

# 4 ANOS JUNTOS

## CAMPINAS - SP





# ÍNDICE

- 03** A Comunitas
- 04** Programa Juntos
- 08** Apresentação Campinas
- 12** Histórico de atuação
- 13** Finanças públicas
- 16** Fortalecimento de lideranças
- 19** Planejamento urbano e ambiental
- 24** Engajamento
- 28** Saúde
- 34** Educação
- 38** Destaques
- 40** Desafios para sustentabilidade
- 41** Expediente
- 42** Referências

## A COMUNITAS

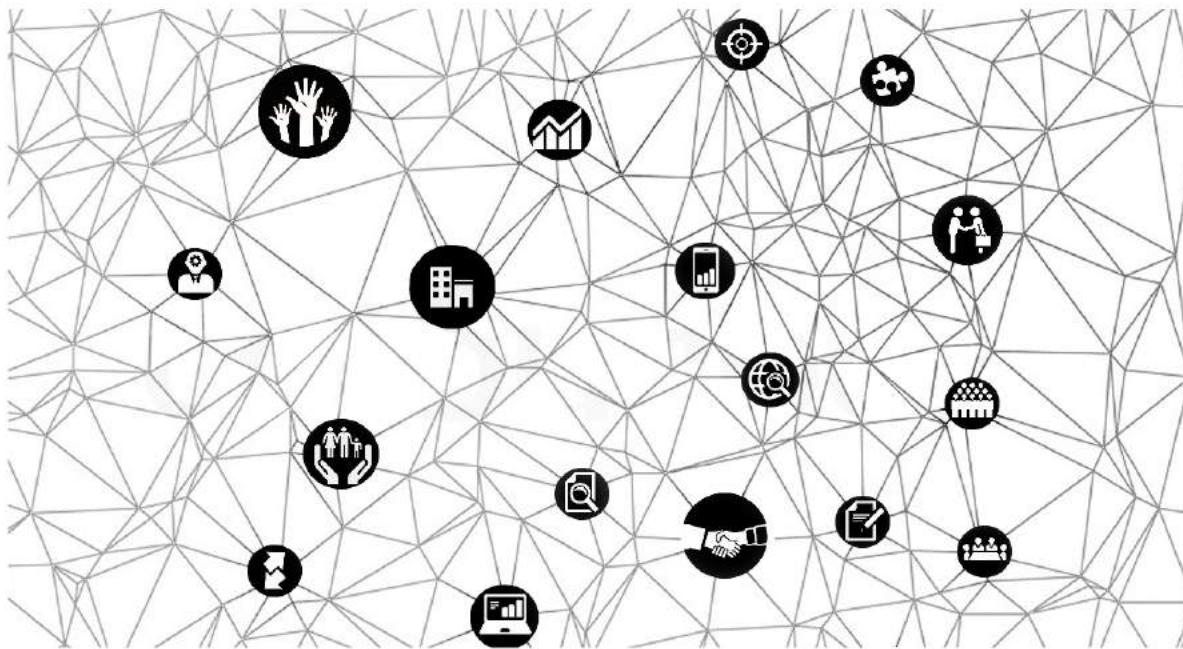
A Comunitas é uma organização da sociedade civil brasileira que tem como objetivo contribuir para o aprimoramento dos investimentos sociais corporativos e estimular a participação da iniciativa privada no desenvolvimento social e econômico do país.

Por meio do envolvimento de diversos atores, estimula e fomenta ações conjuntas com o propósito comum de promover o desenvolvimento sustentável. A organização conta com o apoio de líderes de grandes empresas, engajados nas várias frentes de atuação da Comunitas, como o BISC (Benchmarking do Investimento Social Corporativo), o Encontro de Líderes e o Juntos pelo Desenvolvimento Sustentável, programa de aprimoramento da gestão pública municipal.

A convicção da Comunitas é de que as empresas brasileiras podem contribuir para a superação dos problemas de ordem econômica e social em diferentes regiões do país, aportando conhecimento especializado e ferramentas de gestão que podem garantir maior eficiência ao setor público e, assim, incidir decisivamente no desenvolvimento social do país. Nesse sentido, a Comunitas aposta na atuação em rede para o estabelecimento de novos padrões de colaboração que podem transformar a realidade das cidades brasileiras.

*O foco da atuação da Comunitas está na articulação de parcerias entre iniciativa privada, sociedade civil e poder público com vistas à superação dos desafios para o desenvolvimento do país.*





## Programa Juntos pelo Desenvolvimento Sustentável

O Juntos pelo Desenvolvimento Sustentável é uma coalizão de líderes empresariais em prol da melhoria da gestão pública no Brasil. Presente em 12 cidades, o programa foi criado em 2012 a partir de uma reflexão feita por acionistas e presidentes de empresas nacionais, reunidos no 5º Encontro de Líderes promovido pela Comunitas. O grupo desenvolveu um modelo inovador de qualificação dos investimentos sociais corporativos ao optar pela atuação direta em parcerias com administrações municipais. A iniciativa partiu da premissa de que atuar em conjunto com o poder público, envolvendo e engajando a sociedade civil, faria com que seus investimentos sociais fossem mais sustentáveis e perenes, promovendo impactos realmente transformadores na realidade dos municípios brasileiros.

Ao atuar em parceria com as prefeituras, o Juntos se distancia dos padrões tradicionais de cooperação entre o setor privado e a administração pública e apoia iniciativas que respondem ao modelo de desenvolvimento da cidade, e não a projetos isolados, criando soluções com o setor público e não para o setor público.

O Juntos busca promover a participação da sociedade na administração pública, com a inclusão de cidadãos nas discussões e nos processos de tomadas de decisão sobre as prioridades municipais. O envolvimento de líderes empresariais compreende um dos eixos fundamentais no sucesso do programa. Além de garantirem a sustentabilidade financeira do Juntos, através do investimento direto de recursos, os líderes são convidados a participar do monitoramento das iniciativas e da definição de diretrizes de longo prazo, atuando em diálogo constante com os municípios.



**Execução**  
Comunitas + Comitês Gestores + Parceiros Técnicos

O **Comitê de Líderes** é a principal esfera da governança do programa. Composto por líderes empresariais, o comitê é responsável por estabelecer diretrizes, determinar o escopo das atividades e monitorar as ações em cada cidade. A Comunitas promove reuniões mensais com o grupo, nas quais são definidas as ações estratégicas do período seguinte, bem como avaliados os resultados do programa como um todo.

Em cada cidade, o Comitê de Líderes atua em diálogo com um grupo de líderes empresariais locais. Juntos, o Comitê de Líderes e o Comitê de Líderes Locais formam o **Núcleo de Governança**, que estabelece um compromisso de governança compartilhada e transparente com o prefeito e seus secretários. O núcleo é fundamental para a sustentabilidade das ações em cada uma das cidades que integram a rede.

Além disso, cada município conta com um “padrinho”, um membro do Comitê de Líderes que acompanha de perto as atividades com olhar estratégico, garantindo que os princípios e os valores da governança estejam presentes no dia a dia do Programa Juntos.

## Núcleo de Governança

Carlos Jereissati Filho  
 Eduardo Eugênio Gouvêa  
 Elie Horn  
 Jorge Gerdau  
 José Eduardo Carneiro Queiroz  
 José Ermírio de Moraes Neto  
 José Roberto Marinho  
 Pedro Paulo Diniz  
 Ricardo Villela Marino  
 Rubens Ometto Silveira Mello  
 Wilson P. Ferreira Junior (padrinho)

## Comitê Local

- Alcoa ▪ Cosan ▪ Instituto Credit Suisse
- Hedging-Griffo ▪ Fundação Brava ▪ Gerdau
- Itaú ▪ CPFL ▪ Cyrela ▪ Itaú ▪ Zhouse
- Votorantim ▪ Ancoradouro ▪ EMS ▪ Ultragaz
- Participações Morro Vermelho
- Alphaville Urbanismo

O **Comitê de Executivos Sociais** é formado por líderes de fundações e institutos ligados às empresas que apoiam o programa. A sua criação respondeu a uma preocupação fundamental da Comunitas ao criar o Programa Juntos: disseminar o conceito de atuação colaborativa com a administração pública como uma estratégia para qualificar os investimentos sociais corporativos, operados principalmente pelas fundações e institutos. Nesse sentido, o envolvimento dos executivos sociais compreende um dos pilares estratégicos do programa, capaz de incorporar boas práticas e articular iniciativas dessas instituições às necessidades e prioridades dos municípios, ao mesmo tempo em que as influencia no processo de desenvolvimento de novos modelos de investimento social corporativo, com atuação mais próxima ao poder público, ampliando a escala de impacto dos investimentos.

Por fim, no nível executivo, o modelo de governança do Juntos é composto pela **equipe da Comunitas**, pelo comitê gestor dos municípios e por parceiros técnicos. Esses são os atores responsáveis pela operação do programa no dia a dia das cidades.

A equipe da Comunitas lidera a operação, sendo responsável por articular as parcerias e gerir a rede de stakeholders engajados no programa, em diálogo permanente com prefeitos e secretários.

O **comitê gestor**, por sua vez, é composto por secretários próximos ao prefeito e que tenham legitimidade para pactuar as diretrizes do Juntos com outros secretários e capacidade de liderança para engajar servidores públicos no atendimento das metas estabelecidas. Os membros do comitê desempenham papel fundamental no desenvolvimento das frentes de trabalho e na garantia de sustentabilidade do programa no município.

Por fim, os **parceiros técnicos** são os atores que detêm o conhecimento especializado e a metodologia para subsidiar a atuação do Juntos nos desafios de cada município. Trata-se de consultores contratados pela Comunitas com os recursos investidos pelos líderes empresariais, o que significa que o programa não representa qualquer custo para a cidade. Os parceiros técnicos são selecionados de acordo com os desafios identificados pelo Núcleo de Governança.

O Juntos se estrutura a partir de cinco pilares fundamentais: Gestão, Inovação, Fortalecimento de Lideranças, Engajamento e Hub de Parcerias.



## GESTÃO

Auxilia o aprimoramento e a otimização da gestão pública por meio da estruturação de processos, definição de metodologias e ferramentas de acompanhamento para que a administração alcance suas metas e melhore seus resultados.



## INOVAÇÃO

Promove soluções inovadoras no serviço público da cidade a partir de metodologia capaz de engajar e mobilizar gestores públicos e a sociedade civil para criar ideias, protótipos e implementar soluções que possam ser replicadas em escala.



## FORTELECIMENTO DE LIDERANÇAS

Contribui para o desenvolvimento e fortalecimento de habilidades de liderança, além de estimular e disseminar as novas ferramentas e procedimentos de gestão com foco na solução de questões estratégicas para a cidade, bem como o desenvolvimento de suas equipes.



## ENGAJAMENTO

Mobiliza e engaja o cidadão na gestão pública, por meio de processos e ferramentas de participação, envolvendo cidadãos e lideranças empresariais em torno do mesmo objetivo.



## HUB DE PARCERIAS

Viabiliza, por meio da rede do Juntos, parcerias em diferentes frentes geradoras de melhorias na gestão pública municipal para replicar metodologias de *expertise* dos parceiros.

O primeiro fator a ser considerado é a sustentabilidade econômica do município. Por isso, o programa inicia sua atuação nas cidades a partir da frente de Equilíbrio Fiscal, que busca ampliar a capacidade de investimento municipal para criar condições de investimento em serviços públicos inovadores e de melhor qualidade.

Em fevereiro de 2013, o Programa Juntos foi lançado no município de Campinas (SP) com o objetivo de alcançar o equilíbrio fiscal. Com foco na redução de despesas da prefeitura e ampliação das receitas, a atuação do Juntos levou a prefeitura de Campinas a encerrar o ano fiscal de 2013 com as contas no azul, pela primeira vez em 20 anos.

O sucesso do projeto-piloto em Campinas promoveu a disseminação do programa para outras cidades, onde a metodologia inicialmente adotada poderia ser testada e aprimorada a partir de diferentes realidades e contextos. Entre janeiro de 2013 e dezembro de 2015, o Juntos mobilizou 27 diferentes parceiros técnicos e mais de 30 empresas, que investiram cerca de R\$ 47 milhões no desenvolvimento e na implementação de mais de 70 frentes de trabalho em 12 municípios. A cada R\$ 1,00 aplicado apenas na frente de Equilíbrio Fiscal do programa houve um retorno de investimento da ordem de R\$ 40,00, revelando um dos resultados mais expressivos do Juntos ao longo desse primeiro ciclo de implementação.

Tendo o futuro em perspectiva, o planejamento estratégico passa a integrar o coração do programa. Ele sustenta os cinco pilares de atuação do Juntos em seu compromisso com a promoção de um planejamento estratégico participativo de longo prazo, capaz de engajar governo, servidores públicos, sociedade civil e líderes empresariais na construção de diretrizes para o futuro de suas cidades.

## Estágios de Governo

Todas as ações do programa são desenvolvidas com o objetivo de contribuir para que os gestores municipais da rede sejam atores-chave na construção de uma administração pública transparente e aberta ao diálogo com a sociedade, capaz de responder às demandas por políticas sociais com eficiência, qualidade e responsabilidade fiscal. Nesse sentido, o programa é guiado por um *framework* que oferece referências concretas para a análise dos diferentes estágios pelos quais transitam os governos municipais em sua relação com a sociedade e em sua capacidade de oferecer serviços públicos. O *framework* que guia o Juntos é resumido no diagrama a seguir:

**GOVERNO 1.0**

Loteamento das secretarias por partidos  
Alto investimento em comunicação e marketing  
Governabilidade baseada em concessões políticas  
Desequilíbrio fiscal  
Alto endividamento

**GOVERNO 2.0**

Eficiência da gestão  
Reestruturação das secretarias  
Gestão e equilíbrio fiscal  
Planejamento estratégico  
Plano de carreiras  
Administração por metas

**GOVERNO 3.0**

Foco em qualidade de serviço público  
Pesquisa institucional de satisfação do cidadão  
Proximidade com a população e sociedade civil  
Fortalecimento dos conselhos municipais  
Gestão baseada em serviços

**GOVERNO 4.0**

Serviços públicos inovadores cocriados e centrados no cidadão  
*Open Innovation*  
Democracia direta  
*Green houses* de inovação  
Transparéncia e governo aberto  
Gestão baseada em rede

Ainda que não seja possível afirmar que qualquer governo no Brasil ou no mundo se encontre no estágio 4.0 dessa régua, ela serve ao propósito de analisar as diferentes características dos municípios que transitam entre os estágios e, assim, oferecer subsídios para a formulação de diretrizes que apontem para uma administração pública do futuro.

## Abordagem

Além de atuar pela melhoria da gestão e dos serviços municipais, o Programa Juntos promove o fortalecimento dos líderes públicos. O empoderamento e o engajamento da sociedade é, da mesma forma, condição primordial para a sustentabilidade e a manutenção das conquistas.



A abordagem *top-down* e *bottom-up* é um grande diferencial do programa, combinando a melhoria da gestão nos processos internos da prefeitura e a inovação em serviços públicos, a partir da cocriação com servidores e usuários. A partir dos eixos de Fortalecimento de Lideranças e promoção do controle social, o Programa Juntos assume que processos de transformação na gestão pública dependem de lideranças fortalecidas e engajadas e, ainda, que o controle social e a transparéncia são condições para a sustentabilidade dessas transformações.



## CAMPINAS - SP

População total (2015)<sup>1</sup>

**1.164.098 hab.**

Área

**794,57 km<sup>2</sup>**

Densidade demográfica (2015)

**1465,06 hab./ km<sup>2</sup>**

Incidência de pobreza<sup>2</sup>

**3,16%<sup>2</sup>**

PIB municipal (2013)<sup>3</sup>

**R\$ 51.347.710,80**

PIB per capita (2013)<sup>4</sup>

**R\$ 44.850,57**

Índice Firjan de Desenvolvimento Municipal (2013)

**0,8418**

(Faixa de desenvolvimento moderado)

Índice Firjan de Gestão Fiscal (2015)

**0,4762 (Conceito A)**

Taxa de urbanização<sup>5</sup>

**98,3%**

Localizada no interior de São Paulo, Campinas é a décima quarta cidade mais populosa do país e a terceira maior do Estado. Formada pelos distritos de Campinas, Barão de Geraldo, Joaquim Egídio, Nova Aparecida e Souzas, a cidade caracteriza-se por altos índices de desenvolvimento humano e pela forte influência regional. Formada por 20 municípios paulistas,<sup>6</sup> a Região Metropolitana de Campinas, criada em 2000, concentra 3 milhões de habitantes e representou 2,7% do PIB nacional e 8,3% do PIB paulista em 2013, somando mais de R\$ 142 bilhões em riquezas e consolidando-se como uma das mais dinâmicas regiões no cenário econômico brasileiro.

Campinas foi a primeira cidade a integrar o Programa Juntos pelo Desenvolvimento Sustentável, em fevereiro de 2013, com as frentes de Equilíbrio Fiscal e de Inovação em Serviços Públicos. A escolha da cidade como experiência-piloto do programa levou em consideração o amplo impacto em toda região metropolitana, buscando desenvolver projetos que pudessem atingir, direta e indiretamente, seus mais de 3 milhões de habitantes, influenciando ainda o modelo de gestão pública nos diferentes municípios que a integram.

A partir de 2013 diferentes frentes de trabalho foram desenvolvidas em contexto local, com o apoio da Comunitas e o acompanhamento de um núcleo de governança que atua em sinergia com a administração municipal na formulação, implementação, monitoramento e avaliação de soluções inovadoras e eficientes para alguns dos principais desafios impostos à gestão município.

Em seguida, apresentamos um breve panorama da cidade, distribuído entre os eixos de Finanças Públicas, que analisa o PIB municipal e a distribuição de receitas e despesas campineiras, e de Desenvolvimento Social, que aborda alguns dos principais indicadores socioeconômicos ora disponíveis em escala local. Cabe ressaltar que a seleção de informações aqui apresentadas se limita aos dados oficiais em escala municipal e, nesse sentido, a escolha pelo uso de indicadores sintéticos (como o Índice de Desenvolvimento Social Municipal) responde à disponibilidade de maior série histórica e comparabilidade dos dados.

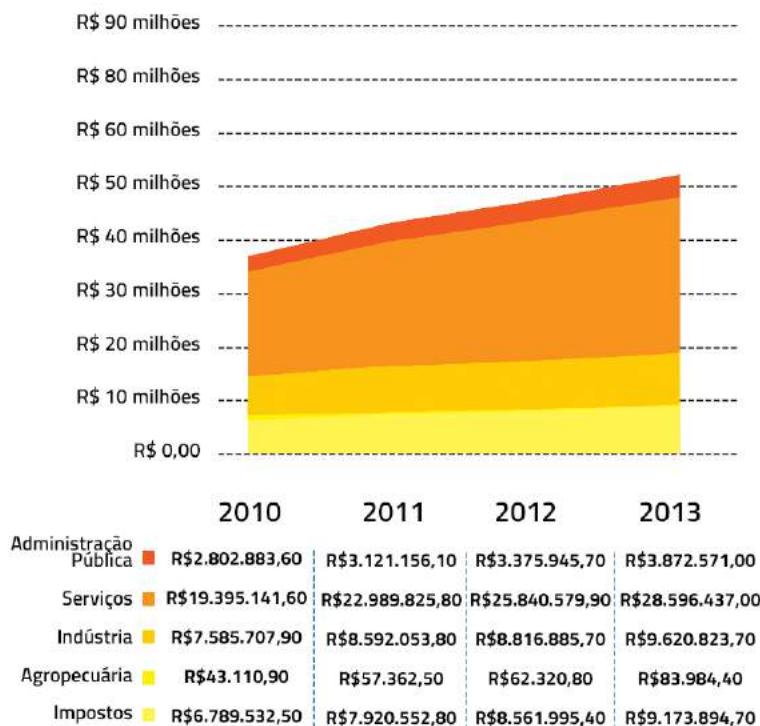
## Finanças públicas

Décima primeira cidade mais rica do Brasil, Campinas gera, individualmente, 1% de toda a riqueza do país e 3% da riqueza do estado de São Paulo. A participação do PIB do município na composição do PIB estadual aumentou de 2,83% para 3% no período entre 2010 e 2013.

A cidade registrou em 2013 PIB per capita de R\$ 44.850,57, bem acima da média nacional, de R\$ 26.444,63. No período, o PIB per capita em Campinas cresceu 32,4%, passando de R\$ 33.872,72 em 2010 para o patamar de 44 mil reais por habitante em 2013.

Se analisarmos a composição do PIB municipal a partir da participação dos diferentes setores de atividade econômica, é possível afirmar que o de serviços foi o que mais contribuiu na composição do Produto Interno Bruto da cidade, representando, em 2013, 67,8% do valor do PIB antes da dedução de impostos, seguido pelo setor industrial, que representou 22,8% da riqueza e, por fim, pela agropecuária, responsável por apenas 0,2%, antes da dedução de impostos. A evolução da participação dos diferentes setores da economia e dos impostos na composição da riqueza municipal pode ser observada no gráfico a seguir.

## Composição do PIB municipal - 2010 a 2013 Campinas.



Fonte: IBGE, em parceria com os órgãos estaduais de estatística, secretarias estaduais de governo e superintendência da Zona Franca de Manaus – Sufram. Elaboração própria.

Em relação às finanças públicas, segundo dados disponibilizados pela Secretaria do Tesouro Nacional, as receitas do município em 2015 somaram R\$ 4.361.220.445,35, enquanto as despesas empenhadas no exercício totalizaram R\$ 4.241.001.610,31, compondo superávit da ordem de R\$ 120 milhões. Se observarmos a série histórica de 2010 a 2015, é possível afirmar que as contas municipais encontraram equilíbrio ao longo de toda a série, com exceção do ano de 2010, em que o município registrou déficit orçamentário da ordem de R\$ 53 milhões. Ao longo da série, o maior superávit foi observado no exercício de 2013, justamente o ano em que se iniciou a parceria com a

Comunitas com foco no equilíbrio fiscal das contas municipais. Nesse ano, a cidade registrou superávit da ordem de R\$ 326 milhões.

## Receitas e Despesas municipais 2010 a 2015 Campinas



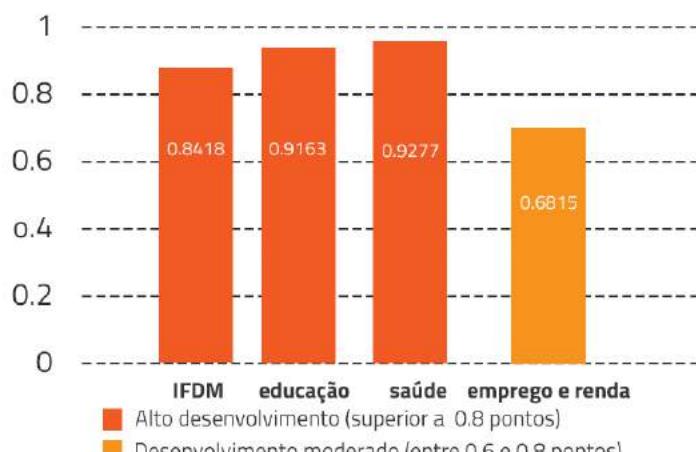
Fonte: Ministério da Fazenda, Secretaria do Tesouro Nacional, Sistema de Informações Contábeis e Fiscais do Setor Público Brasileiro (Siconfi). Elaboração própria.

A dependência em relação ao Fundo de Participação dos Municípios (FPM) é baixa na cidade de Campinas e diminui ao longo da série observada, passando de 1,49% das receitas totais em 2010 para 1,39% em 2015. Segundo estimativas oferecidas pelo Anuário Multicidades, da Frente Nacional de Prefeitos, os recursos do FPM responderam, em média, por 17,4% da receita corrente dos municípios brasileiros em 2014. Nesse período, o fundo representava apenas 1,41% da receita corrente em Campinas. Não há ainda estimativas atualizadas para 2015.

## Desenvolvimento social

Campinas destaca-se entre as cidades brasileira classificadas com altos índices de desenvolvimento social, ocupando em 2013 a 137ª posição entre os 5.565 municípios brasileiros, segundo o Índice Firjan de Desenvolvimento Municipal. Com base nos dados referentes a 2013, a cidade situa-se no patamar de "alto desenvolvimento" em duas das três dimensões analisadas, a saber, educação e saúde, apresentando nível de "desenvolvimento moderado" apenas na dimensão de emprego e renda.<sup>7</sup> Se analisado o índice consolidado para as três dimensões, podemos afirmar que Campinas encontra-se entre 7% dos municípios do país que atingem a marca de "alto desenvolvimento".

## IFDM E ÁREAS DE DESENVOLVIMENTO

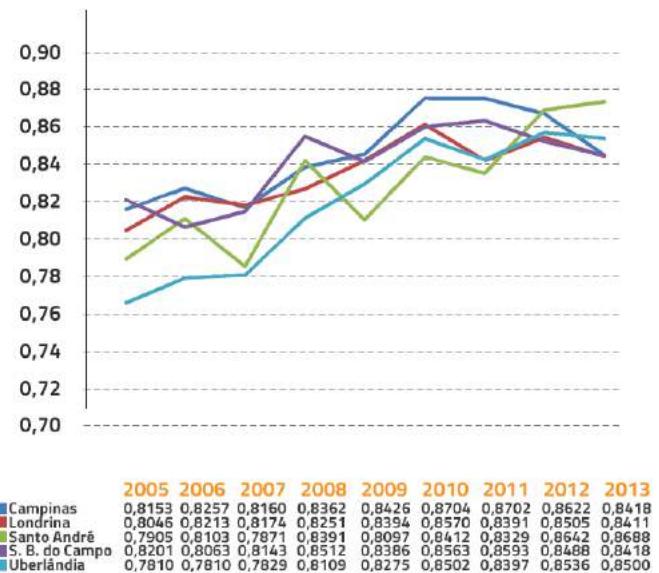


Fonte: Índice Firjan de Desenvolvimento Municipal (IFDM), 2013.

A evolução do Índice entre os anos de 2005 e 2013 nos oferece uma visão global sobre o nível de desenvolvimento da cidade, levando em conta dimensões centrais das políticas sociais no nível local, melhor analisadas adiante. O índice de desenvolvimento municipal médio do Brasil cresceu 21,27% no período de 2005 a 2013, mas manteve-se na faixa de “desenvolvimento moderado”, passando de 0,6136 em 2005 para 0,7441 em 2013. Já na cidade de Campinas o nível de desenvolvimento apresentou aumento global de 3,26%, no mesmo período, permanecendo na faixa de “alto desenvolvimento” ao longo de toda a série medida, com especial destaque para o ponto de inflexão apresentado entre os anos de 2009 e 2010, em que o índice aumentou nominalmente em 3,30%, seguido por uma queda nominal nos anos subsequentes. Os piores desempenhos da série, no entanto, foram registrados nos anos de 2005 e 2007.

A tabela a seguir apresenta a comparação entre o índice registrado em Campinas e em um grupo selecionado de municípios com perfis similares em termos de intensidade das demandas por serviços públicos nas áreas de educação, saúde e serviços urbanos.<sup>8</sup> É possível observar que o período de melhor desempenho nominal campineiro (observado entre 2009 e 2011) foi também aquele em que a cidade apresentou melhor desempenho comparado aos municípios de referência.

### Evolução do índice de desenvolvimento municipal 2005 a 2013 - Curitiba e municípios de referência



Fonte: IFDM, 2013. Elaboração própria.

Ao analisarmos as dimensões contempladas pelo índice, observamos que a dimensão de emprego e renda é a que pior classifica a cidade de Campinas na comparação nacional. Ao isolarmos essa dimensão, o município passa da 137<sup>a</sup> posição nacional para a 544<sup>a</sup>. Em comparação estadual, Campinas situa-se na 139<sup>a</sup> posição do ranking relacionado a essa dimensão do desenvolvimento social. Ao longo de toda a série histórica de 2005 a 2013, a cidade permaneceu na faixa de “desenvolvimento moderado” de emprego e renda, registrando seus melhores resultados nos anos de 2010 e 2011.

Entre as informações que compõem essa dimensão, podemos destacar as capacidades de geração de emprego e renda formal, os salários médios praticados no município e os indicadores de desigualdade municipal.

Se levarmos em conta as informações oficiais do Censo do IBGE, é possível observar que a renda per capita média em Campinas cresceu 39,76% nas últimas duas décadas, passando de R\$ 995,15, em 1991 para R\$ 1.390,83, em 2010. No mesmo período, a renda per capita brasileira cresceu 77% e a do estado de São Paulo aumentou 45,3%. Apesar do ritmo acelerado de crescimento da renda no Estado e no cenário nacional, em 2010 a cidade de Campinas ainda apresentou renda per capita ligeiramente superior à média estadual (R\$ 1.084,46) e 1,7 vezes maior que a nacional (R\$ 793,87).

Se em 1991 5,48% da população da cidade era classificada pelo IBGE como pobre (com renda domiciliar per capita inferior a R\$ 140,00) e 17,46% dos campineiros eram tidos como vulneráveis à pobreza,<sup>9</sup> é possível observar a melhora expressiva da condição de pobreza na cidade até 2010, quando 3,16% dos habitantes foram registrados como pobres e outros 11,39% como vulneráveis à pobreza.

Nesse ponto, ainda que seja observada uma melhora generalizada nos índices de pobreza no país, no período, a realidade de Campinas se destaca em relação à média nacional. Em 2010, 15% da população brasileira eram considerados pobres e 32%, vulneráveis à pobreza. A evolução da desigualdade de renda em Campinas, por sua vez, expressa pelo Índice de Gini,<sup>10</sup> passou de 0,53 em 1991 para 0,56 em 2010, revelando sensível aumento nos índices de distribuição de renda na cidade.

Ao isolarmos a dimensão de educação, a cidade se mantém na faixa de “alto desenvolvimento”, ocupando a 355<sup>a</sup> posição no ranking nacional. Deve-se destacar que 35,5% de todos os municípios alcançaram “alto desenvolvimento” em educação no ano de 2013, revelando a disseminação de melhores condições de desenvolvimento nessa dimensão entre as cidades brasileiras.

Entre as informações que compõem essa dimensão, podemos destacar o número de matrículas na educação infantil, resultados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) no ensino fundamental (número de docentes com ensino superior e distorção idade-série).

Levando em conta as informações oficiais do Censo do IBGE para as questões de educação, observamos que, em 2010, a proporção de crianças de 0 a 5 anos na cidade de Campinas que frequentam a escola é de 56%, revelando condição de acesso sensivelmente superior à observada na média do país (43%) e do estado de São Paulo (50%). Se avançarmos a análise para a faixa seguinte, observamos que 96% das crianças e adolescentes entre 6 e 14 anos frequentam a escola na cidade. Os avanços nas políticas educacionais campineiras ao longo de duas décadas se expressam, principalmente, entre os jovens, ao observarmos que a proporção de pessoas de 15 a 17 anos com ensino fundamental completo em 2010 é até 2 vezes maior do que a registrada na década de 1990, alcançando 69% da população.

Os resultados do Ideb,<sup>11</sup> no entanto, revelam importantes desafios a serem superados pela cidade na garantia de educação de qualidade a crianças e jovens. Campinas teve resultado abaixo das metas nos dois ciclos de ensino (1º ao 5º ano e 6º ao 9º) em 2015. Na comparação com 2013, a cidade apresentou sensível melhora de 2% nos índices para os anos iniciais e melhora ainda mais expressiva, da ordem de 11%, para os anos finais. Mesmo que as metas não tenham sido atingidas, os índices observados na cidade em 2015 ficaram acima da média nacional, tanto nos anos iniciais do ensino fundamental (5,7 na cidade e 5,5 na média brasileira) quanto nos anos finais, em que se registrou 4,5 no país contra 4,7 em Campinas.

Ao isolarmos a dimensão de saúde, a cidade mantém-se na faixa de “alto desenvolvimento”, passando a ocupar a 216<sup>a</sup> posição no ranking nacional. Entre as informações que compõem essa dimensão, podemos destacar o número de consultas pré-natal, os óbitos por causas mal definidas, óbitos infantis por causas evitáveis e internação sensível à atenção básica.

Se analisarmos alguns dos principais dados oferecidos pelo Censo do IBGE e pelo Ministério da Saúde, é possível identificar avanços importantes na redução da mortalidade infantil no município. Porém, a mortalidade materna ainda se apresenta como um desafio a ser superado nos próximos ciclos de gestão local.

A taxa de mortalidade de crianças menores de 5 anos, em 1995, era de 22,9 óbitos a cada mil nascidos vivos. Em 2014, passou para 10 óbitos a cada mil nascidos vivos, representando redução de 56,4% na mortalidade. A Meta 5 do 4º Objetivo de Desenvolvimento do Milênio estabelece a redução da mortalidade de crianças menores de 5 anos em dois terços até 2015.<sup>12</sup>

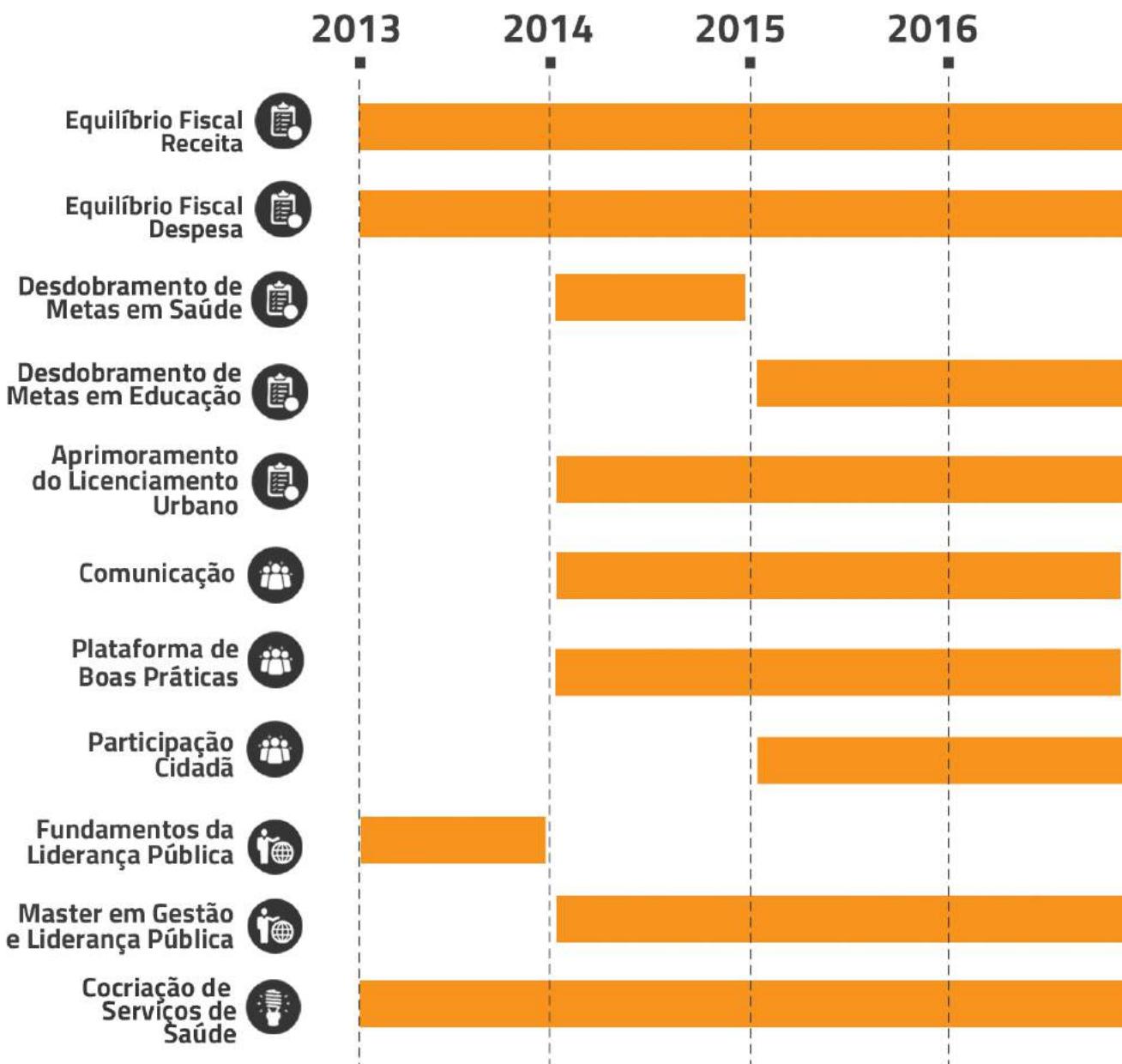
Em que pesem os avanços na redução da mortalidade infantil, o óbito materno na cidade ainda está acima dos índices estabelecidos pelas organizações de saúde. Decorrente de complicações na gestação, geradas pelo aborto, parto ou puerpério (até 42 dias após o parto), a mortalidade materna máxima recomendada pela Organização Pan-Americana de Saúde (Opas) é de 20 casos a cada 100 mil nascidos vivos. Em 2014, na cidade de Campinas foram registrados 56,3 óbitos maternos a cada 100 mil nascidos vivos.<sup>13</sup>

Outra informação especialmente relevante ao contexto municipal, e não diretamente considerada pelo indicador sintético de desenvolvimento social da Firjan, compreende a ocorrência de homicídios nas cidades. Se analisarmos os dados oferecidos pelo Ministério da Saúde e compilados no Mapa da Violência, podemos afirmar que a taxa de homicídios por arma de fogo por 100 mil habitantes em Campinas aumentou 34,2% entre 2012 e 2014, atingindo a taxa de 13,1 para cada 100 mil habitantes. No mesmo período, a taxa de homicídios por arma de fogo no Brasil aumentou em 1%, chegando a 30,3 para cada 100 mil habitantes em 2014.<sup>14</sup>

# Histórico de atuação

A Comunitas atua em diversas frentes de trabalho relacionadas em 5 eixos: Gestão, Inovação, Fortalecimento de Lideranças, Engajamento e Hub de Parcerias. Confira abaixo quais foram as ações executadas em Campinas por meio do programa Juntos pelo Desenvolvimento Sustentável.

-  GESTÃO
-  INOVAÇÃO
-  FORTALECIMENTO DE LIDERANÇAS
-  ENGAJAMENTO
-  HUB DE PARCERIAS





# Finanças públicas

## Equilíbrio Fiscal

A frente de Equilíbrio Fiscal compreende o balanceamento das contas públicas por meio do gerenciamento matricial de despesas e receitas, composto por um conjunto de ações interligadas cuja função é garantir maior eficiência no controle das finanças e proporcionar capacidade de investimento às prefeituras.

Para que isso ocorra é necessário o envolvimento de diversas secretarias da administração municipal, pois as ações são interligadas e somente com o envolvimento das equipes as metas pactuadas podem ser alcançadas.

O Equilíbrio Fiscal em Campinas foi dividido em duas fases distintas:

### RECEITAS

Visa a melhoria da arrecadação municipal, sem aumento de impostos, a partir da implementação de medidas que tornem mais eficazes a cobrança de débitos da dívida ativa e dos tributos municipais. Exemplos de pacotes que são trabalhados no gerenciamento matricial de receitas: ISS, IPTU, ITBI e dívida ativa.

### DESPESAS

Tem como objetivo a otimização dos gastos municipais, sem redução dos serviços ou prejuízo à qualidade do que é ofertado, de forma a ampliar a capacidade de investimento do município e, com isso, a qualidade dos serviços oferecidos aos cidadãos. A matriz de gerenciamento de despesas é construída a partir de pacotes, que são grupos de despesas de uma mesma natureza e, geralmente, comuns a várias secretarias. Exemplos de pacotes trabalhados em despesas em Campinas: material de consumo, limpeza urbana e horas extras e benefícios.

## ■ CONTEXTO ANTERIOR

As prefeituras brasileiras possuem como um dos seus grandes desafios o oferecimento de serviços públicos de qualidade aos cidadãos, bem como a manutenção da máquina pública e dos investimentos em um cenário nacional de queda de arrecadação de recursos. As finanças públicas precisam ser equilibradas, com as despesas racionalizadas e elevação das receitas, sem onerar os cidadãos com mais tributos.

Em Campinas, o cenário de redução da capacidade de investimento era ainda mais acentuado entre os anos de 2009 e 2012. Para fazer frente ao desafio de equilibrar as contas públicas, em 2013 a prefeitura firmou parceria com o Programa Juntos, dando início à frente de Equilíbrio Fiscal no município.

Inserida no pilar de Gestão, essa frente é uma das mais importantes do Programa Juntos, uma vez que proporciona condições para que outras diversas frentes sejam realizadas nas cidades.



## INTERLOCUTORES

- COMUNITAS
- SECRETARIA DE FINANÇAS
- SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO
- SECRETARIA DE CHEFIA DE GABINETE
- SECRETARIA DE GESTÃO E CONTROLE
- DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA
- FALCONI CONSULTORES DE RESULTADO

## ■ OBJETIVOS

A frente de Equilíbrio Fiscal tem como objetivo auxiliar no aprimoramento e na otimização de processos, bem como na definição de metodologias e ferramentas de acompanhamento, para que o município alcance suas metas e melhore seus resultados.

Em Campinas foram estabelecidas as seguintes metas até dezembro de 2013:



- Incrementar a receita em **R\$ 33,0 milhões**;
- Reduzir os gastos em **R\$ 16,4 milhões**;
- Produzir um ganho total de **R\$ 49,4, milhões**.

## ■ DESENVOLVIMENTO

A partir da análise de receitas e despesas municipais, sob administração direta da prefeitura,<sup>15</sup> todo o histórico de desempenho financeiro do município é analisado, de forma a identificar oportunidades e metas de melhoria.

Após o diagnóstico, diversas metas e diferentes planos de ação são pactuados com os secretários do Comitê Gestor e prefeito do município. Após a definição de metas e estratégias, os planos são implementados e avaliados por relatórios de desvios e uma sistemática de acompanhamento que envolve toda a governança do programa.

A frente de Equilíbrio Fiscal segue o método gerencial do PDCA (*plan, do, check e act*),<sup>16</sup> que permite às prefeituras realizarem as mudanças necessárias de maneira eficiente.

Em Campinas a governança é composta pelo prefeito e Comitê Gestor, sendo este formado pelas secretarias de Finanças, de Administração e de Gestão e Controle, que realizavam reuniões periódicas para o acompanhamento dos resultados. Também participam da frente os gestores de entidade (secretarias)<sup>17</sup> e de pacotes.<sup>18</sup>

Ao longo do projeto, foram realizados diversos treinamentos para que as equipes pudessem aprender o método e internalizar uma nova cultura de gestão. Ao final da consultoria foi realizada uma oficina de orientação sobre o mês de transição do projeto, com a definição de papéis e responsabilidades, a fim de garantir que os próprios servidores pudessem dar continuidade à frente sem a presença dos consultores.

A cidade de Campinas, como primeira experiência do Juntos, foi também um grande laboratório de aprendizados e experiências que depois foram levadas

para as outras cidades do programa. Quando, após 12 meses de trabalho, a consultoria se encerrou, a prefeitura entrou na fase de sustentabilidade, sendo estimulada a dar sequência ao trabalho e à metodologia com seus próprios recursos. Nesse período, muitas dificuldades foram encontradas.

Após inúmeras tentativas de dar sequência às atividades, a partir de 2016, na fase de sustentabilidade do projeto, a administração municipal criou um grupo de trabalho, formado por servidores com experiências em finanças e tecnologia da informação, que retomou as análises. A ação desenvolvida nessa fase foi estruturada a partir das seguintes etapas:



- **Formação do núcleo de trabalho**



- **Teste com softwares de BI**



- **Manuseio de dados**



- **Revisão dos pacotes**



- **Adequação de metas ao orçamento**



- **Ferramenta e divulgação personalizada**



- **Cronograma e adequação ao cenário político econômico**

Importante salientar que, ao longo desse período, a prefeitura seguiu buscando medidas que garantissem o equilíbrio fiscal e apresentando os resultados em todas as reuniões de governança do Programa Juntos, conforme pactuado, embora não fosse possível observar os ganhos por pacotes.

Nessa nova fase, os dados passaram a ser analisados diretamente da base do sistema orçamentário e financeiro da prefeitura. Para tanto, foi necessário utilizar ferramentas de data *discovery*, que geram relatórios interativos e dados exploráveis a partir de múltiplas fontes.

## ■ RESULTADOS

Em dezembro de 2013, último mês de acompanhamento da consultoria, o projeto apresentou um ganho acumulado de R\$ 77,3 milhões, 57% acima da meta estabelecida para o período. O saldo do resultado acumulado entre receitas e despesas apresentou desvio positivo de R\$ 27 milhões; o pacote de receitas obteve melhor desempenho, superando a meta em 6%, o que impactou positivamente no resultado global. Esses números refletiram o comprometimento da gestão com o alcance das metas e o aumento do potencial de investimento da prefeitura.

Em 2015, a administração municipal fechou novamente o ano com superávit da ordem de R\$ 120 milhões. Esse resultado, apesar de menor do que o do ano anterior, contrariou o cenário de crise econômica e só foi possível devido ao grande esforço da prefeitura em controlar a execução orçamentária para que não houvesse déficit.

Em 2016, iniciou-se um novo ciclo de análises, lideradas pelo Comitê Gestor, que propôs uma nova estrutura dos pacotes de despesas, desenvolvida para um maior alinhamento ao orçamento municipal e ao novo cenário econômico. Foram revistos, especialmente, os pacotes de pessoal e auxílio à população.



# Fortalecimento de lideranças

## Master em Liderança e Gestão e Columbia

Parceiro técnico do Juntos, o Centro de Liderança Pública é uma organização sem fins lucrativos e apartidária. Seus cursos são focados na liderança pública e têm como objetivo promover mudanças transformadoras por meio da eficácia da gestão e da melhoria da qualidade das políticas públicas. São oferecidos aos líderes instrumentos práticos para ajudá-los a mobilizar e engajar a sociedade em mudanças eficazes, com ética e responsabilidade.

Com carga horária de 360 horas, o MLG foi concebido para gestores públicos que trabalham diretamente na implementação de projetos e que ocupam posições estratégicas no governo; servidores talentosos capazes de zelar pela qualidade e continuidade das boas políticas públicas; e profissionais que atuam em parceria com o setor público e que desejam impactar a formulação de políticas públicas.

O curso está estruturado em 11 módulos, com aulas ministradas em São Paulo e um módulo intensivo realizado na Harvard Kennedy School of Government, nos Estados Unidos. A grade foi concebida de maneira que os participantes possam conciliar o curso com o exercício de suas funções em suas cidades.

Uma das mais tradicionais instituições de ensino do mundo, a mais antiga de Nova Iorque e a quinta mais antiga dos Estados Unidos, a Universidade de Columbia mobiliza uma rede de trabalho integrado que se espalha por vários países. Uma de suas unidades avançadas se encontra no Rio de Janeiro - o Columbia Global Center - e visa ampliar a participação de estudantes latino-americanos na universidade.

O Mestrado Executivo em Administração Pública da Columbia foi criado em 1977, com foco em políticas e gestão públicas. Com duração de 18 meses, as aulas se dão por videoconferência e, uma vez por mês, presencialmente no Rio de Janeiro. Dois módulos são realizados nos Estados Unidos ao longo do curso. O processo seletivo do programa é rigoroso e conta com cerca de 25 brasileiros por turma.



## ■ CONTEXTO ANTERIOR

A Comunitas fomenta o conhecimento e a troca de experiências por meio da articulação entre os pares, da disseminação de boas práticas e da formação de líderes. Todos os projetos desenvolvidos pela organização são alinhados a esses princípios. Nesse sentido, o Juntos firmou duas importantes parcerias com centros de excelência em gestão pública: o Centro de Liderança Pública (CLP) e a Universidade de Columbia, nos Estados Unidos. Por meio de ambos, a Comunitas oferece a gestores e servidores públicos parceiros do programa bolsas de estudo no curso de pós-graduação lato sensu Master em Liderança e Gestão Pública (MLG), do CLP, e no Mestrado Executivo em Administração Pública (Global Executive Master of Public Administration – GEMPA), da Columbia.

A iniciativa contribui para a formação e capacitação técnica desses gestores públicos e dialoga com um dos pilares do Juntos, que é contribuir para o desenvolvimento e o fortalecimento de habilidades de liderança, além de estimular e disseminar as novas ferramentas e procedimentos de gestão com foco na solução de questões estratégicas para a cidade e no desenvolvimento de suas equipes.

## ■ OBJETIVOS

A parceria do Juntos com o CLP e com a Universidade de Columbia se alinha à abordagem *top-down* do programa, que entende que processos de transformação na gestão pública dependem de lideranças fortalecidas e engajadas.

Por meio das bolsas oferecidas, o Juntos contribui para a formação e capacitação de gestores públicos que estão à frente dos processos de transformação liderados pelas prefeituras parceiras, além



## INTERLOCUTORES

- COMUNITAS
- SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO
- SECRETARIA DE GESTÃO E CONTROLE
- DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA
- CENTRO DE LIDERANÇA PÚBLICA (CLP)
- UNIVERSIDADE DE COLUMBIA

de preparar e formar um grupo de alta qualificação no funcionalismo público brasileiro.

Os cursos visam, ainda, engajar os participantes em conhecimentos e experiências práticas que possam ser usadas para desenvolver liderança de pessoas e melhoria de processos na administração pública.

## ■ DESENVOLVIMENTO

O programa do curso do MLG está estruturado em:

**4 módulos**  
de uma semana intensiva

**11 módulos**  
de dois dias e meio

de forma que os participantes possam conciliar o curso com o exercício de suas funções.

Sua carga horário é de  
**360 horas**  
ao longo de  
**15 meses**



sendo que uma das semanas intensivas é realizada na **Universidade de Harvard (Harvard Kennedy School)**, na cidade de Cambridge, em Massachusetts-EUA.

Para se candidatar às bolsas de estudos é necessário pertencer a uma das prefeituras que participam do Programa Juntos. No caso do MLG, a inscrição e a avaliação técnica são feitas diretamente no CLP. A Comunitas, então, seleciona os bolsistas que estão entre os aprovados pela instituição para que possam participar do curso.

No caso do Mestrado em Gestão Pública da Columbia, um requisito essencial para se tornar aluno é a fluência em inglês. Além disso, é preciso ser aprovado em todas as etapas de seleção regular conduzida pela universidade, que inclui avaliação curricular, carta de apresentação, entrevista, comprovação do idioma e três cartas de recomendação.

Além de uma avaliação técnica rigorosa, a Comunitas também adota alguns critérios subsidiários, como diversidade de gênero e pluralidade de cidades. A partir de 2016, ganhou maior relevância a estratégia de priorizar a concessão de bolsas a servidores públicos. Entende-se que estes possuem a capacidade de dar continuidade às ações, contribuir para a sustentabilidade e a eficiência da gestão da prefeitura, independente da liderança política.

Em 2014 foram disponibilizadas sete bolsas do MLG, e nos últimos dois anos, quatro ao ano, totalizando 15 bolsas de estudo já oferecidas pelo Juntos.

O processo seletivo para o mestrado em Columbia, via Comunitas, contou com a participação de 33 inscritos entre as prefeituras do Juntos, o que revela o perfil empreendedor dos servidores vinculados às prefeituras parceiras do programa. Nesse primeiro ano de parceria, conseguiram a bolsa de estudos três gestores públicos: Gabriel Costa, secretário adjunto de Turismo de Paraty (RJ); Eduardo Speeden, à época da concessão assessor técnico II da Secretaria de Finanças de Santos (SP) e atual assessor de apoio à coordenação da Secretaria de Planejamento de Teresina; e Leandro Barboni, diretor do Departamento de Informática de Campinas (SP).



Foto: CLP

## ■ RESULTADOS

Até 2016 foram concedidas 15 bolsas de estudo pela Comunitas aos servidores das prefeituras integrantes do Programa Juntos.

Em 2014, primeiro ano de parceria com o CLP, quatro cidades receberam sete bolsas: Juiz de Fora (MG), Teresina (PI), Campinas (SP) e Pelotas (RS). Na prefeitura de Campinas, o bolsista selecionado foi o secretário de Administração, Silvio Bernardin, que desenvolveu um estudo sobre a Lei Geral de Transição Democrática. Seu objetivo foi levantar todos os elementos que constituem uma transição segura nas mudanças de governos, de forma que, nestas transições, fossem evitados problemas de natureza técnica, como descontinuidade de projetos e programas de governo, perda de memória técnica, conhecimento acumulado e planos de trabalho, garantindo assim a continuidade do processo democrático.

Em 2016, mais um representante de Campinas foi selecionado para uma bolsa no MLG, o coordenador setorial de prevenção e orientação da Secretaria de Gestão e Controle, Igor Nogueira de Camargo. No ano anterior, o diretor do Departamento de Informática da prefeitura

campineira, Leandro Barboni, foi selecionado como bolsista do Mestrado em Gestão Pública, oferecido pela Universidade de Columbia.

Em seu trabalho de conclusão de curso, Leandro discorreu sobre os "Desafios para governo eletrônico", observando que em muitos municípios a aplicação e uso da tecnologia são ainda muito incipientes e os investimentos em tecnologia nem sempre são focados em inovação, mas sim na manutenção das operações existentes. O TCC analisou a situação da T.I. nos governos, apontando os desafios que os governos enfrentam para se transformarem em governos verdadeiramente eletrônicos e propor soluções para esta questão.



## Planejamento urbano e ambiental

### Aprimoramento do Licenciamento Urbano

Essa frente de trabalho propõe uma agenda para redesenho e simplificação dos fluxos e processos, a fim de promover a desburocratização, transparência, inovação e eficiência nos processos de licenciamento urbano.

A revisão dos processos favorece a regularização de edificações e aprimora os canais de diálogo entre os setores público e privado, visando estipular regras claras, sem abrir mão do rigor no cumprimento da legislação.

## ■ CONTEXTO ANTERIOR

O licenciamento e a aprovação para instalações urbanas têm sido dos principais gargalos na competitividade entre as cidades. A morosidade de resposta das administrações públicas afeta não apenas a capacidade de controle sobre o ambiente urbano construído, como também a eficiência de arrecadação de receitas municipais, através de impostos. Fraudes e práticas de corrupção encontram ambiente favorável para disseminação, dado o contexto de baixa capacidade de controle.

Na Prefeitura de Campinas o acompanhamento dos tempos de aprovação dos processos de licenciamento urbano era ainda dificultado pela ausência de métricas. Além disso, a legislação que rege as aprovações de empreendimentos estava desatualizada na cidade, impondo limites às iniciativas de revisão de procedimentos para otimização das análises.

Diante desse contexto, e buscando combater os casos de fraude e corrupção, a prefeitura campineira, por meio da frente de Licenciamento Urbano do Juntos, se empenhou no alinhamento dos processos de aprovação de empreendimentos imobiliários, permitindo que o setor da construção civil se tornasse mais ágil, transparente e moderno.

Ao dedicar-se à redução do tempo de aprovação de empreendimentos, a prefeitura buscou promover, ainda, um melhor ambiente de negócios no município e, assim, atrair investimentos.

## ■ OBJETIVOS

A frente de Licenciamento Urbano em Campinas visa aprimorar os processos de licenciamento de construções, com o objetivo de torná-los mais ágil, transparentes e modernos, sem perder a qualidade de análise dos projetos, padronizando o processo para a liberação de alvará de aprovação e execução, por meio de regras claras e acessíveis ao público interessado, e fortalecendo a comunicação com os cidadãos.



## INTERLOCUTORES

- SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO
- SECRETARIA DE CHEFIA DE GABINETE
- SECRETARIA DE GESTÃO E CONTROLE
- SECRETARIA MUNICIPAL DE ASSUNTOS JURÍDICOS
- SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO
- SECRETARIA MUNICIPAL DE FINANÇAS
- SECRETARIA MUNICIPAL DE PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO URBANO
- SECRETARIA MUNICIPAL DO VERDE, MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL
- SECRETARIA MUNICIPAL DE TRANSPORTES E EMPRESA MUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO DE CAMPINAS (EMDEC)
- SECRETARIA MUNICIPAL DE URBANISMO
- FALCONI CONSULTORES DE RESULTADO
- COMUNITAS

Foram estabelecidas metas de redução de mediana de tempo de aprovação de 61 para 35 dias referentes aos novos empreendimentos e de eliminação do estoque de todos os processos de aprovação parados na Secretaria Municipal de Urbanismo (Semurb) das tipologias unifamiliar e comercial, com mais de 30 dias sem decisão de alvará de execução até dezembro de 2015.

## ■ DESENVOLVIMENTO

A frente de Licenciamento Urbano foi orientada de acordo com o método gerencial do PDCA, que permitiu à prefeitura promover as mudanças necessárias de maneira eficiente, obtendo melhorias contínuas. Com o PDCA foi possível trabalhar a resolução de problemas e o entendimento do papel de cada um no esforço coletivo e no aprendizado contínuo.

A metodologia para a implantação da frente de Licenciamento Urbano realizou um diagnóstico que mapeou todos os processos envolvidos na emissão de alvarás para os empreendimentos, a fim de entender a estrutura e a legislação incidente e verificar e detectar as oportunidades de melhoria. Com esse diagnóstico foi possível estabelecer a primeira etapa de identificação dos desafios e, a partir daí, definir e planejar ações, bem como formalizar as metas.

Com essa metodologia, a visão passou a ser matricial, de forma que todos pudessem visualizar os processos necessários ao licenciamento urbano, ou seja, a estrutura passou a atuar de forma integrada.

O apoio da consultoria teve duração de 12 meses, de agosto de 2014 a agosto de 2015, resultando no mapeamento e reprojeção de 13 macroprocessos, eliminação de 37 tarefas, 162 ações de melhorias focadas na redução do tempo de aprovação, redução do estoque e modernização e transparência dos processos. O trabalho contou ainda com o envolvimento de mais de 80 servidores. O plano de ação contempla atividades que devem ser realizadas até 2017, garantindo a sustentabilidade da frente. A prefeitura assumiu o compromisso com a continuidade dos trabalhos sem a necessidade da consultoria a partir de setembro de 2015.

Para garantir a sustentabilidade, foi estruturado um comitê gestor composto, principalmente, pelos secretários de Administração, de Gestão e Controle e de Chefia de Gabinete. Além disso, foi estabelecido três níveis de gestão: estratégico, tático e operacional, nos quais são feitos o acompanhamento e a tomada de decisão. Essa estrutura é uma forma de visualizar a organização sob a ótica das práticas gerenciais, que se complementam e auxiliam no alcance de resultados de curto, médio e longo prazo.

**As principais etapas para implementação da frente foram:**



### Estruturação dos indicadores de gestão e metas do processo

- Definição dos indicadores de gestão do processo
- Definição das metas por secretaria e tipo de empreendimento



### Reestruturação organizacional e do processo para aprovação de empreendimentos

- Mapeamento da situação atual do processo
- Reestruturação dos processos
- Planejamento da implantação



### Tratamento do estoque represado de aprovações

- Análise dos estoques atuais
- Elaboração do plano para tratamento dos estoques



### Controle e captura dos resultados e da implantação do novo processo/estrutura

- Estruturação da sistemática de controle e captura dos resultados
- Controle e captura dos resultados da implantação dos novos processos



### Coordenação e acompanhamento geral das ações

## ■ RESULTADOS



Aprovação Responsável  
Imediata



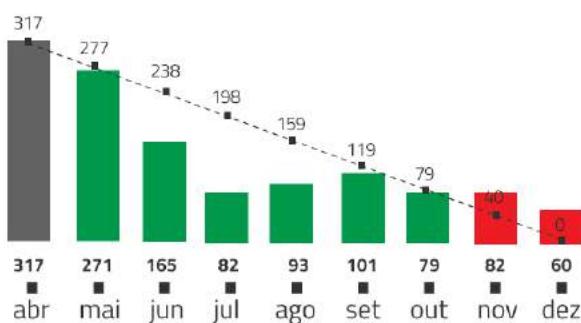
**redução de  
72% no tempo  
de aprovação**

de 107 dias para 35 dias

empreendimentos unifamiliares,  
comércios de até 500 m<sup>2</sup> e prédios  
institucionais de até 1.000 m<sup>2</sup>.

Em agosto de 2015, momento da saída do parceiro técnico, a prefeitura de Campinas apresentava uma mediana de tempo de aprovação de 54 dias, 26% acima da meta estabelecida de 40 dias, considerando todas as solicitações desde 2003. Por outro lado, levando-se em conta apenas os processos que entraram em 2015, a meta foi superada em 14 dias, com aprovação em até 26 dias. A mediana de tempo de aprovação observada no período entre janeiro de 2015 a setembro de 2016 apresentou uma redução de 72%, caindo de 107 dias para 35, mantendo-se sempre dentro da meta desde outubro de 2015.

### Processos em estoque - 2015



Em dezembro 2015 o estoque de processos apresentava redução de 81% em relação a abril de 2015, fechando o ano com 60 processos. Já em setembro de 2016 foi registrada uma redução de 97%, com apenas 9 processos em estoque, conforme mostram os gráficos a seguir.

As ações realizadas enfocaram as seguintes melhorias: revisão e aprimoramento de fluxos e processos; informatização, visando a adoção de um cadastro unificado; investimentos em recursos humanos; revisão da legislação existente; e o diálogo do poder público com os empreendedores, visando a boa comunicação e a transparência de processos.

Em setembro de 2016 a meta do plano de ação era de 77% do tempo total para a conclusão das ações. No entanto, fatores externos, como a demora na aprovação da revisão do plano diretor, mantiveram o resultado em 73%.

### Grandes melhorias implementadas

A Aprovação Responsável Imediata (ARI), como é conhecida a pioneira Lei Complementar nº110, foi publicada no Diário Oficial do Município em 13 de julho de 2015, reduziu sensivelmente o tempo de emissão de alvarás de construção para projetos de edificações unifamiliares e de comércio de pequeno porte em Campinas. Hoje uma referência no país, a ARI propõe uma mudança cultural na relação entre o poder público e o cidadão, ao transferir para o proprietário do imóvel e o técnico a responsabilidade pela obra execução da obra, estritamente de acordo com as leis municipais de uso e ocupação do solo, Código de Obras e demais legislações urbanísticas vigentes na cidade. As edificações contempladas na ARI representam mais de 70% do volume de projetos. Desde a sua implementação já foram concedidos 176 alvarás, que já representam 13,4% do total de aprovações, com mediana de tempo de 1 dia.



Residência unifamiliar

3	14	12	14	5	6	7	3	0	3	11	2	2	1	2
■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

■ jul ago set out nov dez jan fev mar abr mai jun jul ago set



Comercial

0	1	0	1	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0
■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

■ jul ago set out nov dez jan fev mar abr mai jun jul ago set



Institucional

0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

■ jul ago set out nov dez jan fev mar abr mai jun jul ago set



Obra nova

0	0	0	0	0	0	0	7	21	6	9	11	12	9	10
■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

■ jul ago set out nov dez jan fev mar abr mai jun jul ago set

Total:

2015 - 59

2016 - 117

## Outras melhorias implementadas

-  Eliminação da necessidade de licença prévia para emissão de alvará de aprovação
-  Correção de taxas existentes
-  Redefinição do alcance e das responsabilidades de funções dos servidores
-  Implantação de rotina de atualização dos dados de contagem veicular pela Emdec
-  Adequação de equipamentos e softwares na área de análise técnica em diversas secretarias
-  Revisão do Decreto de Licenciamento Ambiental
-  Georreferenciamento de informações municipais
-  Eliminação da etapa de elaboração de orçamento para loteamentos
-  Aquisição de imagens por aerofotogrametria
-  Redefinição de competências e critérios no processo de cadastramento de gleba;
-  Implantação da Coordenadoria Setorial de Apoio ao Licenciamento de Obras, Atividades e Empreendimentos Municipais (CT-ALPS)
-  Avanços no processo de integração das bases de sistemas de informações entre diferentes órgãos da administração municipal

## Melhorias em andamento

-  Elaboração de programa para cadastramento de todas as glebas, ação que prevê um convênio com a Receita Federal
-  Atualização das diretrizes viárias por meio do plano diretor
-  Continuidade do processo de revisão das legislações municipais (legislação e planejamento urbanístico e ambiental)
-  Aprimoramento do Sistema Eletrônico de Informações (SEI)
-  Criação do fundo de desenvolvimento urbano por meio do plano diretor
-  Criação de lei que discipline procedimentos administrativos na PMC



# Engajamento

## Participação Cidadã

O Colab.re é uma rede social voltada para a cidadania que tem como objetivo conectar cidadãos e cidades de maneira transparente e com foco na resolução de problemas, proposição de projetos e avaliação dos serviços públicos. Sua estrutura é formada por um primeiro ambiente de interação entre os usuários, via web e aplicativos para *smartphones*, e um segundo, administrativo, pelo qual uma entidade ou órgão público, concessionárias ou organizações da sociedade civil podem gerenciar as demandas dos cidadãos de forma prática e inteligente.

O aplicativo é formado por três pilares: fiscalize, proponha e avalie. Dentro de cada um constam diversas categorias de avaliação sobre a cidade e seus serviços públicos, tais como calçada irregular, equipamento público danificado, falta de iluminação, fiação irregular, buraco na via, proposta de instalação de rampa de acessibilidade e avaliação de rodoviárias, entre outros.

O aplicativo busca estreitar as relações entre os cidadãos e a prefeitura para que a entrega de serviços seja otimizada e de qualidade.



## ■ CONTEXTO ANTERIOR

A prefeitura de Campinas, cidade pioneira no serviço de atendimento telefônico ao cidadão, inaugurou em 1984 um dos primeiros serviços de Disque 156 do país, um canal telefônico de comunicação direta com o cidadão. Idealizado pelo prefeito à época, José Roberto Magalhães Teixeira, o 156 é um canal ainda utilizado por diferentes prefeituras.

Com o advento da internet e a popularização da comunicação virtual no Brasil, principalmente a partir dos anos 2000, ocorreu um *boom* das redes sociais e da tecnologia móvel. Na gestão pública, esse processo traduz-se nos crescentes debates sobre acesso à informação e à transparéncia. Hoje, a maioria das pessoas tem em mãos equipamentos que filmam, sonorizam e permite o compartilhamento de fatos em tempo real. O cidadão, antes espectador, passou a ser o próprio meio de comunicação na propagação da notícia, mobilizando grupos instantaneamente.

Nesse contexto, os gestores públicos vêm buscando por ferramentas que facilitem o diálogo com a população, a fim de manter com ela uma relação mais próxima e participativa. Os cidadãos, por sua vez, cada vez mais buscam possibilidades de incidirem sobre os espaços de tomadas de decisão das cidades e do país, mantendo mais de perto o controle sobre a gestão pública.

Nesse contexto, a prefeitura de Campinas procurou aperfeiçoar seus canais de comunicação com o cidadão, trabalhando para inovar e modernizar a administração pública e tornar mais eficiente a resolução das demandas da população. Por meio da parceria com a Comunitas, a prefeitura campineira implementou o aplicativo Colab.re, em uma estratégia de aproximação e fortalecimento dos canais de diálogo com a sociedade, somando às ações existentes e ampliando o controle social por meio de um aplicativo *on-line* e gratuito.



## INTERLOCUTORES

- COMUNITAS
- SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO
- SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO
- DISQUE 156
- SECRETARIA DE SERVIÇOS PÚBLICOS
- ADMINISTRAÇÕES REGIONAIS
- EMPRESA MUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO DE CAMPINAS (EMDEC)
- SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO
- SOCIEDADE DE ABASTECIMENTO DE ÁGUA E SANEAMENTO (SANASA)
- DEPARTAMENTO DE LIMPEZA URBANA
- DEPARTAMENTO DE SERVIÇOS TÉCNICOS GERAIS
- SECRETARIA DE URBANISMO
- SUBPREFEITURA DE BARÃO GERALDO
- SECRETARIA DE SAÚDE
- SECRETARIA DO VERDE E MEIO AMBIENTE
- SECRETARIA DE INFRAESTRUTURA
- SUBPREFEITURA NOVA APARECIDA
- SUBPREFEITURA SOUSAS
- SECRETARIA DE CIDADANIA, ASSISTÊNCIA E INCLUSÃO SOCIAL
- COLAB.RE

## ■ OBJETIVOS

O Programa Juntos, acreditando na necessidade de aproximar cidadãos e gestão pública, viu na ferramenta Colab.re uma possibilidade de criar uma cultura colaborativa entre administração pública e sociedade civil. Além de fiscalizar, a ferramenta possibilita que os cidadãos façam propostas e que a prefeitura crie consultas sobre temas de interesse de todos, fortalecendo um canal aberto para a colaboração entre o munícipe e o poder público e para a criação compartilhada de soluções para a cidade.

**Dentre os objetivos específicos da frente de trabalho executada em Campinas estão:**

-  Promover o alinhamento da equipe de gestão da prefeitura com os objetivos da frente;
-  Engajar os integrantes das secretarias envolvidas no projeto e seus objetivos;
-  Atender cidadãos através da plataforma;
-  Promover a participação dos munícipes nas tomadas de decisão;
-  Oferecer canal de participação para que os cidadãos tragam ideias e projetos para avaliação da prefeitura;
-  Utilizar o conteúdo gerado pelo projeto na comunicação da administração municipal;
-  Transformar os dados do projeto em informações relevantes para tomada de decisão;
-  Utilizar informações de desempenho para avaliação da gestão.

**Dentre as metas estabelecidas para o projeto em Santos, estão:**

-  Mapear os responsáveis técnicos que atendam às categorias do Colab;
-  Organizar uma estrutura de governança para o acompanhamento do projeto;
-  Elaborar três consultas e realizar, no mínimo, duas em 2015;
-  Engajar 1,5% da população até fevereiro de 2016 (cadastradas no aplicativo);
-  Estimular a população a participar de consultas públicas.

## ■ DESENVOLVIMENTO

A ferramenta do Colab permite que os cidadãos ajudem na fiscalização de problemas cotidianos da cidade, tais como buraco nas vias e estacionamentos irregulares. Para tanto, o cidadão deve fazer download gratuito do aplicativo e se cadastrar. A partir daí, basta tirar uma foto do evento com o aplicativo para que a demanda seja recebida pelo time de relacionamento com o cidadão, que faz os encaminhamentos necessários aos respectivos responsáveis por sua solução.

Para que a prefeitura pudesse atender às demandas geradas pelo aplicativo, foram mapeados mais de 60 técnicos de 18 secretarias e órgãos de gestão municipal. Além disso, foi criado um Comitê Gestor (CG), formado pelos responsáveis das secretarias de Administração e de Comunicação; um Comitê de Atendimento ao Cidadão, composto pelos gestores de secretarias e órgãos municipais que mais recebem demandas; e o Time de Relacionamento com o Cidadão (TRC), formado por servidores das áreas de comunicação e do Disque 156.



Esses três grupos estabeleceram um fluxo de governança em três níveis: estratégico, tático e operacional. Pelo menos uma vez por mês, os seus representantes se reúnem para avaliar o desempenho e encaminhar casos mais complexos e, uma vez a cada dois meses, apresentar os principais resultados e desafios ao prefeito.

## ■ RESULTADOS

**82% de taxa**  
de resolução dos  
problemas via colab | **3 consultas**  
p ú b l i c a s  
**realizadas**

**escolha do**  
destino de  
**R\$ 1 milhão** ➔ **Projeto**  
Costurando  
Sonhos

- **EDUCAÇÃO:** construção de uma sala de artes
- **TRABALHO E RENDA:** construção de um Centro Popular de Economia Solidária com oficinas de corte e costura
- **ESPORTES:** construção de dois campos de futebol society
- **CIDADANIA, ASSISTÊNCIA E INCLUSÃO SOCIAL:** construção de um Laboratório de Inclusão Digital
- **CULTURA:** criação de uma sala de cinema no centro da cidade

Até setembro de 2016 mais de 8.100 usuários foram cadastrados na plataforma. A prefeitura vem melhorando significativamente a taxa de fiscalizações solucionadas, passando de 50% em fevereiro de 2016 para 82% em setembro de 2016. Dentre as principais fiscalizações realizadas pelos cidadãos destacam-se: buracos nas vias (22% das publicações); entulho na calçada/via pública (7,5%); estacionamento irregular (7%); limpeza urbana (5,6%); mato alto (5,5%); poda/retirada de árvore (5,2%); e calçada irregular (4,2%).

Por meio do aplicativo foram realizadas duas consultas públicas. Na primeira, entre outubro e novembro de 2015, cerca de 700 cidadãos participaram da votação para escolher o estilo musical e a banda que gostariam de assistir num evento cultural promovido pela prefeitura. O estilo vencedor foi o **rock** e a banda escolhida, **CPM22**. O show aconteceu no dia 22 de abril de 2016.

A segunda consulta, denominada "**Fala Cidadão**", teve início em dezembro de 2015 e foi encerrada em 31 de março, **com mais de 3.000 participantes**. Nessa consulta o cidadão pôde escolher como a prefeitura deveria investir **R\$ 1 MILHÃO**, optando por um dos projetos disponibilizados:





## Saúde

### Cocriação de Serviços em Saúde

A frente buscou engajar cidadãos e servidores públicos no desenvolvimento e implementação de soluções inovadoras em serviços públicos de saúde, especificamente na unidade de Campo Grande. Por meio da metodologia de *design thinking*, foi desenvolvido um processo de cocriação de ideias e soluções a serem prototipadas e testadas junto à população para que, então, se transformem em políticas públicas.



## ■ CONTEXTO ANTERIOR

Em Campinas, a rede municipal de serviços de saúde é composta por unidades próprias, conveniadas e contratadas, abrangendo a atenção básica e de média e alta complexidade. Por ser um centro de referência regional para o setor saúde, a cidade também absorve a demanda de municípios do seu entorno.

A rede municipal é composta por 63 unidades básicas de saúde (UBS), que são responsáveis pela atenção básica; mais de 20 unidades próprias de referência com atendimento especializado, três das quais policlínicas; e oferta de atendimento em hospitais e serviços ligados às universidades PUC-Campinas e Unicamp, além de outros centros de referência com equipes multiprofissionais para atendimento a grupos de risco específicos.

O sistema de urgência e emergência, por sua vez, é composto por quatro unidades de pronto atendimento, o Samu (Serviço de Atendimento Médico de Urgência), os prontos-socorros do Hospital Municipal Dr. Mário Gatti e do Complexo Hospitalar Ouro Verde, além de serviços conveniados e contratados.

Entre as unidades de pronto atendimento está a Unidade de Pronto Atendimento Dr. Sérgio Arouca, conhecido localmente como PA Campo Grande. Inaugurado em 25 de julho de 2008 com o objetivo de ampliar o atendimento de saúde na região, situa-se em uma das áreas mais populosas da cidade, com mais de 190 mil habitantes. O PA Campo Grande passou a ser um serviço de saúde fundamental para a população local, formada em sua maioria por cidadãos que dependem do Sistema Único de Saúde (SUS).

A parceria com o Programa Juntos e o início da frente de Cocriação de Serviços de Saúde, focada nessa unidade, buscou identificar oportunidades de melhoria e transformação do serviço oferecido à população.



## INTERLOCUTORES

- COMUNITAS
- SECRETARIA DE SAÚDE
- SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO
- SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO
- AGÊNCIA TELLUS

## ■ OBJETIVOS

Mobilizar e engajar o cidadão e servidor público no desenvolvimento e implementação de soluções inovadoras em serviços de saúde. Tornar o atendimento ao usuário mais ágil e humanizado e ampliar a oferta de serviços.

## ■ DESENVOLVIMENTO

A metodologia do design thinking e inovação aplicada foi dividida em dois grandes momentos: o primeiro envolvia o Mergulho e Cocriação de Ideias, o segundo o Desenvolvimento e Execução de Soluções.

A primeira fase destinava-se, a princípio, ao diagnóstico dos pontos de transformação junto aos usuários e prestadores do serviço de saúde. Na segunda, os pontos identificados foram discutidos conjuntamente e, a partir da análise, propostas soluções. Para subsidiar essa fase de diagnóstico, discussão e proposição de soluções foram utilizadas as seguintes ferramentas:

- **Oficinas de cocriação**, nas quais médicos e enfermeiros, gestores de saúde e cidadãos foram colocados na mesma sala para, juntos, pensarem em desafios do serviço de pronto atendimento. O diálogo entre de diferentes atores permite que os participantes trabalhem a partir de diversas perspectivas, o que fomenta a produção de insights valiosos. Para quebrar as barreiras de linguagem e a postura decorrentes dessa diversidade, foram trabalhados elementos lúdicos e inspiracionais, transportando o diálogo para além de percepções cotidianas e facilitando o acesso a camadas mais profundas de entendimento.

- Um blog, que compilou os debates realizados nas oficinas de cocriação, facilitadas pela Agência Tellus. Os principais aprendizados das oficinas foram registrados em gravações denominadas Tellus TV para que os interessados pudessem assistir e comentar.

- Criação da plataforma e-você Campinas, que propôs aos cidadãos diferentes perguntas sobre os desafios da saúde no município, convidando a todos a apresentarem propostas e soluções. Em Campinas a plataforma funcionou em quatro etapas. Na primeira, com duas semanas de duração, o cidadão contribuiu com inspirações e boas práticas já existentes em outros locais do Brasil e do mundo. Na segunda etapa, com mais duas semanas de duração, o cidadão foi convidado a fazer sugestões práticas de como melhorar o serviço proposto. O conjunto de sugestões passou a ser avaliado pela Secretaria de Saúde e Tellus, de modo a selecionar as inovações possíveis de serem implantadas. Após essa seleção, as propostas consideradas viáveis foram colocadas em votação para o público decidir a prioridade de implementação. Os autores das ideias vencedoras e os participantes mais ativos foram convidados a participar da solenidade de implantação da melhoria nos serviços públicos. Para garantir a eficácia da plataforma e testar a seu funcionamento junto a uma população com pouca experiência em processos participativos virtuais, testes de interface foram realizados com pacientes nas esperas de unidades de saúde.

Na segunda fase do projeto a equipe passou a transformar essas ideias em ações reais, apoiando a implementação das soluções. Num papel de articulação e facilitação, foram envolvidos profissionais de diversas áreas para viabilizar as ideias propostas. Esse segundo momento foi o de desenvolvimento e execução de soluções.

Estas foram desenvolvidas buscando-se acessar o potencial máximo de atores e contextos locais e próprios da prefeitura, articulando encontros inspiradores e unindo pontos de vista diversos. Assim, servidores foram empoderados para inovar dentro de sua instituição, sem a necessidade de grandes aquisições e dispêndio público. Um outro aspecto desenvolvido nessa fase foi a expansão de horizontes que, por meio de soluções externas trazidas ao município, incorporou práticas de excelência como, por exemplo, o protocolo único de classificação de risco, o Protocolo de Manchester.



Foto: divulgação

## ■ RESULTADOS

Uma das soluções mais notáveis do serviço e mais visíveis aos pacientes foi a reforma do PA Campo Grande. Mais que uma simples mudança da estrutura física, ela agregou soluções que qualificaram a assistência e aprimoraram os fluxos de atendimento.

A partir das propostas cocriadas por profissionais da saúde de diversos setores e usuários do serviço, um time de arquitetos desenvolveu estratégias para a otimização do espaço, criando novos leitos e serviços, como um consultório odontológico e um laboratório-satélite. Além disso, os espaços de espera foram repensados para o conforto do cidadão e os fluxos de atendimento, reestruturados.

A reforma e o projeto arquitetônico foram viabilizados pelo município por meio de contrapartidas empresariais, destacando Campinas pela capacidade de alternativas que possibilitam o alcance de seus objetivos. Além disso, a reforma foi realizada com base nos critérios de qualificação e habilitação de UPA 24 horas do Ministério da Saúde, que significou um incremento de até R\$ 350 mil/mês nos recursos para despesas correntes de manutenção da unidade, que passou a funcionar em tempo integral oferecendo atendimento a casos de emergência de média complexidade.

A partir da necessidade de treinamentos, capacitações e ferramentas para lidar com um cotidiano de alta tensão, apontada pelos servidores, na área de urgência e emergência foram realizadas quatro oficinas de comunicação não violenta (CNV) em PA, ofertadas a 60 profissionais da prefeitura, criando assim multiplicadores na rede. Além disso, para atender à necessidade de fortalecer e trazer novos sistemas e processos para o serviço de saúde, de modo a organizar fluxos de atendimento e conferir maior assertividade no acolhimento, foi estabelecido um protocolo único de classificação de risco, o Protocolo de Manchester, e aplicada metodologia de gestão de processos LEAN no PA Campo Grande, formando médicos, enfermeiros e gestores. Finalmente, com o objetivo de ampliar o alcance de informações pertinentes sobre cuidados e serviços de saúde, e promover uma melhora significativa na fluidez da relação dos usuários com a rede, foram criados dois importantes meios de comunicação, o Canal de Vídeos, que prevê a instalação de aparelhos de televisão nas áreas de espera, com transmissão de conteúdos de saúde; e o Campinas e-você, plataforma de inovação aberta, por meio da qual a prefeitura convida os cidadãos a participarem de decisões de governo. A plataforma recebeu 87 inspirações e 90 propostas, das quais 7 foram para votação, gerando mais de 84 mil visualizações. Na edição de Campinas o desafio lançado foi:

**Como podemos deixar o serviço de saúde mais eficiente, confortável e acolhedor?** Ao final do processo a proposta vencedora ofereceu uniformes para os profissionais dos PA.



# Saúde

# Desdobramento de Metas em Saúde

A frente de Desdobramento de Metas em Saúde buscou atuar no aperfeiçoamento do gerenciamento das rotinas de dez centros de saúde, com ênfase na revisão dos padrões de atendimento, treinamento dos funcionários que lidam diretamente com o cidadão e capacitação dos supervisores dos distritos de saúde.



## ■ CONTEXTO ANTERIOR

Campinas, assim como a maior parte das cidades brasileiras, enfrenta o desafio de manter a qualidade dos serviços de saúde e fazer frente à crescente demanda dos cidadãos que dependem do Sistema Único de Saúde. Segundo dados do DataSUS, o município campineiro gastava em 2012 o terceiro maior volume de recursos per capita em saúde, na comparação com cidades de perfis semelhantes.

Campinas assumia a segunda posição entre os municípios de referência quando se calculava o recurso gasto em função apenas da população SUS-dependente.

A cidade dispendia, em 2012, mais de R\$ 850 milhões com saúde, representando 26% do orçamento, superando as vinculações mínimas exigidas pela Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), que determina que 15% do orçamento municipal sejam direcionados para a saúde.

A Frente de Saúde teve início em dezembro de 2013, com a definição, pela equipe da Falconi e pelos coordenadores distritais da Secretaria de Saúde de Campinas, dos dez centros de saúde em que se daria a atuação, dois em cada distrito, de forma a pulverizar e garantir a heterogeneidade dos resultados.



## INTERLOCUTORES

- COMUNITAS
- SECRETARIA DE SAÚDE
- SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO
- SECRETARIA DE CHEFIA DE GABINETE
- SECRETARIA DE GESTÃO E CONTROLE
- FALCONI CONSULTORES DE RESULTADO

## ■ OBJETIVOS

A frente teve como objetivo auxiliar na melhoria do atendimento em atenção básica e aperfeiçoar o seu gerenciamento em dez centros de saúde campineiros, buscando, assim, conferir maior eficiência aos gastos com saúde no município.

## ■ DESENVOLVIMENTO

Para concepção da frente foram desenvolvidas as seguintes etapas:

- Construção das árvores de indicadores de atendimento dos centros de saúde
- Definição das metas de melhoria por centro de saúde
- Definição e estruturação dos indicadores de satisfação dos usuários e suas metas
- Análise do processo e elaboração do plano de ação
- Revisão dos padrões de atendimento
- Definição da sistemática de acompanhamento e controle

Em conjunto com a equipe de acompanhamento, o parceiro técnico desenvolveu uma **árvore com os principais indicadores da atenção básica**, dividida em dois ramos: **acesso e qualidade na prestação do serviço**, além do painel de indicadores.

Para construção da árvore de indicadores e o estabelecimento de metas foram realizadas as seguintes atividades:

-  Visita aos centros de saúde
-  Levantamento de boas práticas
-  Acompanhamento dos agentes de saúde
-  Validação das metas pelo secretário de Saúde, representantes distritais e coordenadores dos CS
-  Definição e estruturação dos indicadores de satisfação dos usuários
-  Levantamento e priorização das causas
-  Validação dos planos de ação e indicadores com o secretário de Saúde e a equipe gestora
-  Definição da rotina de acompanhamento dos resultados e da execução dos planos de ação pelos gestores da saúde e pelo Núcleo de Sustentabilidade

## ■ RESULTADOS

Foram entregues dez árvores de indicadores e metas, uma para cada unidade envolvida, sendo duas em cada distrito, de forma a pulverizar e garantir a heterogeneidade dos resultados e, ainda, facilitar a posterior replicabilidade das experiências. A implementação e a execução, bem como a continuidade e o acompanhamento dos planos de ação, ficaram sob responsabilidade dos gestores da saúde e do Núcleo de Sustentabilidade da prefeitura.



# Educação

## Desdobramento de Metas em Educação

A GIDE (Gestão Integrada da Escola) foi a estratégia proposta para abordar as oportunidades de melhorias identificadas. Baseada no método gerencial PDCA de resolução de problemas e balizada por um indicador chamado Índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social, a GIDE visa auxiliar o município a desenvolver suas metas e melhorar resultados na atividade-fim, ou seja, nos resultados do processo de ensino-aprendizagem, traduzidos nos resultados do Ideb e das avaliações internas, entre outros indicadores.

A implementação da GIDE envolveu as escolas e a equipe da Secretaria da Educação, e buscou transferir o conhecimento gerencial para os servidores da rede, em um segundo momento.



## ■ CONTEXTO ANTERIOR

Um dos principais indicadores da qualidade da educação no Brasil, o Ideb cruza dados de rendimento escolar com os resultados da Prova Brasil e oferece resultados sintéticos divididos entre os anos de ensino iniciais (1º ao 5º) e finais (6º ao 9º), consolidando-se como uma importante ferramenta para o monitoramento das políticas públicas de educação no âmbito municipal. Na cidade de Campinas, o Ideb da rede municipal para os anos iniciais manteve-se em 4,7, de 2007 e 2009, ficando abaixo da meta estabelecida para o município. Em 2011, apesar de apresentar significativa melhora (registrando 5,2), o índice ainda não atingiu a meta, que só seria superada no ano de 2013. Para os anos finais, a evolução no período se deu em sentido contrário, registrando queda do índice entre 2009 e 2011, passando de 4,5 para 4,2 e seguindo nessa faixa até 2013.

Diante dos resultados, por meio da parceria com a Comunitas, foi elaborado um plano de ação para reverter os **desvios identificados**.



## INTERLOCUTORES

- COMUNITAS
- SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO
- SECRETARIA MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO
- FALCONI CONSULTORES DE RESULTADO

## ■ OBJETIVOS

A GIDE visa a introdução de uma cultura de gestão para resultados nas escolas, como alicerce para o alcance das metas estabelecidas à rede municipal de educação e melhoria dos resultados no processo de ensino e aprendizagem.

## ■ DESENVOLVIMENTO

Para nortear a definição de metas da Secretaria Municipal de Educação, Núcleos de Ação Educativa Descentralizada (NAED) e escolas, foi realizado um alinhamento dos objetivos da SME, bem como seu propósito, função e princípios.

**Propósito:** garantir educação pública de qualidade, acesso e permanência com sucesso.

**Função:** cuidar de toda a educação infantil de Campinas; dividir com o governo do Estado a responsabilidade da oferta do ensino fundamental e oferecer EJA fundamental.

### Princípios: seriedade, transparéncia e integridade.

Objetivos	Indicadores	Público Alvo
Formação integral do aluno com qualidade	Clima institucional: conviver, saber, ser e fazer	Crianças e adolescentes de 0 a 14 anos
Aprendizagem efetiva	Proficiência da Provinha Brasil. Proficiência da Prova Brasil Práticas presentes da escola – Prova Campinas Grupos de saberes: avaliação de aprendizagem trimestral	Jovens e adultos a partir de 15 anos que não tiveram acesso à e/ou sucesso na escola na idade certa Comunidade
Garantia do acesso	Demandas atendidas (nº de alunos matriculados/matrículas demandadas)	
Redução de evasão e repetência e distorção idade/série	Índice de aprovação Índice de evasão Índice de distorção idade/série	

Com base no direcionamento estratégico da Secretaria Municipal de Educação, foram estabelecidas metas globais para o ano de 2015. Para alcance das metas, três processos críticos na SME foram desdobrados e voltados principalmente para a melhoria da aprendizagem dos alunos.

Para identificar os processos críticos da secretaria, foi feito um levantamento de demandas das escolas com o objetivo de identificar quais os principais tipos e áreas mais demandadas. Por meio de entrevistas com os responsáveis pelas mais demandadas, foi possível entender as interfaces entre as áreas e identificar as principais desconexões.

A priorização de três processos críticos foi definida a partir da consolidação das análises do Núcleo de Sustentabilidade, grupo formado para o projeto que realizou uma análise do impacto dos processos nos objetivos e da autonomia da SME sobre eles.

Processo priorizados	Área
Comunicação SME	Gabinete
Formação dos profissionais da Rede	Departamento Pedagógico
Alocação de pessoal	Departamento Pedagógico

## ■ RESULTADOS

**45 planos de ação do ensino fundamental**

**159 planos de ação de educação infantil**

**21 planos de ação dos centros de educação infantil**

Até o primeiro semestre de 2016 todos os gestores já haviam elaborado seus planos de ação no projeto pedagógico, considerando os princípios e itens da metodologia do PDCA. Ao todo foram 45 planos de ação do ensino fundamental, 159 planos de ação de educação infantil e 21 planos de ação dos centros de educação infantil; também foi aprimorado o uso da ferramenta de Gestão Integrada da Escola (GIDE).

Em 2016 também foram desenvolvidas atividades voltadas para a diminuição da distorção idade-ano Campinas. Embora tenha sido registrada melhora nos índices de 2015 em relação a 2013, caindo de 13,61% para 12,40, evolução ainda ficou abaixo da meta estabelecida, de 12,23%.

Um dos grandes desafios da SME tem sido os anos finais de ensino, tanto pelos dados do Ideb quanto pelos índices de aprovação, evasão e distorção idade-ano. Os índices gerais de aprovação em 2015 registraram melhora em relação a 2013, especialmente os anos finais, que tiveram a meta atingida e ultrapassada em 3,2% em relação a 2013, indicando que as ações pedagógicas estruturais foram bem-sucedidas.

O **processo de formação**, ponto crítico a ser desenvolvido, contou com a **capacitação de equipes no Projeto Pedagógico On-line**. Além disso, foram realizadas 126 atividades formativas, a partir do levantamento de necessidades específicas, com a participação de 2.752 profissionais da educação.

O **processo de alocação** contou com a realização de concursos públicos para contratação de 356 agentes de educação infantil, 232 professores e 36 especialistas de educação, 37 professores de educação básica (PEB) I, 33 PEB II, 18 PEB III, 1 PEB IV, 26 orientadores pedagógicos, 6 diretores, 2 intérpretes de libras e 98 professores bilíngues.

Também foram **integradas as coordenadorias para o planejamento de vagas e RH das unidades educacionais**, garantindo recursos humanos para ampliação e acesso às vagas. Além disso, foi feito o acompanhamento em tempo real dos processos de saúde dos reinseridos – Programa SRD.

O **processo de comunicação** contou com a utilização da **Plataforma Andorinhas**, ferramenta implementada para o gerenciamento de dados pedagógicos estratégicos em todos os níveis da Secretaria Municipal de Educação. Foi desenvolvido o **PP On-line (Projeto Pedagógico On-line)**, meio digital destinado ao desenvolvimento dos projetos escolares e de todas as informações pertinentes à escola. Ainda, foi criada a Intranet da Educação, meio digital de comunicação entre todos os pares da Secretaria Municipal de Educação e, finalmente, a Agenda On-line, denominada Linha do Tempo SME, projetada para a inserção das realizações consolidadas da SME.

# DESTAQUES



Esforços para o equilíbrio das contas públicas da Prefeitura de Campinas em meio ao contexto nacional de crise econômica: em janeiro de 2014, a administração municipal arrecadou R\$ 326 milhões acima dos gastos em 2013, registrando *superávit* orçamentário no primeiro ano da nova gestão. Já em 2015, o *superávit* atingiu R\$ 120 milhões.

Promoção de uma nova cultura gerencial na Prefeitura de Campinas, pautada pela disciplina metodológica internalizada pelos servidores ao longo da parceria com o Programa Juntos.

Fortalecimento de lideranças estratégicas na gestão municipal através da concessão de três bolsas de estudo, oferecendo capacitação em centros de excelência em gestão pública a servidores que lideram processos de mudança junto às secretarias de Administração e de Gestão e Controle e do Departamento de Informática da prefeitura.

Otimização dos fluxos e processos para aprovação de novos empreendimentos na cidade, com redução da mediana de tempo de aprovação em 72%, entre janeiro de 2015 e setembro de 2016.

Criação da Aprovação Responsável Imediata (ARI), instrumento pioneiro no Brasil, que otimiza a aprovação de edificações unifamiliares e comércios de pequeno porte, transferindo a responsabilidade ao técnico que assume a execução da obra. A lei desburocratiza a aprovação de empreendimentos de baixo impacto, correspondente a 80% do total das autorizações geridas pela prefeitura. Por meio dela é possível emitir Alvará de Execução de Obra no mesmo dia de entrada do pedido para construção de empreendimentos unifamiliares, de comércios de até 500 m<sup>2</sup> e prédios institucionais (igrejas, clubes, escolas) de até 1.000 m<sup>2</sup>. Antes, a média de aprovação era de 72 dias.

Consolidação da plataforma Colab.re como ferramenta de participação social e canal de comunicação entre o poder público e a sociedade, reconhecido pela população de Campinas. A ferramenta já atingiu mais de 8.100 usuários e possibilitou a intervenção direta da população em temas como limpeza urbana, esgoto, pavimentação, estacionamento irregular e poda/retirada de árvores, entre outros, além de integrar o cidadão à discussão sobre o orçamento cidadão do município;

Transformação do PA Campo Grande em Unidade de Pronto Atendimento (UPA), com otimização do espaço, criação de novos leitos e serviços à população, como consultório odontológico e um laboratório-satélite. Além de ampliar o repasse de recursos federais para a manutenção da unidade e, assim, garantir a sustentabilidade do serviço, a transformação proporcionou atendimento em tempo integral à população em casos de emergência de média complexidade, reorganizando a demanda por hospitais na cidade.

Introdução de uma cultura de gestão para resultados no sistema municipal de educação, com foco na melhoria dos índices de qualidade do ensino local. As ações implementadas por meio da parceria com a Comunitas se traduziram na melhoria dos resultados do Ideb, índices de aprovação, evasão e distorção idade-ano.



# DESAFIOS PARA SUSTENTABILIDADE

Os resultados alcançados em Campinas ao longo do ciclo de parceria com o Programa Juntos pelo Desenvolvimento Sustentável apontam para a importância da governança colaborativa como um modelo virtuoso na gestão da agenda pública no nível municipal, capaz de enfrentar alguns dos principais desafios econômicos e sociais hoje impostos às cidades brasileiras.

Se os resultados alcançados com a frente de Equilíbrio Fiscal em Campinas criaram as condições para o oferecimento de melhores serviços públicos e impactaram o nível de desenvolvimento social na cidade, é preciso agora garantir a sustentabilidade de uma nova cultura de gestão trazida pelo Programa Juntos e, assim, perenizar as bases necessárias ao enfrentamento de novos desafios. Transformar a educação municipal, com investimento focado na qualidade e na ampliação do acesso, e formular políticas integradas de prevenção à violência letal, com especial foco para o uso de armas de fogo, são algumas das questões que devem balizar um novo ciclo de transformações na cidade.

Nesse novo período, permeado pela perspectiva de limitações na arrecadação, a construção de pontes de diálogo entre a sociedade civil, o setor público e a iniciativa privada – pilar fundamental do sucesso do Programa Juntos – deve nortear a produção compartilhada de um futuro para Campinas, baseado na garantia de direitos e na ampliação do acesso a serviços públicos.

A construção de um planejamento estratégico de longo prazo, que crie diretrizes para o desenvolvimento da cidade e que seja capaz de mobilizar diferentes setores da sociedade em torno do debate sobre o futuro de Campinas, deve ser um dos pontos prioritários a nortear a gestão pública no próximo período.

Aprofundar e consolidar a cultura colaborativa que anima o Programa Juntos em meio à gestão pública municipal exigirá o comprometimento de gestores com os princípios da governança compartilhada e da promoção do controle social. Mais importante ainda, exigirá o engajamento de toda a sociedade na construção de um projeto de desenvolvimento capaz de responder às demandas por serviços públicos com inovação, participação democrática, transparência, responsabilidade fiscal e capacidade de gestão.

**Governança  
compartilhada**

**Sustentabilidade**

**Perenidade**

**Cultura  
colaborativa**

**Transparência**

# REFERÊNCIAS

# EXPEDIENTE

**Diretora-presidente**

Regina Célia Esteves de Siqueira

**Coordenação geral**

Patricia Loyola

Thandara Santos

**Pesquisa e conteúdo**

Álvaro Rodríguez

Thandara Santos

**Redação**

Álvaro Rodríguez

Dayane Reis

Graciana Feitosa

Thandara Santos

**Edição**

Álvaro Modesto

Clarissa Malinverni

Ligia Perissinoto Martins

Thandara Santos

**Revisão**

Cláudia Malinverni

Dayane Reis

Graciana Feitosa

**Projeto gráfico e diagramação**

Jhully Espíndola – Hello Creative

# REFERÊNCIAS

1. Estimativa IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.
2. Censo IBGE, 2010. Mede a proporção de pessoas com renda domiciliar per capita inferior a R\$ 140,00 (a preços de agosto de 2010).
3. IBGE, em parceria com os órgãos estaduais de estatística, secretarias estaduais de governo e Superintendência da Zona Franca de Manaus (Suframa), 2013. Em milhares de reais.
4. IBGE, em parceria com os órgãos estaduais de estatística, secretarias estaduais de governo e Superintendência da Zona Franca de Manaus (Suframa), 2013.
5. Percentagem da população da área urbana em relação à população total. Fonte: IBGE, Censo 2010.
6. Os municípios que compõem a Região Metropolitana de Campinas: Americana, Artur Nogueira, Campinas, Cosmópolis, Engenheiro Coelho, Holambra, Hortolândia, Indaiatuba, Itatiba, Jaguariúna, Monte Mor, Morungaba, Nova Odessa, Paulinia, Pedreira, Santa Bárbara d'Oeste, Santo Antônio de Posse, Sumaré, Valinhos e Vinhedo.
7. A dimensão de educação é composta por seis indicadores obtidos junto ao Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), do Ministério da Educação, e busca captar a oferta de educação infantil e, principalmente, a qualidade da educação prestada no ensino fundamental, em escolas públicas e privadas. A dimensão de saúde considera os dados do Sistema de Informação sobre Mortalidade (SIM), do Sistema de Informações sobre Nascidos Vivos (Sinasc) e do Sistema Internações Hospitalares (SIH), todos do DataSUS/Ministério da Saúde, com foco na saúde básica e em indicadores cujo controle é de competência municipal. Já a dimensão de emprego e renda avalia a geração de emprego formal e a capacidade de absorção da mão de obra local, além de analisar a geração de renda e sua distribuição no mercado de trabalho do município, com base nos dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) e do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged), ambos do Ministério do Trabalho e Emprego. Para mais informações sobre a metodologia do índice e análise da série histórica disponível (2005 a 2013), acesse: <<http://www.firjan.com.br/ifdm/>>.
8. A seleção dos municípios que compõem o grupo de referência para comparação segue metodologia desenvolvida pelo pesquisador Fernando Rezende, a pedido da Comunitas, que analisa o perfil das populações segundo critério que combina informações demográficas, ambientais e socioeconômicas de forma a identificar situações similares em termos de perfil e intensidade das demandas por serviços públicos nas áreas de educação, saúde e serviços urbanos. Os indicadores de demanda por serviços públicos considerados na seleção dos municípios de referência são: população total, taxa de urbanização, distribuição da população por faixa etária, carência de abastecimento de água, carência de esgotamento, carência de coleta de lixo, proporção de pobres na população e distribuição da população por faixa de renda.
9. Proporção de indivíduos com renda domiciliar per capita igual ou inferior a R\$ 255,00 mensais, em reais de agosto de 2010, equivalente a  $\frac{1}{2}$  salário mínimo nesta data. O universo de indivíduos é limitado àqueles que vivem em domicílios particulares permanentes.
10. Indicador que mede o grau de concentração de renda a partir da análise da diferença entre os rendimentos dos mais pobres e dos mais ricos em uma determinada localidade (município, região, Estado ou país). Varia de zero a 1, sendo que zero representa a situação em que todos têm acesso à mesma renda, e 1 representa a situação em que a renda é completamente concentrada nas mãos de uma única pessoa.
11. Índice divulgado periodicamente pelo Ministério da Educação, cruza dados de rendimento escolar (aprovação, reprovação e abandono) com os resultados da Prova Brasil.
12. Portal ODM – Relatórios dinâmicos: monitoramento de indicadores. Disponível em: <<http://www.relatoriosdinamicos.com.br/portalodm/>>.
13. Portal ODM – Relatórios dinâmicos: monitoramento de indicadores. Disponível em: <<http://www.relatoriosdinamicos.com.br/portalodm/>>.
14. Mapa da violência: homicídios por armas de fogo no Brasil. 2016. Disponível em: <[http://www.mapadaviolencia.org.br/mapa2016\\_armas.php](http://www.mapadaviolencia.org.br/mapa2016_armas.php)>.
15. Transferências federais e estaduais não fazem parte do escopo da frente de Equilíbrio Fiscal.
16. Planejar, executar, checar e agir.
17. Gestores de Entidade (secretários): responsáveis por todas as contas de uma entidade. Atribuições: avaliar o desempenho e os relatórios de desvios na sua secretaria, propor novas ações e participar das reuniões de acompanhamento.
18. Gestores de pacote: responsáveis pelas contas, capazes de identificar oportunidades de redução de gastos ou incremento de receitas e difundir melhores práticas para todas as secretarias. Atribuições: analisar a matriz de resultados, validar os relatórios de desvios, apoiar os gestores de entidade na validação das ações com os secretários, acompanhar o desempenho do pacote, avaliar produtividade fiscal e a inadimplência, priorizar e analisar os principais contratos, fornecedores e secretarias.

**juntos**  
pelo Desenvolvimento Sustentável



Rua Pamplona, 1.005 • cj.3  
Edifício Ruth Cardoso • Jd. Paulista  
São Paulo/SP • 01405-200  
(11) 3372-4329  
[www.comunitas.org.br](http://www.comunitas.org.br)