

Dados gerais da Experiência

Nome da experiência postulante

Programa de Apoio à Gestão Pública

Organização postulante

Instituto Votorantim

Nome do postulante

Luís Henrique de Campos

Telefone para contato

11 37043049

E-mail para contato

ext.luis.campos@institutovotorantim.org.br

País

Brasil

Município

São Paulo

Localização:

Urbana

Estado atual:

Em execução

Data de início

2012-04-03

Nome das organizações que participam da experiência

BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), prefeituras municipais, empresas do Grupo Votorantim, Instituto Votorantim

Natureza das organizações que participam da experiência

públicas, privadas e organização da sociedade civil

Descrição da Experiência

Como nasceu esta experiência?

A experiência nasce da compreensão, por parte do Instituto Votorantim, de que o fortalecimento e a qualificação das gestões públicas municipais são instrumento fundamental de promoção de desenvolvimento em escala, promovendo oportunidades para todos os atores locais prosperarem em sinergia: governo, empresas e pessoas. De uma oportunidade de parceria com o BNDES emergem as condições técnicas e financeiras para concretizar a proposta. Do relacionamento construído com as prefeituras dos municípios onde o Grupo tem seus negócios consubstancia-se a legitimação.

Qual problema busca (buscou) resolver?

O programa buscar apoiar as prefeituras a terem processos e ferramentas de gestão modernizados, com economicidade, eficácia, efetividade e transparência e apoiar as prefeituras na promoção e indução do desenvolvimento territorial planejado, integrado, equilibrado, sustentável e participativo.

Objetiva-se mitigar problemas como os seguintes descritos, entre outros correlatos:

Só 8% dos municípios brasileiros arrecadam mais do que gastam;

Apenas 40% do esgoto recebem tratamento adequado no Brasil;

Menos de 30% das cidades brasileiras possuem Plano de Mobilidade ;
63% das cidades são nota zero em ranking de transparência da CGU (Controladoria Geral da União).

Quais são as causas que geram (geraram) este problema?

Percebeu-se a dificuldade que as prefeituras enfrentam para estruturar sua atuação. Falta infraestrutura, técnicos formados e atualizados em quantidade e qualidade necessária, faltam recursos financeiros para dispor de serviços técnicos de assessoria e co-criação, ao passo que abundam regras, regulamentos e excesso de burocracia para inovar.

Ademais, as gestões locais sofrem com a descontinuidade de planejamento, com a necessidade de orientar sua atuação para problemas mais imediatos, relegando ações estruturantes para um segundo plano.

Por fim, ainda existe muito desconhecimento sobre mecanismos e ferramentas de apoio - técnico, administrativo e financeiro - à gestão local, cenário que o programa busca modificar de forma positiva.

Quais são os efeitos - consequências derivados deste problema para a comunidade, o território e para a empresa?

A comunidade sofre um processo de falta de acesso ou acesso inadequado a serviços públicos, gerando desigualdade urbana e rural. O território é ocupado de forma desordenada, não sustentável e contrária ao interesse público. A empresa enfrenta um cenário local turbulento, de pouca previsibilidade para o negócio, muita dependência do poder público em relação ao setor privado e baixa qualidade de vida para seus funcionários.

Como identificaram este problema como uma prioridade para o território?

Ao longo dos quase 100 anos de atuação das empresas do Grupo, foi-se estabelecendo laços permanentes entre empresas e comunidades. Os investimentos realizados são determinados pelas condições socioeconômicas dos territórios. A interlocução com o Estado é permanente e a relação com as comunidades é pautada na necessidade de aumento da qualidade de vida das comunidades. O desenvolvimento do capital institucional de um território é questão central para assegurar um desenvolvimento saudável dos negócios e das comunidades com as quais a empresa se relaciona.

Quem participou na identificação do problema e na resolução?

Participaram da identificação do problema e na construção dos mecanismos de resolução gestores do Grupo Votorantim, em especial do Instituto Votorantim, gestores públicos parceiros, técnicos do BNDES e consultores contratados para apoiar o desenho do Marco Lógico do Programa.

Forneça informações e dados que permitam conhecer a localidade, o território e a população de onde é realizada a experiência.

O programa atua em municípios onde o Grupo Votorantim opera, com foco especial naqueles onde há uma unidade produtiva. Em geral, são municípios de pequeno porte (havendo apenas 4 no programa com mais de 100 mil habitantes), de economia pouco diversificada e dependente das atividades industriais e extrativistas do Grupo.

Os 26 municípios onde o programa teve ou tem atuação estão espalhados pelas 5 Regiões Brasileiras. Compõem a lista:

Região Sul

RS - Caçapava do Sul

SC - Vidal Ramos

PR - Itaperuçu

Sudeste:

SP - Ibiúna, Juquiá, Miracatu, Tapiraí e Votorantim

RJ - Cantagalo

MG - Fortaleza de Minas, João Pinheiro, Três Marias e Vazante

Centro-Oeste

MS - Brasilândia, Corumbá e Três Lagoas

MT - Aripuanã e Nobres

GO - Barro Alto, Edealina e Niquelândia

Nordeste:

BA - Alcobaça

CE - Sobral

Norte:

PA - Primavera e Rondon do Pará

TO - Xambioá

Quais são (foram) os principais objetivos da experiência?

O Programa de Apoio à Gestão Pública é uma parceria do Instituto Votorantim com o BNDES para oferecer soluções em gestão pública para as prefeituras e empresas do Grupo Votorantim, atuando na modernização da gestão pública, no ordenamento territorial, no planejamento governamental e na transparência e fomento à participação social, articulando parcerias e recursos, formando gestores(as) públicos(as) e apoiando o desenvolvimento territorial local, por meio da elaboração de planos setoriais e projetos executivos.

A quem é (foi) dirigida a ação? Quem se beneficia (beneficiou-se) desta experiência?

A ação é dirigida aos gestores públicos, com cargos eletivos, em comissão e, principalmente, servidores efetivos de carreira, cuja formação na metodologia é o ponto nevrálgico de sucesso da intervenção e sua perenização.

Qual é (foi) aproximadamente o montante investido nesta experiência e quem são (foram) os investidores?

Aproximadamente R\$ 13,5 milhões já foram investidos no Programa, sendo cerca de 50% de empresas do Grupo Votorantim e o restante do BNDES.

Há quanto tempo se desenvolve (desenvolveu-se) a experiência?

O programa está em execução desde meados de 2012 de forma contínua, portanto, completando 4 anos e meio de experiência.

Quais são (foram) as principais fases e atividades realizadas para o desenvolvimento desta experiência?

O programa segue um modelo de intervenção que presume:

Pactuação da atuação entre os atores, Formalização da Parceria entre os atores de cada projeto, Lançamento do Projeto, Diagnóstico, Prognóstico, Plano de Ação/Elaboração dos Planos Regulatórios, Validação, Aplicação do Plano/Aprovação Legal (Normatização), Fechamento da Etapa/Avaliação, Pré-investimento e Investimento

Inovação, sustentabilidade e aprendizagem

Quais aspectos da experiência podem ser considerados inovadores para o contexto no qual se desenvolve (desenvolveu-se) e por quê?

A inovação do programa apoia-se no fato de um investimento privado direcionar-se para estruturar melhorias no Poder Público, de forma a deixar um legado duradouro para a coletividade por meio da capilaridade e legitimidade da atuação estatal, ao passo que o faz sem onerar financeiramente as prefeituras. Ademais, os investimentos destinam-se a questões estruturantes com impactos de longo prazo, como melhoria na gestão financeira e no ordenamento territorial, contrariando uma possível necessidade de gerar valor no curtíssimo prazo, limitando o alcance das ações - ainda que se observem resultados em um período de execução inferior a 12 meses.

Que aprendizagens derivadas da experiência são consideradas úteis e potencialmente transferíveis a outras organizações e contextos que enfrentam desafios semelhantes?

O caminho trilhado mostra que apostar na parceria público-privada é recompensador, uma vez que potencializa-se demais os efeitos da atuação ao aliar agilidade, método e recursos privados à capilaridade, legitimidade e perenidade da atuação pública estatal. Faz-se tudo isso, ademais, engajando a sociedade civil e os atores relevantes localmente, cada um em sua esfera de atuação (órgãos de controle, conselhos de políticas, Legislativo etc.). Pelo viés do desafio, é possível verificar que o sucesso do trabalho fundamenta-se em uma relação de confiança forjada a partir de definições claras de papéis e responsabilidades e sob objetivos comumente definidos e pactuados. A isso soma-se o tripé qualidade das equipes alocadas, gestão rigorosa do cronograma e governança definida e dialogada.

Mencione três dados ou fatos que evidenciem que os efeitos positivos gerados a partir da experiência serão duradouros e permitirão que a comunidade e os envolvidos nessa iniciativa enfrentem melhor os novos desafios.

Espera-se que os efeitos sejam duradouros na medida em que ao longo do processo os próprios facilitadores locais das empresas do Grupo são envolvidos e capacitados, de maneira que a presença do negócio no território sempre será dada a partir do olhar sensível para as questões abordadas nos projetos, ainda que após a conclusão de seu cronograma de trabalho. Da mesma forma, os efeitos buscados são duradouros na medida em que são envolvidos(as) servidores municipais efetivos/de carreira, que levarão os aprendizados do processo para o interior da máquina pública ao longo de sua atuação profissional. Por fim, e talvez mais importante, o que nos faz acreditar na permanência dos efeitos dos projetos é a mobilização de diversos atores locais capazes de monitorar os desdobramentos e realizar o controle social (Ministério Público, Câmara, conselhos, pop. em geral via redes sociais). Uma vez que os resultados per se são de longo prazo (planos setoriais, grupos de modernização da adm. tributária, mecanismos de participação social e transparência), é possível que essa estrutura atue no médio e longo prazos.

Caracterização da experiência

Participação

Qual é (foi) o papel do membro da RedEAmérica na experiência?

Há grande alinhamento entre esta iniciativa e à nova missão da RedEAmérica, uma vez que o Programa de Apoio à Gestão Pública está alicerçado na concepção de que não há como negócios prosperarem em territórios falidos. Entende-se, deste modo, que a atuação social das empresas na promoção de comunidades sustentáveis é essencial para que seu negócio seja bem sucedido.

Em quais etapas do processo participa (participou) a comunidade - organizações de base (diagnóstico, planejamento, execução, avaliação, etc.)?

Diretamente, a comunidade participa da construção dos planos setoriais de ordenamento territorial por meio de reuniões locais e audiências públicas. Na frente de modernização da gestão, atua enquanto participante de conselhos de políticas públicas que monitoram os resultados dos projetos executados pelos grupos municipais de modernização constituídos no Executivo local. Ademais, o programa tem ampliado seus canais de divulgação e participação para redes sociais e envolvido sempre nos processos de pactuação de projetos e apresentações técnicas entidades e órgãos representativos da sociedade.

Quais atores participam (participaram) na execução da iniciativa? (Organizações de base, outras organizações sociais, empresas, governo, etc.)

Participam sempre empresa do Grupo Votorantim, Prefeitura Municipal, Conselho da Cidade (na frente de ordenamento territorial), Instituto Votorantim e BNDES diretamente na execução, além da mobilização dos demais atores já mencionados.

Qual é (foi) o papel de cada um dos atores envolvidos na experiência?

BNDES e empresas co-financiam os projetos e monitoram as atividades por meio das instâncias de governança. Os gestores locais das empresas também atuam ativamente na interlocução com as prefeituras. A Prefeitura disponibiliza equipe de apoio e focal nas interlocuções e formações, além de permitir o acesso a dados da gestão. O Conselho da Cidade participa do diagnóstico, prognóstico e elaboração dos planos setoriais. O Instituto Votorantim coordena as ações, fazendo a gestão dos recursos técnicos e financeiros e apoiando a interlocução entre todos os atores, resguardando a metodologia presente no marco lógico do programa.

A experiência amplia (ampliou) a participação da comunidade - organizações de base?

3

Explique sua resposta.

As organizações são mobilizadas a partir da Votorantim local e do próprio poder público para monitorar as atividades e co-planejar as ações a partir das audiências públicas e reuniões dos grupos locais, sobretudo na frente de ordenamento territorial.

A experiência amplia (ampliou) o acesso, administração e controle de recursos por parte da comunidade - organizações de base?

4

Explique sua resposta.

A partir da metodologia implantada, os planos setoriais construídos são alvo de controle social pelo conselho da Cidade e organizações locais em geral, desde seu desenho até a implementação das ações ali previstas. Na frente de modernização da gestão, o orçamento público passa a ser debatido e os efeitos de equilíbrio financeiro são comunicados à sociedade, passando a servir de inspiração para o trabalho de controle social dos recursos públicos, além do próprio fomento ao longo do processo de mecanismos de transparência e acesso à informação.

Construção de visões, acordos e vínculos de cooperação

A experiência fomenta (fomentou) a construção de visões e acordos coletivos entre a comunidade - organizações de base e os demais atores do território envolvidos?

4

Explique sua resposta (quais acordos foram estabelecidos, as formas e a instância de decisão)

O programa atua com a premissa da parceria entre Governo local - Setor produtivo local - comunidade. Estabelece-se sempre Termos de Cooperação entre prefeitura, Instituto Votorantim e empresa para acordar papéis e responsabilidades, objetivos e metodologia de atuação e a comunidade é inserida nos foros de participação, seja nas audiências públicas, seja em reuniões de trabalho e

apresentação.

A experiência fomenta (fomentou) a criação ou consolidação de vínculos de cooperação e associação entre a comunidade - organizações de base e os demais atores envolvidos?

2

Explique sua resposta.

Não faz parte diretamente da metodologia fomentar a relação organizações e empresa e organizações e poder público, mas naturalmente há um incremento nas interações a partir da participação ao longo dos projetos.

A experiência serve (serviu) de ponte entre a comunidade, o setor empresarial e o governo local?

5

Explique sua resposta.

É o cerne de atuação do programa localmente como já mencionado.

A experiência contribui (contribuiu) para aumentar a confiança entre as organizações de base e os demais atores envolvidos; e entre a comunidade, outros atores e as organizações envolvidas?

5

Explique sua resposta.

Ao permitir que a forma de atuação rigorosa em termos técnicos e metodológicos de um instituto empresarial permeie o trabalho do poder público local, o programa avança na construção de credibilidade entre este e a comunidade, que passa a ver o desempenho das políticas públicas a partir de um olhar de contribuição em vez de receber com desconfiança a argumentação do governo local sobre a alocação de recursos e o processo de planejamento das ações.

A experiência contribui (contribuiu) para ampliar o sentido de reciprocidade e a interdependência entre a comunidade - organizações de base e os demais atores envolvidos?

3

Explique sua resposta.

Motivos já expostos nos campos anteriores.

A comunidade - organizações de base e os demais atores envolvidos estabeleceram alianças para a execução dos planos acordados?

4

Explique sua resposta.

Em alguns projetos tivemos um destaque nessa questão, com a constituição de grupos gestores dos projetos, compostos por representantes de diversas organizações da sociedade. Esses grupos estão desenhando sua agenda de trabalho no sentido de serem guardiões da perenização da atuação dos projetos e visando a execução das ações previstas nos planejamentos estabelecidos ao longo dos projetos, seja na frente de ordenamento territorial, seja em gestão financeira. Esses grupos estão atualmente discutindo sua institucionalização, inclusive, para regular a relação comunidade-poder público local na continuidade das atividades que os projetos do Programa de Apoio à Gestão Pública organizou ao longo da execução da parceria.

Incidência no público

A experiência contribui (contribuiu) para construir e/ou ampliar os espaços de participação pública para a comunidade - organizações de base e os demais atores envolvidos?

4

Explique sua resposta.

Já explicado, em especial na ressignificação das audiências públicas e no fomento à constituição dos grupos gestores.

A experiência influencia (influenciou) na projeção de políticas, programas e medidas do governo?

5

Explique sua resposta.

Todo o programa é calcado em diretrizes de políticas públicas pactuadas nacionalmente e legitimadas pela sociedade como o Estatuto das Cidades e a Lei de Responsabilidade Fiscal.

A experiência influencia (influenciou) na concessão de recursos públicos do governo?

5

Explique sua resposta.

Os projetos de modernização fortalecem a tomada de decisão dos gestores públicos quanto ao dispêndio de recursos para projetos estruturantes e com lastro no orçamento público. Por sua vez, os projetos em ordenamento territorial funcionam como marcos regulatórios que permitem o investimento em projetos voltados para qualificar o espaço público, no meio urbano e na zona rural, em termos de mobilidade, habitação, saneamento, resíduos etc.

A experiência contribui (contribuiu) para criar ou fortalecer canais de diálogo entre a comunidade - organizações de base, outras organizações sociais e autoridades públicas do território que possibilitem a troca de informação, gerar acordos e desenvolver projetos conjuntos?

5

Explique sua resposta.

Sem dúvida, pelas razões já expostas.

Capacidades coletivas

A experiência contribui (contribuiu) para que a comunidade - organizações de base e os demais atores envolvidos adquiram capacidades para construir visões e acordos coletivos?

5

Explique sua resposta.

Idem.

A experiência contribui (contribuiu) para que a comunidade - organizações de base e os demais atores envolvidos adquiram capacidades para, a partir de informações sobre o seu entorno, projetar e executar experiências?

5

Explique sua resposta.

Idem.

A experiência contribui (contribuiu) para que a comunidade - organizações de base e os demais atores envolvidos adquiram capacidades para planejar e formular projetos?

5

Explique sua resposta.

Idem.

A experiência contribui (contribuiu) para que a comunidade - organizações de base e os demais atores envolvidos adquiram capacidades para acompanhar as atividades e os resultados?

4

Explique sua resposta.

Apesar do trabalho de capacitação metodológica ser focado nos servidores públicos, a comunidade apropria-se dos mecanismos de planejamento, monitoramento e avaliação por meio das interações que os projetos travam com a sociedade.

A experiência contribui (contribuiu) para que a comunidade - organizações de base e os demais atores envolvidos adquiram capacidades para avaliar os resultados, analisar e ajustar as atividades e estratégias?

4

Explique sua resposta.

Idem.

A experiência contribui (contribuiu) para que a comunidade - organizações de base adquiriam capacidades para administrar os recursos?

2

Explique sua resposta.

O foco da administração de recursos está no poder público, mas há efeitos residuais, sem dúvida.

A experiência contribui (contribuiu) para que a comunidade - organizações de base adquiram capacidades para ter acesso a novas fontes de recursos?

4

Explique sua resposta.

Ao levantar possibilidades de captação de recursos para as prefeituras, o programa evidencia novas fontes de recursos para as comunidades como um todo - bancos de investimento/fomento e organismos internacionais são bons exemplos disso.

A experiência contribui (contribuiu) para que a comunidade - organizações de base e os demais atores envolvidos adquiriam capacidades para negociar e resolver conflitos?

3

Explique sua resposta.

Pelas interações dadas nos projetos.

A experiência contribui (contribuiu) para que a comunidade - organizações de base e os demais atores envolvidos adquiram capacidades para ter acesso aos espaços de participação?

5

Explique sua resposta.

Faz parte das premissas do programa que os projetos sejam públicos e participativos.

A experiência contribui (contribuiu) para que a comunidade - organizações de base e os demais atores envolvidos adquiram capacidades para cooperar e trabalhar em parceria?

4

Explique sua resposta.

Pelas interações dadas nos projetos.

Resultados no Desenvolvimento Sustentável

A experiência contribui (contribuiu) para diminuir as condições de pobreza na comunidade e no território?

3

Explique sua resposta.

Informe os resultados quantitativos ou qualitativos para sustentar as transformações observadas.

À medida que os recursos públicos são mais bem administrados e sua utilização é mais bem planejada o benefício para a redução da pobreza se faz presente. Certamente será possível observar um avanço no IDH-m dos municípios do programa que podem estar associados, ainda que não integralmente, aos efeitos do programa.

A experiência contribui (contribuiu) para dinamizar a economia do território onde ocorre a iniciativa?

1

Explique sua resposta.

Informe os resultados quantitativos ou qualitativos para sustentar as transformações observadas.

Não é o foco do programa

A experiência contribui (contribuiu) para melhorar o cuidado com o ambiente no território onde ocorre a iniciativa?

5

Explique sua resposta.

Informe os resultados quantitativos ou qualitativos para sustentar as transformações observadas.

O regulamento da intervenção no território por meio dos planos setoriais urbanísticos (Planos Diretores, Planos de Saneamento, Planos de Resíduos, Planos de Mobilidade favorecendo modais não poluentes) é essencial para o avanço das políticas de meio ambiente localmente. Ao longo da execução do Programa já foram desenvolvidos 14 planos municipais e 6 projetos executivos.

A experiência contribui (contribuiu) para melhorar a institucionalidade e para fortalecer a cidadania no território onde ocorre a iniciativa?

4

Explique sua resposta

Informe os resultados quantitativos ou qualitativos para sustentar as transformações observadas.

O programa contribui para assegurar os ritos participativos previstos em legislação para a discussão dos planos setoriais, além de permitir que os recursos financeiros sejam utilizados com critérios mais rigorosos e discutidos com a sociedade. Já foram realizadas 17 audiências públicas.

A experiência contribui (contribuiu) para o aprofundamento de valores e práticas democráticas?

5

Explique sua resposta.

Mencione dados ou fatos que exemplifiquem os resultados.

O programa fomenta a participação de diversos atores locais no papel de agentes da participação democrática, seja no papel de controle social, seja no de formulação e implementação de políticas públicas.

A experiência contribui (contribuiu) para a inclusão de diversas vozes e interesses da comunidade e os demais envolvidos?

4

Explique sua resposta.

Mencione dados ou fatos que exemplifiquem os resultados.

Já explicado.

Como avalia o efeito ou a influência desta experiência sobre o desenvolvimento sustentável no território?

4

Explique sua resposta.

Mencione dados ou fatos que exemplifiquem os resultados.

Os resultados são muito relevantes para o desenvolvimento sustentável, especialmente na frente de ordenamento territorial, associando segurança jurídica, planejamento e acesso a recursos e parcerias institucionais que ponham os projetos em prática, sob o olhar atento da cidadania.

Informação adicional

Se você quiser destacar alguns aspectos da experiência, use este espaço

Além daquilo já descrito em termos de sofisticação institucional e alinhamento a políticas públicas nacionais e internacionais, vale destacar que o programa possui modelo replicável para outras interações entre poder público - setor privado - comunidade e atua com projetos de custo inferior a R\$ 400 mil, em geral, com efeito de retorno do investimento em forma de recursos alocados nos governos locais de mais de R\$ 4 para cada R\$ 1 investido.



<https://www.youtube.com/watch?v=EsNo0mIlyOo>
<https://www.youtube.com/watch?v=xHNUZDxEIH4>

<https://www.youtube.com/watch?v=JOMJP3kIZ2I>
<https://www.youtube.com/watch?v=ryQaKbdioMI>
<https://www.facebook.com/sobraldefuturo/videos>
