para que o responsável pela informação envie o documento por e-mail indicando os dados importantes a serem considerados (ou que entregue uma cópia impressa, se for o caso).

oficina

10 minutos

Ao final, questionar os participantes se há algum indicador/dimensão referente ao tema que não foi incluída e eles desejariam incluir.

fechamento

Dinâmica de Check-Out: Aprendizados

- Pedir aos participantes para escreverem em um post-it o principal aprendizado do dia.

Próximos Passos

- A partir do construído na oficina, elaborar próximos passos.

Possíveis cenários previstos:

- Dados que faltam → levantar informações
- Perfil das Famílias → pensar em como levantar esses dados (fazer uma pesquisa?)
- Readequação de Salas Ociosas → debruçar sobre essa análise, pois pode criar mais vagas
- Recadastramento → entender como será esse processo
- Compra de vagas de unidades privadas → debruçar sobre essa análise

a experiência de Blumenau

Após a realização da Oficina, a partir dos dados coletados e das perguntas norteadoras respondidas, foi criada uma ferramenta que o município chamou de **“Simulador de Vagas de Creche”**: uma planilha automatizada, com o objetivo de consolidar as informações e apoiar na análise e tomada de decisão. As simulações realizadas comprovaram que Blumenau não precisaria de uma grande ação para suprir a necessidade de vagas da cidade e o que estava previsto daria conta da demanda.

Simulador de Vagas de Creche					Versão	1.0	impulso
					Última Alteração	Vitor silveira	10/24/2019
Informações da Rede Privada - Creche					Parâmetros		
Dado	Valor	Fonte	Observação	Data Base	Parâmetro	Valor	
Número de Escolas da Rede Privada	39	Censo	Não inclui OSC	mai.-18	Valor Máximo de Desconto	20%	
Número de Turmas - Rede Privada	190	Censo	Não inclui OSC	mai.-18	Alunos por turma - Berçário (0-1)	12	
Número de Matrículas - Rede Privada	1759	Censo	Não inclui OSC	mai.-18	Alunos por Turma - Creche (2-3)	18	
Número de Matrículas - Integral (> 7 horas)	979	Censo	Não inclui OSC	mai.-18	Salas Ociosas Conversíveis p/ Creche	100%	
Número de Matrículas - Parcial (< 7 horas)	780	Censo	Não inclui OSC	mai.-18			
Média de Alunos por Turma	9,26	Censo	Não inclui OSC	mai.-18			
Mensalidade Rede Privada - Creche					Vagas Potenciais		
Escola	Individual		Valor com Desconto*		Potencial para Edital		
	Parcial	Integral	Parcial	Integral	Interesse Financeiro		
Doce Lar	595	980	476	784	Não		
Castelo	891	1491	713	1193	Não		
Carinho de Mãe	550	860	440	688	Sim		
Pequena Sereia	480	750	384	600	Sim		
Tia Nana	585	990	468	792	Não		
Jardim dos 4 Irmãos	535	910	428	728	Sim		
					% Escolas Aderentes ao Edital	50%	
					Escolas Aderentes ao Edital	20	
					Vagas Ociosas - Parcial	1.055	
					Vagas de Escolas Aderentes ao Edital	527	
					Salas Ociosas (Censo)	49	
					Salas Ociosas - Escolas Aderentes Edital	25	

*Sobre este mesmo desafio na área de Educação, confira na página XX a **Central de Atendimento de Vagas de Creche** iniciativa criada pela Secretaria Municipal de Educação de Caruaru para identificar o tamanho da fila, centralizar as informações e garantir prioridade aos mais vulneráveis.*

diagnóstico

Como qualificar meus números?

Nem sempre os dados quantitativos contam uma história completa ou consideram todos os pontos de vista. Um exercício muito potente para promover tomadas de decisão mais conscientes, baseadas em evidências, é a realização de processos que ajudem a qualificar os dados - é o momento em que os números ganham rostos. Estratégias de escuta, como Rodas de Conversa e Entrevistas em Profundidade, podem ser boas ferramentas para isso, capazes inclusive de transformar as relações entre as equipes, aproximar gestão e servidores que estão na ponta, e também entre servidores e beneficiários dos serviços oferecidos pelo município.

A seguir, leia os **relatos de experiências vivenciadas em Cachoeiro de Itapemirim e Blumenau.**

estratégias de escuta/ diálogo

corresponsabilidade

“Quando chamamos o grupo para estar e pensar junto fica mais produtiva a participação nos resultados”

Rodas de Conversa
Cachoeiro de Itapemirim

descobertas surpreendentes

“...era mais do que um problema sistêmico...”

Entrevistando usuários finais
Blumenau

rodas de conversa

Cachoeiro de Itapemirim

Com o objetivo de abrir um espaço de diálogo sobre os principais problemas enfrentados nas escolas atualmente, com foco na melhoria da aprendizagem, a Secretaria Municipal de Educação de Cachoeiro de Itapemirim abriu suas portas para promover **rodas de conversa** com os diretores, coordenadores e professores para pensar junto.

Foram convidados educadores de sete escolas com diferentes avaliações no IDEB, para garantir a diversidade de contexto e, assim, a realização de uma escuta representativa da Rede. Os três encontros ainda contaram com a presença da equipe da secretaria - incluindo a Secretária e a Subsecretária de Educação Básica. O consultor alocado para trabalhar no município também esteve presente para apoiar na mediação, propondo perguntas e encaminhamentos para as questões levantadas.

Entre os temas discutidos, trabalhar com políticas voltadas para os professores foi uma das prioridades elegidas. Depois das Rodas, para ampliar o processo de escuta, ficou decidido que a Secretaria deveria **aplicar um questionário com todos os professores da Rede**, a fim de compreender com mais clareza suas atuais motivações e necessidades. A pesquisa, inspirada em questionários do Todos Pela Educação, contou com quase 1.000 respondentes e ampliou as possibilidades de caminhos e propostas de melhorias.

*“Fomos **encorajadas a fazer as rodas de conversa** e trazer os pares para conversar com a Secretaria. Percebemos que quando chamamos o grupo para estar e pensar junto fica mais produtiva a participação nos resultados - tornam-se **corresponsáveis**. Nesse momento de escuta eles puderam dizer o que precisa ser melhorado, potencializado. Ficamos tensos de colocar as cartas na mesa, mas com o coração tranquilo sobre o objetivo das rodas e **as falas foram muito verdadeiras**. Ficou marcado”. Gestora pública*



dicas importantes para organizar rodas de conversa

Convide um grupo diverso, garantindo representatividade dos diferentes perfis do seu público-alvo;

Prepare um roteiro de perguntas gerais e deixe o grupo falar;

Crie um ambiente de confiança, apresentando os objetivos da Roda no início e explicando o que será feito com as informações levantadas;

Anote as falas sem julgar o que foi dito, cada pessoa tem liberdade para emitir suas opiniões;

A partir das anotações, crie um relatório para sistematizar todo o conteúdo gerado na Roda. Aqui é o espaço para agrupar informações e fazer uma análise aprofundada de como aproveitar e considerar esses insumos para elaborar soluções para os problemas priorizados.

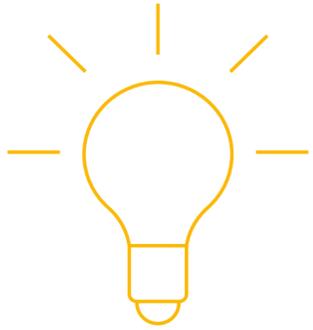
entrevistando usuários finais

Blumenau

Na área da Saúde, após a realização do mapeamento do problema macro - diminuir os índices de mortalidade adulta por causas evitáveis -, a equipe definiu como foco prioritário reduzir as filas e melhorar o atendimento na atenção básica.

Para entender melhor o problema e também o comportamento dos pacientes (e seus diferentes perfis), só tinha um jeito: enfrentar as filas nas UBS e dialogar com eles. E foi assim que o consultor alocado para trabalhar no município começou a fazer visitas para **entrevistar as pessoas e entender o porquê estavam nas filas** - em diferentes bairros e horários, com o objetivo de ter uma boa amostragem e o contexto do município como um todo.

De acordo com o consultor alocado, *“com as entrevistas, conseguimos identificar que a fila era mais uma **questão cultural e de comunicação**, do que um problema sistêmico”*. Essa descoberta mudou o rumo de algumas das propostas de solução, como, por exemplo, intensificar o uso do Whatsapp na comunicação com os pacientes - algo simples, fácil de testar e incorporar nos processos das UBS, que rapidamente mostrou resultados.



dicas importantes para realizar entrevistas com usuários finais

Defina bem qual o público-alvo para selecionar os entrevistados. Pode ser qualquer pessoa da fila da UBS? Só adultos? Só idosos? Defina os critérios;

Crie um roteiro básico de perguntas norteadoras, mas também esteja aberto a ouvir o que a pessoa tem a dizer - você pode se surpreender e a informação-chave surgir a partir de um comentário "fora" do roteiro;

Antes de começar a entrevista, explique para a pessoa os objetivos da conversa e o que será feito com as informações levantadas;

Busque profundidade: você quer descobrir algo além dos números disponíveis nos indicadores e pesquisas. *Lembre-se: aqui a subjetividade importa!;*

Anote as falas sem julgar o que foi dito, cada pessoa tem liberdade para emitir suas opiniões;

A partir das anotações, crie um relatório para sistematizar todo o conteúdo gerado a partir das entrevistas. Aqui é o espaço para agrupar informações e fazer uma análise aprofundada de como aproveitar e considerar esses insumos para elaborar soluções para os problemas priorizados.

diagnóstico

mapa de atores

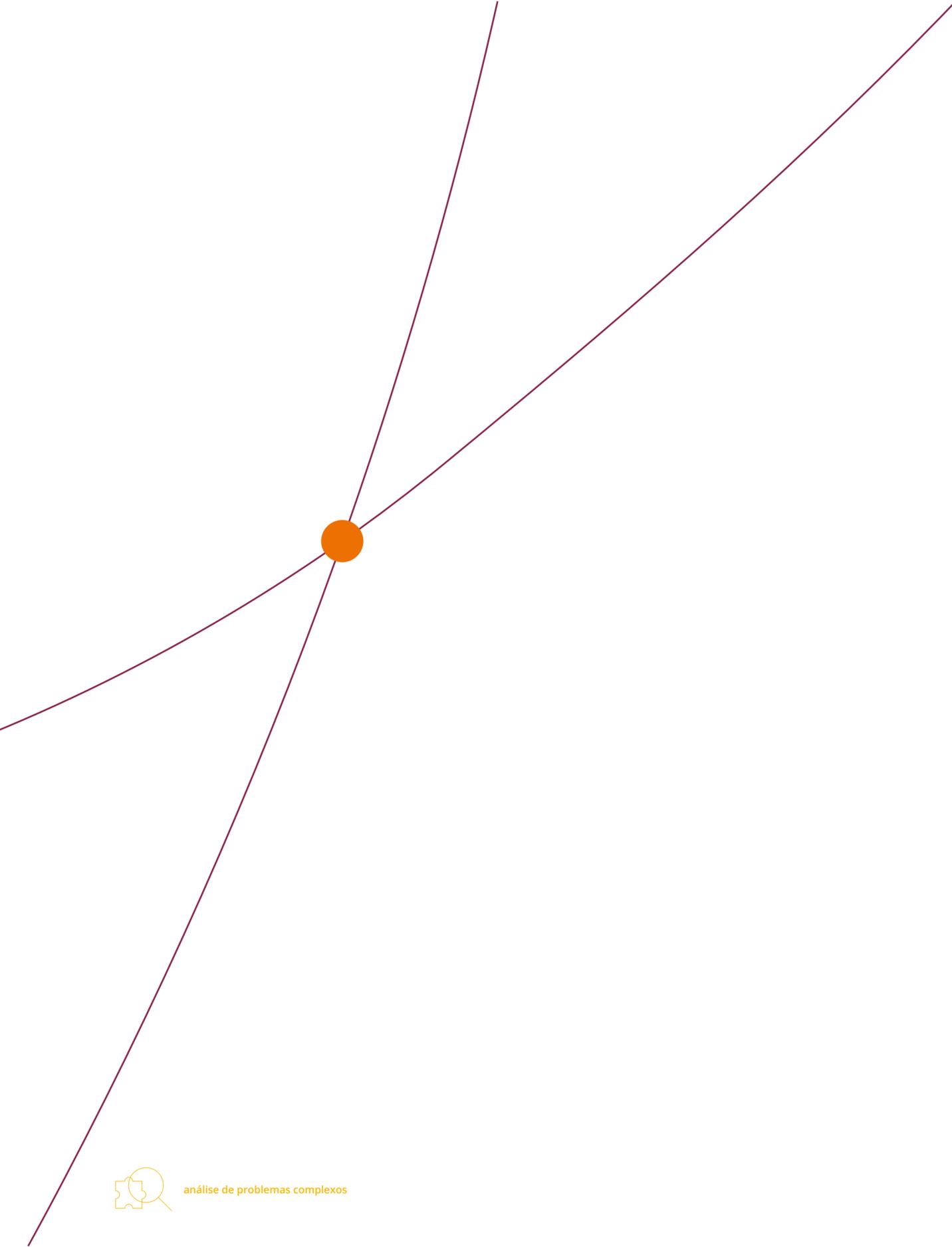
Por que usar esta ferramenta?

O **Mapa de Atores** é uma ferramenta que te ajuda a visualizar todas as organizações/pessoas envolvidas em um projeto e definir como é a influência de cada uma delas no desenvolvimento e resultado final. Além do nível de envolvimento (inclusive em tomadas de decisão), também é possível determinar qual a contribuição específica esperada. Dessa forma, fica mais fácil planejar o gerenciamento do projeto, com papéis bem definidos e expectativas alinhadas.

Como fazer um Mapa de Atores?

Para produzir um mapa de atores de qualidade, você pode realizar uma oficina reunindo a equipe principal envolvida na idealização do projeto. Posteriormente, os atores que foram mapeados também poderão ser ouvidos, para que as definições desenhadas no Mapa façam sentido para todos os envolvidos.

Confira na próxima página o passo a passo de como realizar essa oficina a partir da experiência de Blumenau!



a experiência de Blumenau

Blumenau foi o único município a trabalhar com assistência social, como uma iniciativa para melhorar o atendimento à população de rua e, internamente, melhorar a relação e o trabalho em conjunto com a área da saúde - ambas Secretarias responsáveis por esse atendimento. Fizeram um diagnóstico extenso, com coleta de dados (prejudicada pela falta de informação) e um processo aprofundado de escuta dos atores que estão na ponta - de abrigos a servidores. Entre as atividades propostas, realizaram uma oficina para mapear os principais atores envolvidos com a área, definindo papéis e responsabilidades de cada um.

oficina

desafios & mapa de atores

Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social de Blumenau

Tempo de duração: 2 horas

Participantes: Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social de Blumenau e Escritório de Projetos da Secretaria de Gestão Governamental (mínimo 5 pessoas)

Foco: Melhorar o atendimento intersetorial à população de rua.

Objetivos: Diagnosticar principais objetivos e desafios no atendimento à população de rua; Mapear principais atores envolvidos no atendimento.

Materiais necessários: Post it, canetas, cartolinas.

10 minutos

contextualização

Apresentação da Oficina e Objetivos gerais

15 minutos

atividade 1: aquecimento

Check-In: Apresentação pessoal de cada participante: Nome, função, e responder à pergunta: "o que te inspira a ser servidor?"

15 minutos

atividade 2: objetivos das políticas

Depois dessa breve apresentação, vamos começar um levantamento de informações, primeiro com a pergunta: Quais devem ser os objetivos das políticas públicas para a população em situação de rua? **Anotar as ideias em post its e colocar em uma folha grande visual**



15 minutos

**atividade 3:
desafios da população em
situação de rua**

Agora, vamos pensar juntos na seguinte pergunta: Quais são os principais desafios para atingirmos esses objetivos?

Anotar os desafios em post its e também colocar em uma folha grande visual



25 minutos

**atividade 4:
mapeamento de atores**

Em uma cartolina grande, vamos identificar quem são os atores (secretarias, diretórios, departamentos, etc) que influenciam tanto os objetivos, quanto os desafios. Para isso, vamos preencher um quadro (ver modelo na próxima página) que abordará os seguintes tópicos: grupo (diretório ou secretaria), ator, papel, "o que faz bem" e "o que poderia melhorar". ***Anotar as ideias em post its.***



25 minutos

**atividade 5:
jogo das fichas**

Cada participante receberá três fichas azuis e três fichas vermelhas. Nas três fichas azuis, as pessoas votam no que elas acham que são os pontos mais fortes e que devem ser mantidos/fortalecidos do exercício anterior. A pessoa pode votar em três ideias diferentes ou gastar as três fichas nos mesmo pontos. Com as vermelhas, elas fazem o mesmo exercício, porém para os pontos mais críticos/prioritários. ***Aqui você pode usar adesivos ou fazer marcações com canetinhas coloridas ao invés de usar fichas coloridas.***



15 minutos

**atividade 6:
fechamento**

Checar se o grupo tem comentários e sugestões;
Pedir para cada um dizer em uma palavra como eles saem da oficina.

desenho e teste de soluções



“Experimentar uma série de **pequenas intervenções em ciclos rápidos e curtos ajuda a reduzir riscos comuns** em processos de reforma de políticas públicas, como parecer muito lento para reagir a um problema ou executar uma intervenção custosa, de grandes proporções, e mal-sucedida. Isto ocorre porque cada etapa permite ação rápida, relativamente barata e aberta a ajustes; e **com várias ações ao mesmo tempo, há uma chance maior de obter sucessos iniciais** (comumente chamados de “vitórias rápidas”, ou “quick wins” em inglês).

Os pequenos passos também ajudam a eliminar (ou esclarecer) os desafios contextuais, inclusive aqueles que emergem a partir das próprias intervenções [ou seja, no momento do teste]. Facilitar este tipo de aprendizado é especialmente importante em contextos incertos e complexos, onde os reformadores [gestores] não sabem ao certo quais são os problemas e soluções [a serem priorizados] e frequentemente carecem de confiança em suas habilidades para melhorar a situação”.*

“Sou fã de tecnologia e inovação, gosto muito da metodologia: vai in loco, **vê o problema, tenta medir, destrincha o problema, olha os vários níveis de governança que alcança, começa a fazer pequenos testes, pilotos, vê se funciona, se não funciona, e depois aplica realmente em grande escala.** Acho formidável e é isso que traz realmente retorno e funciona para o serviço público. Muitos dos projetos não dá para fazer porque muitas vezes se hiper ou subdimensiona algo, usam recursos disponíveis e a forma de executar deixa a desejar - e [os projetos] acabam sendo engavetados por não ter o problema tão bem diagnosticado e testado.” Gestora pública



Neste bloco você encontrará experiências práticas vivenciadas pelos municípios relacionadas ao desenho e teste de soluções, a partir dos desafios enfrentados e priorizados em Educação e Saúde - inclusive, serão apresentadas diferentes soluções para um mesmo desafio.



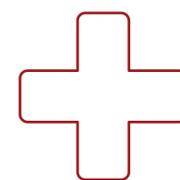
educação

Desafio 1: como aumentar o número de vagas em creches?

- A experiência de Caruaru - Central de Atendimento de Vagas de Creches

Desafio 2: como reduzir a infrequência escolar?

- A experiência de Caruaru - Programa Aluno Presente
- A experiência de Aracaju - Cocriação de soluções



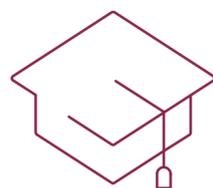
saúde

Desafio 1: como reduzir a mortalidade infantil?

- A experiência de Aracaju
Capacitação de equipe
Teste: Mutirão Grávidas
- A experiência de Caruaru - Painel de Dados



como aumentar o número de vagas em creches?



educação desafio 1

A experiência de Caruaru - Central de Atendimento de Vagas de Creches

O aumento de vagas das creches era uma das principais metas previstas pela gestão atual no município de Caruaru. Para entender melhor o problema, suas principais causas e quais seriam os focos prioritários para o desenvolvimento de soluções, foi realizado um **diagnóstico**, coletando os dados disponíveis na Secretaria de Educação. A partir da análise de informações, foi desenhada uma das possíveis soluções: a **Central de Atendimento de Vagas (CAV)**, um sistema interno de gestão com inspiração em um modelo já utilizado no município de Londrina.

Com a implementação da CAV, a Secretaria Municipal de Educação de Caruaru conseguiu identificar o tamanho da fila, centralizar as informações (demanda X oferta), e garantir prioridade aos mais vulneráveis. Além disso, para complementar o trabalho da Central, foi estabelecido um fluxo interno na Secretaria para garantir o acompanhamento das obras previstas e também a elaboração de estratégias para parcerias com OSC, por meio de portarias e decretos.

“Já existe uma regulamentação publicada para garantir o funcionamento da Central de Atendimento de Vagas, o procedimento está claro. Agora precisamos investir na parte tecnológica, para disponibilizar o acesso pelo celular ou computador, para que as famílias não tenham que se deslocar para fazer solicitações”.
Gestora Pública

*Sobre este mesmo desafio na área de Educação, confira na página XX a **oficina de dados** realizada na Secretaria Municipal de Educação de Blumenau para coletar, alinhar e analisar os dados disponíveis; e também a ferramenta criada a partir da análise, o **Simulador de Vagas**.*



como reduzir a infrequência escolar?



educação desafio 2

A experiência de Caruaru - Programa Aluno Presente

O **Programa Aluno Presente** foi desenvolvido pela Secretaria Municipal de Educação de Caruaru, em parceria com o programa Formar, da Fundação Lemann, e testado no município durante o projeto piloto. A partir do **diagnóstico** realizado com dados sobre infrequência escolar, foram desenhadas estratégias para identificar os motivos das faltas e planejar uma série de ações que fizessem as crianças retornar para a sala de aula, trazendo a escola como principal parceiro a ser engajado para garantir a inserção de dados e a execução das ações propostas. Com o apoio da consultora alocada no município, prototiparam uma solução de acompanhamento em tempo real das faltas dos estudantes a partir do uso de **planilhas online** e, com a realização de relatórios que analisavam os dados, passaram a estruturar novas ações concretas.

“Não adianta esperar ter muita tecnologia e capital para tirar ideias do papel. A gente [Secretaria] achava que precisaria criar um aplicativo super potente, mas na verdade vimos que dava para fazer com a própria planilha do Google, que é um software livre. Além de tirar a ideia do papel, constituiu capital humano [aprenderam a fazer]. Os consultores [Impulso e Lemann] ajudaram a estruturar as ideias, mas não eram de colocar a mão na massa e tirar nossa autonomia enquanto Secretaria. Isso sempre ficou muito claro, que o “filho era nosso”. É interessante, pois deixa o projeto ter sobrevivência.” Gestora Pública



como reduzir a infrequência escolar?



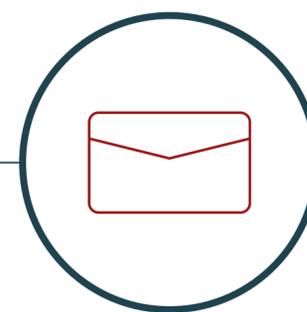
educação desafio 2

Teste - Solução para garantir o engajamento dos estudantes

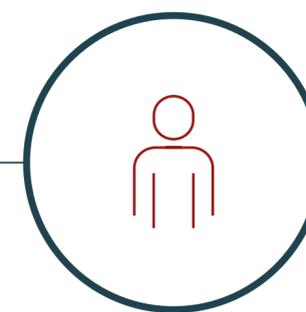
A partir da identificação dos estudantes que estavam faltando - e categorizando-os de acordo com o número de faltas - a Secretaria criou mecanismos para testar qual seria o tipo de notificação mais efetiva na comunicação com a família para que o estudante retornasse à escola: contato por telefone (mensagem e/ou ligação), envio de notificação (carta), e visita presencial de um representante do município. De acordo com os resultados do primeiro mês, mais estudantes retornaram depois da visita presencial. Além de entrar em contato para saber o motivo da falta, a Secretaria também buscava conscientizar o familiar da importância de ir à escola.



Contato por telefone



Envio de notificação
(carta)



Visita presencial



como reduzir a infrequência escolar?



educação desafio 2

A experiência de Aracaju - Cocriação de Soluções

O trabalho com a Secretaria Municipal de Educação de Aracaju trouxe as equipes das escolas para bem perto da gestão. O problema priorizado foi a reprovação escolar, mas era necessário se aprofundar nas causas para pensar em possíveis soluções. Havia uma “nuvem nebulosa” com relação à frequência escolar e as diferentes realidades no município e, com isso, decidiram entender melhor a situação fazendo uma “gincana-pesquisa”- um **teste** para identificar onde estavam possíveis gargalos. E foi assim que ficou claro que de fato a infrequência era uma questão relacionada à gestão escolar e aos altos índices de reprovação. O rápido diagnóstico foi determinante para encaminhar três frentes concretas de atuação: Formação da Gestão; Avaliação Escolar; e a implementação de um sistema mais completo para monitoramento e consolidação de dados sobre frequência.

Além do teste, as equipes das escolas também participaram de **oficinas de cocriação** para pensar juntos em diferentes soluções para a infrequência, trocando conhecimentos e compartilhando os resultados das experiências depois de colocá-las em prática.

“Conseguimos baixar o índice de reprovação 2018-2019 só com as conversas e debates que tivemos em 2019, uma melhora em um período tão pequeno! Envolvermos gestores escolares, fazendo os diagnósticos e discutindo com eles, levantamos 3 questões que dialogam entre si e fazem parte de uma cadeia única: ao enfrentar uma, vamos enfrentar as outras também”. Gestora Pública

*Confira nas próximas páginas o passo a passo para a realização de oficinas de cocriação e mais detalhes sobre a **“gincana-pesquisa”** realizada como teste para se aprofundar nas causas do problema.*



oficina

cocriação #1

Secretaria Municipal de Educação de Aracaju

Tempo de duração: 2 horas

Participantes: Secretaria Municipal de Educação de Aracaju e Gestores das escolas - diretores e coordenadores pedagógicos (mínimo 12 pessoas)

Foco: Reduzir a infrequência escolar

Objetivos: No primeiro encontro, os diretores e coordenadores pedagógicos das dez escolas convocadas foram chamados à **reflexão sobre a importância do planejamento dos processos de trabalho dentro da escola**, destacando o acompanhamento das ações pedagógicas **com foco na alta reprovação**.

Materiais necessários: Post it, canetas, cartolinas.



breve apresentação

Nome, em qual escola trabalha



dividir participantes em grupos



elaborar plano de trabalho

Cada grupo tinha por objetivo elaborar um **plano de trabalho** para implementar na escola já na semana seguinte, considerando as seguintes premissas:

- **Priorização de gargalos** que dificultam o acompanhamento dos alunos com baixo rendimento,
- **Definição de ação** / solução pactuada pelo grupo,
- **Justificativa** do ação priorizada,
- **Riscos** envolvidos na ação, e
- O que significaria o sucesso da ação (**indicadores**).



oficina

45 minutos

apresentação dos planos de trabalho

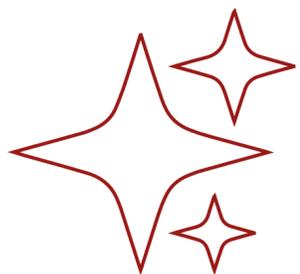
Cada grupo apresentou suas ideias aos demais participantes e tiveram a possibilidade de **discutir e incorporar sugestões** dos colegas.

15 minutos

encerramento da oficina

Uma palavra para como estão saindo da oficina.





principais ações criadas na oficina

Ações na gestão escolar

Levantamento de dados sobre alunos com maior chance de reprovação.

Engajamento dos alunos

- Roda de conversas com alunos na entrega de boletins;
 - Ações de conscientização em relação às faltas dos alunos.
-

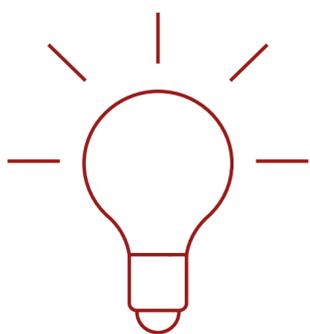
Sensibilização docente

- Conversa com professores;
 - Definição com o corpo docente de estratégias pedagógicas diferenciadas; aulas motivacionais.
-

Engajamento dos pais

- Reunião com pais para sensibilizar em relação às faltas;
- Envio de cartas.





dicas importantes para realizar oficinas de cocriação

Convide um grupo diverso, garantindo representatividade dos diferentes perfis do seu público-alvo (escolas com IDEB diferentes, por exemplo);

Envie o convite com antecedência para garantir a presença de um número mínimo de pessoas;

Considere um tempo para fazer este trabalho de sensibilização da rede e engajar os participantes. Pode ser que você encontre resistência a processos inovadores por parte da equipe - *mas não desista!*

Ajude o grupo a focar na análise dos problemas para pensar as soluções;

Cuide do tempo da oficina, garantindo que os grupos estejam produzindo;

Todas as ideias são válidas, principalmente no início no trabalho. Incentive a criatividade e, se necessário, apoie os grupos em momentos de tomada de decisão;

Registre as soluções desenvolvidas na oficina e crie um relatório para sistematizar todas as ideias geradas;

Lembre-se que é importante acompanhar os desdobramentos nas escolas e dar continuidade às ações e oficinas realizadas. Além disso, apoie as equipes na análise dos impactos de suas ações, para que consigam tangibilizar se já houve alguma mudança na rotina da comunidade escolar.



oficina

cocriação #2

Secretaria Municipal de Educação de Aracaju

Tempo de duração: 2 horas

Participantes: Secretaria Municipal de Educação de Aracaju e Gestores das escolas - diretores e coordenadores pedagógicos (mínimo 12 pessoas)

Foco: Reduzir a infrequência escolar

Objetivos: Depois de duas semanas de implementação das soluções desenhadas na primeira oficina, as escolas puderam **compartilhar suas experiências e elaborar um novo plano de ação** para ser implementado no próximo ano.

Materiais necessários: Post it, canetas, cartolinas.



15 minutos

apresentação das experiências

Como as demais escolas elaboraram e implementaram seus planos de ação?

Vamos ouvir com atenção as experiências de cada escola - considerar 2 ou 3 minutos para cada relato.



1 hora

toró de ideias

Vamos enumerar as principais dificuldades e pensar em ideias para o acompanhamento das escolas que mais precisam de apoio.



oficina

2) Quais as principais dificuldades você enfrenta para acompanhar rotineiramente o desempenho e a frequência dos alunos?

Escreva, de forma sucinta (se possível em tópicos) as principais dificuldades. Pense nas suas atribuições e na relação com as demais pessoas com quem você trabalha diretamente.

Tempo: 3 minutos

4) Quais as suas principais dificuldades nas interações com os professores?

Escreva, de forma sucinta (se possível em tópicos) as principais dificuldades. Pense nas suas atribuições e na relação com as demais pessoas com quem você trabalha diretamente.

Tempo: 3 minutos

Perguntas sugeridas para inspirar e guiar as reflexões, que serão individuais neste primeiro momento:

1) Quais foram as principais dificuldades encontradas no processo de elaboração e implementação dos planos de ação?

Escreva, de forma sucinta (se possível em tópicos) as principais dificuldades

Tempo: 3 minutos

3) Você consegue identificar as principais dificuldades dos alunos?

Se sim, conte-nos como. Se não, conte-nos o por quê.

Escreva, de forma sucinta (se possível em tópicos) as principais dificuldades. Pense nas suas atribuições e na relação com as demais pessoas com quem você trabalha diretamente

Tempo: 3 minutos

5) O que você gostaria de ser capaz de fazer na sua escola para diminuir a reprovação?

Deixe a criatividade correr solta!

Pense em ferramentas ou habilidades que você, na condição de líder, gostaria de ter para lidar com as dificuldades diárias. Pense nas suas atribuições e na relação com as demais pessoas com quem você trabalha diretamente.

Escreva suas ideias e depois vamos compartilhá-las com a equipe.

Tempo: 5 minutos



oficina

30 minutos

compartilhamento de ideias

O grupo terá este tempo para se organizar e compartilhar as principais ideias elaboradas a partir das perguntas norteadoras que guiaram esta reflexão.

15 minutos

fechamento

Participantes devem responder, de maneira sucinta, "O que eu aprendi com esta oficina? Como estou saindo hoje deste encontro?".



teste

controle de frequência

Secretaria Municipal de Educação de Aracaju

Objetivo: Realizar uma “gincana-pesquisa” para identificar com mais clareza e profundidade possíveis causas para o alto índice de infrequência escolar do município.

Atividade: Premiação de uma sessão de cinema para a sala de cada escola que tivesse o menor índice de infrequência no período de 21 de outubro a 1º de novembro de 2019.

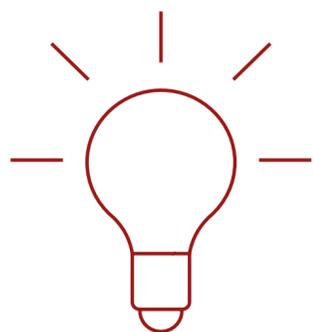
acompanhamento do controle da frequência

- Teste nas escolas de quem seria o melhor profissional para fazer o acompanhamento dos alunos faltantes. Assim, nos meses de outubro e novembro ficaram responsáveis pelo controle de frequência os professores de português e matemática na escola CM, os coordenadores pedagógicos na escola OB e o inspetor de corredor na escola SF.
- O acompanhamento mais pontual foi realizado pelo inspetor de corredor no SF, que diariamente passava de sala em sala e consolidava os dados em uma planilha.
- Houve divergência entre as informações consolidadas pelos professores de português e matemática do CM.
- As três escolas tiveram dificuldades em consolidar os dados em planilhas online. Assim, para efeitos de contabilização das faltas para a premiação dos alunos, houve o envio de fotos das folhas para a gestora do projeto.

resultados

Apesar da participação dos alunos, não foi possível notar uma diferença significativa no comportamento da frequência nas salas de aula participantes. Porém, o **mais importante** deste teste foi a descoberta de que a **infrequência era uma questão relacionada à gestão escolar (controle de dados) e aos altos índices de reprovação** - o que trouxe um novo direcionamento para pensar em soluções.





aprendizados importantes

Existe uma dificuldade de controlar as faltas dos alunos nas escolas;

Profissionais do administrativo não têm necessariamente afinidade com tecnologia;

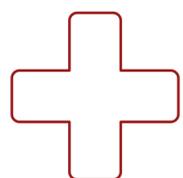
Escolas não têm profissionais administrativos suficiente;

Faltam equipamentos para uso de sistemas robustos nas escolas;

O engajamento dos alunos depende de acompanhamento sistemático, além de controle e análise de dados constantes.



como reduzir a mortalidade infantil?



saúde desafio 1

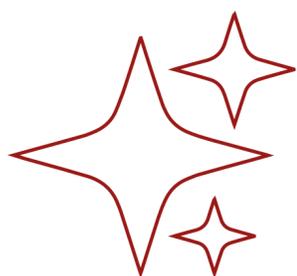
A experiência de Aracaju - Mutirão ConVIDA Gestante

Para lidar com o desafio da mortalidade infantil, o município de Aracaju decidiu testar a possibilidade de fazer **mutirões** para aumentar a quantidade de consultas das gestantes durante o pré-natal. Foram realizados 11 mutirões chamados de *ConVIDA Gestante*, aos sábados, oferecendo os serviços de consulta médica, enfermagem e odontologia, além de testes rápidos, vacinas e outros exames.

Neste primeiro momento, duas UBS foram escolhidas, estrategicamente, por apresentar indicadores abaixo do ideal para o número de consultas realizadas durante o pré-natal (menos de sete ao longo dos nove meses).

“Nem sempre as coisas são como a gente imagina. [No caso das gestantes], tinha a questão de gravidez indesejada; locais perigosos, onde não tinham permissão para ir nas consultas; a vulnerabilidade dos lugares mais ligados a drogadição. O dado é objetivo, mas quando você vai conferir a informação, vai a campo entender, encontra tantas dificuldades e qualifica o dado ‘frio’.” Gestora Pública





aprendizados com o teste

O principal objetivo do teste de uma solução é validar se a ideia funciona - ou não! - para resolver o problema priorizado. Vale lembrar também que um único problema pode ter múltiplas soluções para que, a partir de uma visão sistêmica da questão, ela seja de fato resolvida. No caso de um desafio complexo como a redução da mortalidade infantil, o município de Aracaju decidiu seguir por dois caminhos: capacitar as equipes para melhorar a análise de dados e propor novas ações com base em evidências; e promover mutirões para atrair e conscientizar gestantes da importância do pré-natal.

O **resultado final dos mutirões não foi efetivo para aumentar consideravelmente o número de grávidas atendidas e a estratégia**, portanto, não foi validada. Mas ficaram alguns aprendizados importantes:

Neste caso, whatsapp foi um meio eficiente de comunicação com as gestantes;

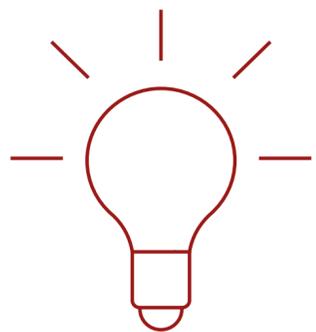
Para além do atendimento médico, ficou clara a importância do atendimento **educacional** à população na conscientização sobre os direitos da gestante;

Aproximação com profissionais da ponta permitiu uma visão mais clara das dificuldades das UBS;

Importância de analisar dados e a realidade territorial para a escolha das estratégias de mobilização e ação;

Importância da **intersectorialidade** entre secretarias – SECOM (divulgação), FUNDAT (oferecimento de capacitações para as grávidas), SEMFAS (divulgação nos CRAS) para viabilizar ações como essa.





dicas importantes de mobilização para mutirões

Para divulgar o *ConVIDA Gestante*, a equipe da Coordenadoria da Atenção Básica mobilizou os agentes de saúde dos dois bairros para distribuir convites e cartazes nas feiras livres, bares e comércio em geral;

Foi utilizado também um carro de som, que circulou pelos dois bairros nas primeiras semanas de mobilização;

Além disto, foi realizada uma divulgação em programas televisivos, jornais locais e redes sociais da Prefeitura;

E durante o ConVIDA as UBS receberam faixas de divulgação do evento.



como reduzir a mortalidade infantil?



saúde desafio 1

A experiência de Caruaru - Painel de Dados

O principal problema diagnosticado no município foi a qualidade do atendimento à população, que precisava melhorar, com o foco especialmente em diminuir as filas e reduzir o número de pacientes que faltam. Para entender melhor estas duas questões, foram realizados diagnósticos de ferramentas de gestão de pacientes já utilizadas pelo próprio município, com o objetivo de identificar possíveis gargalos, alterar rotas e otimizar os resultados obtidos. Além disso, também foi feito um mapeamento de dificuldades com a regulação do setor no município.

Entre as soluções desenhadas, uma entrega importante foi a construção de uma **Planilha de Indicadores** por UBS e por equipe, visível a todos os servidores, para que a gestão pudesse ter um olhar macro da performance de cada uma das equipes, mais visibilidade das necessidades dos pacientes e, assim, focar seus esforços em ações específicas para mudar e melhorar a capacidade de resposta.



cultura de inovação

formação de capacidades



*“É possível dizer que a Cultura de Inovação está fundamentada em **três** grandes elementos:*

- A reconexão com o senso de **propósito**, de orientar o serviço público ao cidadão, ao impacto e à eficiência;*
- Aceitar e se permitir **errar** no meio caminho para gerar mudanças - isso é legítimo. Não é fazendo a mesma coisa sempre que você vai conseguir chegar a um resultado diferente.*
- Fazer **acontecer**. Aprender, testar, desenvolver as habilidades e buscar as autorizações para realizar ações práticas.*

Esse instinto de transformação passa por valores como curiosidade, experimentação e cooperação. Isso implica em ter uma visão alinhada com a política local e também conhecimento de quais são os recursos disponíveis, para então canalizá-los, seja em termos de equipe, tempo, dinheiro e burocracia. É ter uma visão de ‘o que dá para fazer, o que é incremental, o que apresentará resultado rápido’ para mostrar que dá certo, que é possível.”

Guilherme Alberto Almeida de Almeida é Diretor de Inovação da Enap (Escola Nacional de Administração Pública) e cofundador do GNova – Laboratório de Inovação em Governo.

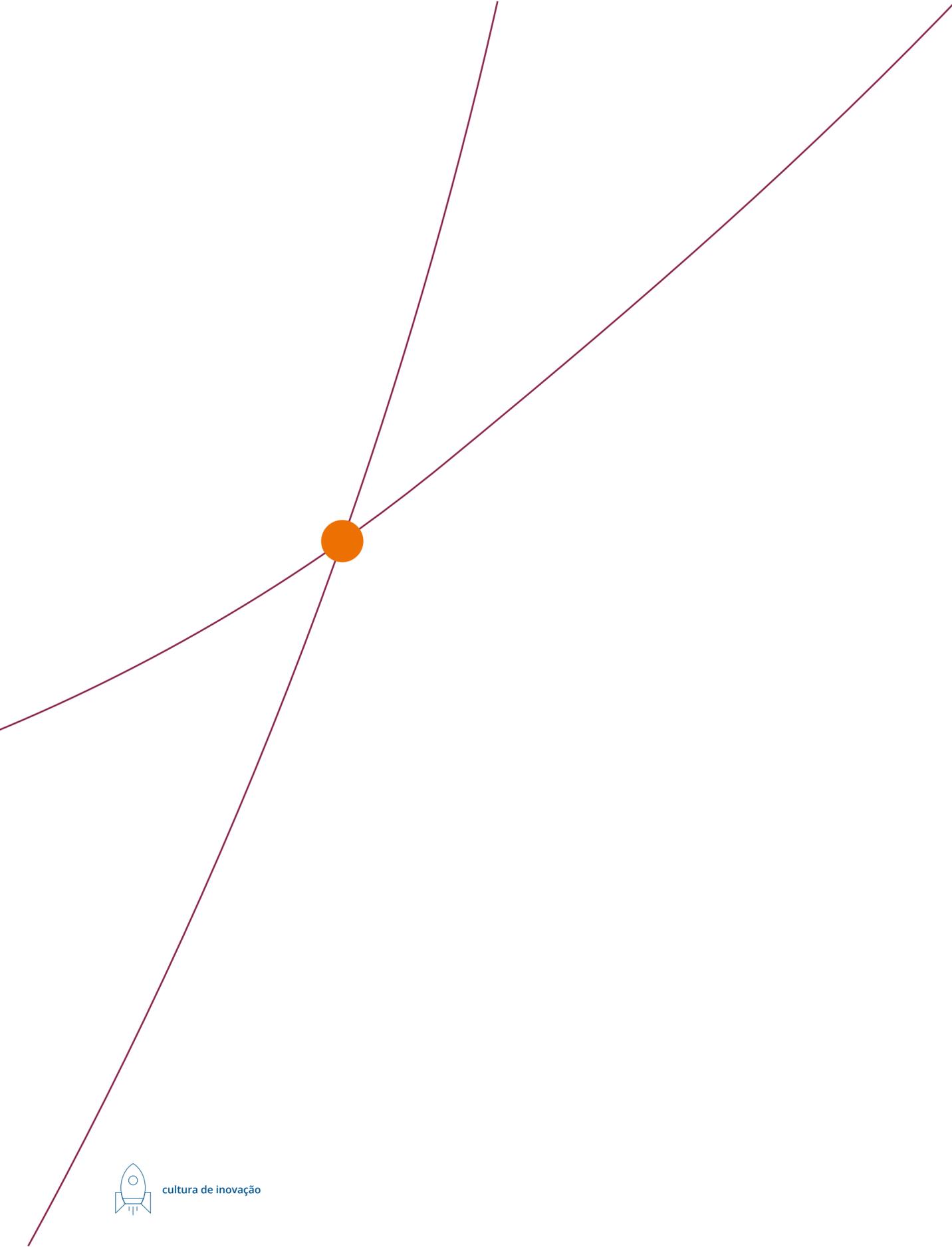
formação de capacidades para a inovação

Compreende-se que as capacidades e competências individuais dos gestores públicos e a organização de suas equipes são determinantes para garantir a eficácia de iniciativas voltadas para a inovação.

Assim como ressaltado no documento *'Competências Essenciais para Inovação no Setor Público'*, elaborado pelo Observatório de Inovação no Setor Público (OECD), em colaboração com a Nesta (organização sem fins lucrativos voltada para inovação), **acreditamos que os governos devem investir na potencialidade e nas capacidades dos servidores públicos como catalisadores da inovação.** Para construir uma cultura de inovação é essencial colocar as pessoas no centro.

O modelo de habilidades "beta" para a inovação do setor público da OCDE foi baseado em **seis áreas de competências essenciais**. É importante ressaltar que cada projeto de inovação terá suas necessidades específicas, e também que o uso destas habilidades não precisam ser aplicados em todos os aspectos do trabalho no dia a dia ou para todos os servidores públicos. As competências são:

- **Iteração:** desenvolvendo políticas, produtos e serviços de forma incremental e experimental;
- **Alfabetização de dados:** garantir que as decisões sejam orientadas por dados e que estes não sejam utilizados apenas no final;
- **Foco nos cidadãos:** os serviços públicos devem se concentrar na solução e manutenção das necessidades dos cidadãos;
- **Curiosidade:** buscando e tentando novas ideias ou formas de trabalhar;
- **Storytelling:** explicando a mudança de uma forma que crie suporte;
- **Insurgência:** desafiar o status quo e trabalhar com parceiros incomuns.



como explica o especialista Guilherme Almeida,

*“cada cidade tem realidades, contextos políticos e sociais, profissionais e de recursos muito diferentes. Os servidores são diferentes e é preciso entender quais competências as pessoas têm e o que as mobiliza. Das competências mapeadas pela OCDE, **insurgência (ou atrevimento), curiosidade e iteração** são muito importantes, na medida em que focam na busca por soluções orientadas a resultados.*

***Ser empreendedor na resolução de problemas, ter atitude, liderança, é imprescindível e falta muito no setor público.** É o pensamento de ‘eu faço assim porque sempre foi e vamos continuar dessa forma’ (relacionado ao comodismo) ou ‘faço assim porque não pode fazer diferente’ (relacionado à barreira, ao medo da mudança)’. Outra competência imprescindível é da **comunicação** (presente no storytelling), porque não se faz política sem comunicar a política. Da mesma forma que, parte disso, está relacionado ao desenvolvimento de habilidades como o **diálogo e a persuasão**, necessários para se articular, convencer e conectar pessoas. **Para fortalecer essas competências**, além de formações técnicas, dois tipos de materiais são muito importantes e começam a ser produzidos com a qualidade necessária: **estudos de caso e manuais**, trazendo conhecimentos e habilidades através de textos em linguagem simples, visualmente acessíveis e deixando claro quando e como usar ou não usar determinada prática”.*

formação de capacidades para a inovação

A experiência de três encontros presenciais

Como garantir que os servidores públicos tenham as habilidades e competências necessárias para apoiar a implementação de práticas inovadoras no governo? Um passo importante é considerar que liderança e gestão de alta qualidade são dois pontos cruciais para o sucesso da inovação.

Pensando nisso, o projeto piloto organizou uma formação presencial com foco em liderança e para desenhar e implementar inovação na gestão pública. As aulas foram produzidas sob medida em parceria com o CLP (Centro de Liderança Pública) e a Impulso e pensadas a partir de **quatro trilhas de conhecimento**:

- **Liderança,**
- **Gestão pública,**
- **Política, e**
- **Solução de problemas complexos.**

O principal objetivo desta formação, que contou com três encontros presenciais, era fazer com que os servidores participantes pudessem compreender e adotar habilidades para inovação no setor público. Com isso, o projeto piloto tocou no que a pesquisa da OCDE chamou de nível de consciência básica, ou seja, **visou impulsionar o primeiro passo para que o gestor seja capaz de utilizar as habilidades de inovação**, obtendo uma compreensão geral do que cada elemento de prática é e como ele se aplica em um contexto do setor público.

“[O curso com o] CLP foi perfeito, pena que acabou. Foi ótimo. Pra gente, que é gestor, é importante sempre estar aprendendo sobre gestão pública. Deu essa oportunidade de aprender sobre outras coisas, como gerenciar equipes e conflitos. Não lidamos só com parte técnica, é importante saber como utilizar a potencialidade de cada um para chegar onde queremos.” Gestora Pública

“[A formação] apoiou muito. O ganho maior não é nem para fora, mas é interno. Abriu os olhos dos próprios colaboradores que precisam mudar e não podem fazer mais do mesmo.” Gestor Público

detalhamento do conteúdo: módulos realizados



módulo 1 23, 24 e 25 de Setembro de 2019	módulo 2 2, 3 e 4 de Dezembro 2019	módulo 3 10, 11 e 12 de Fevereiro 2020
Paradigmas da Gestão Pública e Inovação	Análise de Problemas	Painel Eleições 2020: Desafios políticos e administrativos
Gestão de Mudança	Articulação Institucional	Implementação de Políticas Públicas de Inovação
Liderança e Espírito Público	Construção de Indicadores	Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas
Análise de Problemas	Engajamento Cívico	Articulação Institucional
Política de Democracia no Brasil	Visita técnica TCU	Gestão de Equipes
	Visita GNova - Laboratório de Inovação em Governo (ENAP)	Patrulha Maria da Pena

modelo de intervenção "aprender fazendo"



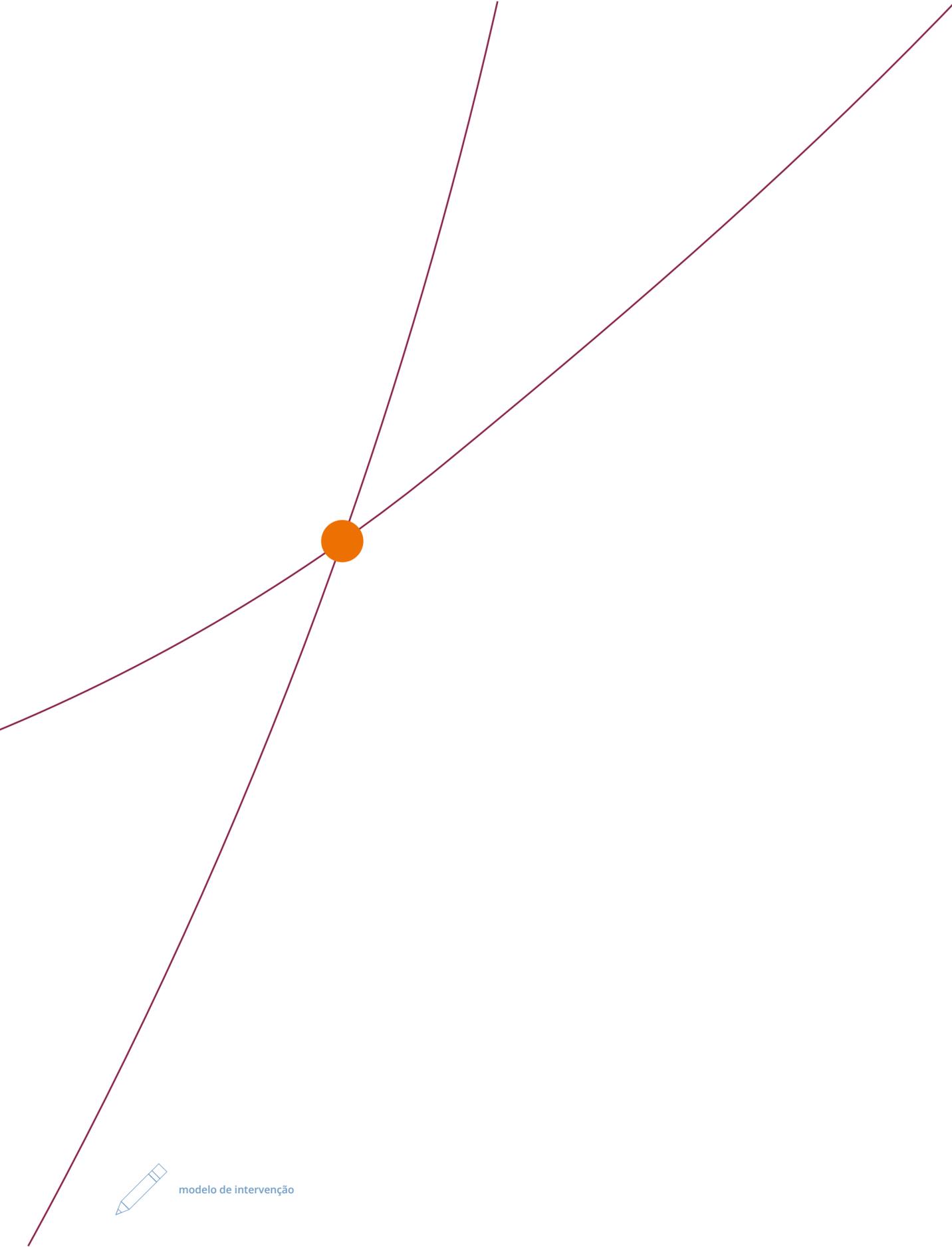
A experimentação é um aspecto essencial da inovação e por isso o aprendizado a partir do fazer, da prática, se torna ainda mais importante para fomentar a cultura de inovação.

O modelo de intervenção do projeto piloto considera que o engajamento presencial, ou seja, ter alguém pensando fortemente para além do que já é feito, é chave na promoção desta cultura. Para isso, incluiu a alocação de um consultor em tempo integral atuando lado a lado da administração pública, construindo e compartilhando o conhecimento com os servidores. Por mais que a inovação hoje seja uma pauta em evidência, a organização dos municípios nem sempre conseguiria disponibilizar e/ou contratar pessoas internamente para atuar com este foco.

Neste piloto, a presença de um catalisador de inovação promoveu o aprendizado experiencial (e experimental) ativo, com feedback baseado em evidências e incorporado à rotina de gerenciamento, permitindo adaptações em tempo real. Na prática, alguns projetos também puderam envolver a capacidade emergente, iniciando o uso prático de habilidades de inovação, permitindo aos servidores experimentarem as competências de forma segura e controlada por meios dos testes.

O aumento do repertório, visão e capacidade de cultura de inovação foi evidenciado por todos os municípios participantes. Também pode-se identificar que a metodologia utilizada pelos consultores alocados em cada município inspirou e foi introduzida no dia a dia das equipes envolvidas nos projetos.





para o especialista Guilherme Almeida,

*“fazer inovação pública é conseguir trabalhar de forma ágil e minimamente estruturada, com o teste de hipóteses em políticas públicas e na gestão. **Neste percurso, é fundamental que os processos de aprendizagem sejam baseados em empatia e coloquem a pessoa para experimentar um serviço público ou acompanhar pessoas experimentando o serviço. É aprender fazendo, se colocando no papel do cidadão.** E, para isso, voltando às competências, é necessário vivenciar o que chamamos de **iteração**. A habilidade de conseguir testar, experimentar, validar e rejeitar hipóteses, com a coragem de observar os aprendizados e, se necessário, mudar de opinião. **É gerir as mudanças a partir das evidências** - e essa talvez seja a maior competência necessária para inovação”.*

“Ter um agente externo nos permitia questionar e tentar mostrar coisas que não conseguimos mais enxergar pelo olhar enviesado sobre o problema. Esse projeto com Arapyau tem uma metodologia muito clara e muito bem definida, mas que vai se fazendo a cada passo e isso é muito inovador. E tudo que é Inovador é desafiador, pois você vai trilhar caminhos que não conhece. Nos tirava do ponto comum e nos fazia refletir sobre o dados que vinham à tona a partir do desvelamento das questões. Me fazia (sic) sair do meu olhar viciado, a sempre ver e não enxergar, assim como fazia refletir sobre assuntos interessantes e que são comuns.” Gestora Pública



a experiência de Aracaju

Como definir os papéis na equipe?

Com o processo de “aprender na prática” vivenciado em Aracaju, foi identificado que havia o desafio de capacitar as equipes para o trabalho com base em evidências, ou seja, utilizando a análise de dados. Com isso, especialmente durante o trabalho com a Secretaria Municipal de Saúde, houve a necessidade de adaptar os papéis dos servidores para esta nova demanda.

Visando capacitar as equipes, foi promovida uma oficina em parceria com o IEPS. Em seguida, para apoiar na tomada de decisão dos gestores sobre como a equipe poderia se dividir e como definir perfis ideais para cada função na análise de dados, foi organizada uma **lista de perguntas norteadoras** com o objetivo de promover reflexões.

“Precisava de dados para fazer análises e percebi que a equipe não sabia fazer e por isso não traziam. Fizemos, então, um painel de dados na cartolina, brainstorm de indicadores que fariam sentido, e delegando responsáveis. Fiz pensando em otimizar o tempo dos servidores, fazer juntos e sair pronto. Quando acabou tive a noção do que tinha feito, de que fazendo junto eles aprenderam. Fazer junto, estruturar e mostrar o valor [da informação] era muito forte. Depois foram levar para gabinete, pela primeira vez mostrando os resultados de maneira estruturada.” Gestora Alocada

“O que fica de boa prática? A questão de dados, pois são muito objetivos e em cima dele pode ver como foi feito e pensar em outras possibilidades se não dá certo. Foi um ganho muito grande.” Gestora municipal





perguntas norteadoras

Em geral:

- Quem são as pessoas que podem compor o time de coleta e análise de dados na Secretaria?
- Como este time vai se relacionar com as áreas-fins?
- Quem são os servidores com potencial para liderar processos de gestão de mudanças a partir de uma análise crítica dos dados apresentados?
- Que expectativas temos de desempenho de cada área?

Sobre os gerentes das *unidades básicas de saúde*:

Idealmente, cada UBS poderia ter um responsável por analisar o seu próprio painel de dados para agir localmente, de acordo com as diretrizes da área técnica.

- Quem é o profissional que demos capacitar?
- O que esperamos dele?
- Como esta atividade irá se encaixar na rotina deste profissional?

E por fim, importante refletir sobre a Governança:

- Como se dará a articulação entre as equipes e a prestação de contas para o gabinete?



ambiente jurídico



Partimos do pressuposto de que a **inovação na gestão pública passa também pela melhoria de fluxos e processos, pela criação e fomento de capacidades institucionais**, bem como pela redução de entraves burocráticos e regulatórios que impedem o atendimento das demandas municipais, sempre respeitadas as peculiaridades locais.

XVV Advogados foi o escritório responsável pela Frente Jurídica, cuja finalidade era a de reduzir entraves jurídicos e regulatórios locais, auxiliando a inovação pública (interna) e privada (externa). Além do suporte de acordo com as demandas dos municípios, foram criados e organizados documentos para suporte didático, como guias, manuais e modelos. Estes documentos podem ser úteis para apoiar a implementação da inovação na gestão municipal, trazendo a informação em detalhe para ajudar no desempenho do trabalho do gestor.envolvidas nos projetos.

“O apoio jurídico incentiva a inovação quando, de um lado, simplifica procedimentos e reduz entraves burocráticos internos e, de outro, amplia o rol de opções seguras de contratação e ação oferecidas ao gestor público”
Felipe de Paula, XVV Advogados

Para garantir uma estrutura jurídica favorável à inovação, dividimos as atividades realizadas ao longo do projeto piloto em **três grandes temas**:

1

Como estruturar um procedimento para a elaboração de normas que contribua para a inovação municipal e seja de fácil acesso ao cidadão? Confira o **Guia de Produção Normativa** e os passos para a estruturação de um **Portal da Legislação**.

2

Como inovar nas contratações e demais possibilidades de parcerias privadas em seu município sem comprometer a segurança jurídica? Saiba mais no **Manual de PMI** (Procedimento de Manifestação de Interesse), **Manual de Pregão** e **Manual do RDC** (Regime Diferenciado de Contratações).

3

Precisa criar instrumentos para viabilizar a inovação dentro do governo e fomentá-la ao setor privado? Conheça o **Projeto de Lei de Inovação**.

1

Como estruturar um procedimento para a elaboração de normas que contribua para a inovação municipal e seja de fácil acesso ao cidadão?

guia de produção normativa

A criação deste documento parte do pressuposto de que melhorar os fluxos para tomadas de decisão e o processo de elaboração de normas é capaz de qualificar as decisões públicas e de gerar maior capacidade institucional para inovação. Como você poderá ver, o **Guia de Produção Normativa** foi estruturado no formato de check list, com o objetivo de organizar o processo e ampliar a qualidade da produção normativa municipal.

Para que a atividade normativa aconteça, existem regras ligadas tanto ao trâmite (procedimentos para aprovação) quanto ao conteúdo e adequação técnico-formal dos atos normativos e das políticas que a compõe. O Guia coloca especial ênfase em elementos de diagnóstico e prognóstico, que permitem o desenvolvimento de atos normativos mais simples e seguros, bem como em políticas públicas mais efetivas e eficazes.

Importante: O Guia **não** acrescenta etapas burocráticas ou excessivas a processos já seguidos pelo Poder Público. Ao contrário, deseja qualificar o fluxo de produção normativa e racionalizar as decisões. O potencial ganho não está no preenchimento do check list, mas sim em estabelecer um procedimento recorrente e fazer com que ele seja internalizado por parte dos atores responsáveis pelo processo de elaboração normativa. Observar com frequência as perguntas ali expostas pode reduzir custos e riscos, fomentar alternativas não inicialmente consideradas, simplificar a vida do agente público e privado e antecipar possíveis externalidades.

1

Como estruturar um procedimento para a elaboração de normas que contribua para a inovação municipal e seja de fácil acesso ao cidadão?

guia de produção normativa

O **Guia de Produção Normativa** serve de base para trabalhos locais com as seguintes etapas:

- 1)** Sensibilização inicial dos gestores envolvidos com os processos decisórios e com a elaboração de atos normativos; (relevância da política legislativo-regulatória);
- 2)** Recebimento de inputs locais e definição de problemas mais recorrentes ou de fato relevantes para a gestão (diagnóstico local);
- 3)** Sensibilização efetiva dos gestores e definição de temas para testes dos novos fluxos (propostas e elaboração de testes);
- 4)** Se bem avaliado, implementação definitiva nos fluxos decisórios (implementação e decreto).

Guia de Produção Normativa

Conheça também o passo a passo para estruturar um Portal da Legislação

2

Como inovar nas contratações e demais possibilidades de parcerias privadas em seu município sem comprometer a segurança jurídica?

Com o objetivo de garantir maior segurança jurídica e transparência nos fluxos internos, o XV Advogados buscou auxiliar os Municípios a simplificar e revisar manuais de contratação, especificamente relacionados à contratação por meio de Pregão (Lei nº 10.520/2010 e Decretos nº 5.450/2005 e 10.024/2019) e no Regime Diferenciado de Contratações (Lei nº 12.462/2011 e Decretos nº 7.581/2011 e 8.251/2014).

manual de pregão

Este documento tem como objetivo estabelecer **critérios e procedimentos referentes à aquisição de bens e serviços comuns**, garantindo que os princípios constitucionais e administrativos sejam seguidos, para promover a escolha da proposta mais vantajosa para a Administração Pública Municipal - no caso, temos um Manual criado para o município de Cachoeiro de Itapemirim. Os procedimentos descritos no material aplicam-se ao **Pregão** e suas variações conforme previsto em Lei.

Manual de Pregão

manual regime diferenciado de contratações

Este documento tem como objetivo estabelecer critérios e procedimentos **referentes às licitações e contratos necessários** à realização (1) das ações do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC); (2) das obras e serviços de engenharia do Sistema Único de Saúde - SUS; (3) das obras e serviços de engenharia para construção, ampliação e reforma de estabelecimentos penais e unidades de atendimento socioeducativo; e (4) de obras e serviços de engenharia dos sistemas públicos de ensino, garantindo que os princípios constitucionais e administrativos sejam seguidos, para promover a escolha da proposta mais vantajosa para a Administração Pública Municipal - no caso, temos um Manual criado para o município de Cachoeiro de Itapemirim.

Manual RDC

Decreto RDC -
Cachoeiro de Itapemirim

2

Como inovar nas contratações e demais possibilidades de parcerias privadas em seu município sem comprometer a segurança jurídica?

manual procedimento de manifestação de interesse

Com o objetivo de orientar os Municípios sobre as melhores práticas no desenvolvimento de **Procedimento de Manifestação de Interesse** (PMI), o XVV Advogados elaborou um documento que apresenta um fluxograma descritivo e uma sugestão de minuta que poderá subsidiar a edição de decreto municipal sobre o assunto.

Neste documento serão abordados os possíveis formatos de contratação de estudos técnicos pelo setor público e quando identificar a oportunidade de se adotar uma ou outra solução. Especificamente com relação ao Procedimento de Manifestação de Interesse serão esclarecidos seus fundamentos e a forma como este se organiza. Também abordará a natureza do PMI e os seus efeitos para o setor público, indicando vantagens e desvantagens da utilização do instrumento para a obtenção de estudos.

Procedimento de Manifestação de Interesse – ou PMI – é o nome dado ao processo iniciado pela Administração Pública para a obtenção de estudos de viabilidade técnica, jurídica, econômica e financeira que poderão lastrear a celebração de contratos complexos.

Manual de Procedimento de Manifestação de Interesse PMI

3

Precisa criar instrumentos para viabilizar a inovação dentro do governo e fomentá-la ao setor privado?

projeto de lei de inovação municipal

Com o objetivo de garantir maior segurança jurídica para que os gestores possam promover inovação em seus municípios, o XW Advogados criou este documento modelo para orientá-los quanto aos princípios, objetivos e ações voltadas tanto à inovação em políticas públicas, quanto às políticas públicas de inovação em nível local; e também dando luz ao pressuposto de que a legislação vigente já oferece uma série de alternativas seguras, que precisam ser compreendidas em conjunto, fomentadas internamente e executadas com segurança, especialmente quando envolverem parcerias e contratações com o setor privado.

***Importante lembrar:** este documento modelo não esgota as alternativas possíveis e depende de avaliação jurídica e do contexto local para que se compreenda a real aplicabilidade em cada município. Dessa forma, é um mero exemplo que pode e deve ser adaptado, ajustado ou complementado de acordo com os limites e as necessidades municipais específicas.*

Documento Modelo:
Projeto de Lei de Inovação

considerações finais

Os caminhos e as alternativas para a inovação municipal identificadas no projeto ***“Fortalecendo Capacidades Institucionais em Municípios para Soluções Inovadoras”***, e compartilhadas neste documento sob a metáfora do cubo mágico, determinam um conjunto de soluções que apresentaram resultados positivos, mas que não se esgotam nas recomendações aqui apresentadas.

Sabemos que os desafios enfrentados cotidianamente por gestoras e gestores municipais para lidar com as demandas de seus territórios são variados e exigem estratégias muito particulares, considerando o contexto local. Por isso, cada face do cubo representa elementos facilitadores e necessários para inovação governamental que podem ser adaptados para qualquer realidade.

Assim como resolver o cubo mágico, a inovação exige paciência, aprendizado e estratégia. É um jogo de tentativa e erro, não trivial e tampouco de curto prazo. Por outro lado, em oposição à solução para o cubo, o ponto de chegada da inovação governamental é uma busca imprecisa: é durante o processo de inovar que as soluções surgem e demonstram ser capazes de impactar positivamente a vida dos cidadãos na cidades.

Que os gestores e gestoras municipais possam encarar este desafio e começar a mover seus recursos rumo à inovação e se inspirar com essas experiências para dar o primeiro passo!

Marcelo Cabral

Gerente-executivo do Programa Cidades e Territórios



Sobre o Instituto Arapyaú

O Instituto Arapyaú nasceu em 2008 inspirado pela crença de que a filantropia pode ser uma força para o bem-estar social, ambiental e econômico. Acreditamos na colaboração como única forma de enfrentar os complexos desafios contemporâneos. Valorizamos o diálogo e buscamos conectar diferentes iniciativas e setores – social, privado, público e academia – para a construção coletiva de soluções inovadoras.

Dentro da filantropia, nosso campo de atuação é o do investimento social privado. Identificamos oportunidades e direcionamos, de forma voluntária, recursos financeiros e estratégicos para organizações, redes e projetos que trabalham pelo desenvolvimento sustentável. Valorizamos o compromisso com o longo prazo e a mensuração de resultados. Buscamos fortalecer iniciativas coletivas e com grande potencial de impacto na transformação da sociedade.

Sobre o Programa Cidades e Territórios

No Brasil, cerca de 85% da população vive em cidades. Essa realidade agrava problemas já bastante complexos, como a desigualdade, a falta de infraestrutura e o consumo insustentável de recursos naturais. E torna mais difícil, para os governos, oferecer serviços que atendam às necessidades dos cidadãos.

No Programa Cidades e Territórios entendemos que as cidades são o caminho para um futuro melhor. Elas concentram os recursos humanos, econômicos e tecnológicos que podem revolucionar a forma como vivemos. Com estímulo à inovação, lideranças comprometidas e a participação da sociedade, podemos criar ambientes urbanos mais justos, saudáveis e prósperos para todos. Para isso apoiamos iniciativas que estimulam a inovação na gestão pública e a participação dos cidadãos na transformação das cidades.

ficha técnica

Sistematização & Redação

Barbara Herthel
Daniella Dolme

Equipe Arapyauú

Livia Pagotto
Marcelo Cabral
Vinicius Elias
Vinicius Ahmar

Equipe Impulso

Isabel Ópice
Alexandre Lins
Ana Claudia Costa
Larissa Leme
Vitor Silveira

GOVE

Diego Laurindo
Ricardo Ramos
Walberto Terra

XVV

Clara Coutinho
Felipe de Paula

Gestores e Gestoras Públicos entrevistados

Alexandro da Vitória
Arisa Andrade
César Poltronieri
Cinthia Assis
Diogo Bezerra
Henrique Oliveira
João Vitor Krieger
Liviane Dias Freitas da Silva
Maria Cecília Leite
Maria Letícia Machado
Patrícia Lueders
Patrícia Gama
Paulo Costa
Waneska Barbosa
Walter Júnior

CLP

Leila Souza

IEPS

Arthur Aguillar

Fundação Lemann

Luísa Panico

Especialistas

Guilherme Almeida
Hironobu Sano

Design

Rafael Wendel

Revisão

Daiane Oliveira

ciudades
e territórios

