

COMO CONSTRUIR AÇÕES ENTRE DIFERENTES SETORES PARA RESOLVER PROBLEMAS SOCIAIS?

O caso das Políticas de
Geração de Emprego e Renda



COPI
COLA

(011) lab
LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO
EM GOVERNO DA PREFEITURA
DE SÃO PAULO

 CIDADE DE
SÃO PAULO
INOVAÇÃO E
TECNOLOGIA



[@smit_prefsp](https://www.instagram.com/smit_prefsp)
[instagram.com/smit_prefsp](https://www.instagram.com/smit_prefsp)



[SMITPrefSP](https://www.facebook.com/SMITPrefSP)
[facebook.com/SMITPrefSP/](https://www.facebook.com/SMITPrefSP)



[Secretaria de Inovação e Tecnologia SMIT](https://www.youtube.com/c/SecretariadelInovacaoeTecnologiaSMIT/)
[youtube.com/c/SecretariadelInovacaoeTecnologiaSMIT/](https://www.youtube.com/c/SecretariadelInovacaoeTecnologiaSMIT/)



smit@prefeitura.sp.gov.br



(11) 2075-7240



Rua Libero Badaró, 425
4º, 27º e 34º andares, Centro
CEP 01009000
São Paulo, SP, Brazil

SMIT - SECRETARIA MUNICIPAL DE INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

A Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia, através do (O11).lab, o laboratório de inovação da prefeitura de São Paulo, desenvolve um conjunto de ações voltadas para a gestão do conhecimento de práticas inovadoras dos mais de 120 mil servidores públicos da prefeitura de São Paulo. O CopiCola é uma das iniciativas e tem papel fundamental para fomentar a inovação dentro e fora da prefeitura de São Paulo. Agradecemos a todos os profissionais envolvidos por compartilhar os aprendizados relacionados a essa boa prática e, sobretudo, por acreditar na importância da gestão do conhecimento e no potencial de replicabilidade que esta prática tem na administração pública.



**PREFEITURA DE
SÃO PAULO**
INOVAÇÃO
E TECNOLOGIA

Secretário
Bruno Lima

Coordenadora do programa
Gabriela Yin Chen

Secretário adjunto
Humberto A. P. Silva

Assessoria técnica
Bruno Martinelli
Larissa dos Santos Paulo

REALIZAÇÃO



Coordenação: Monise F. Picanço. **Equipe:** Priscila Faria Vieira, Tomás Cortez Wissenbach, Marina Castro de Oliveira e Gabriela Trindade.
Design/motion: Eduardo Asta. **Ícones:** Setyo Ari Wibowo (The Noun Project) CCBY ©

© Novembro.2023

Essa licença permite distribuição, adaptação e criação a partir deste material, mesmo para fins comerciais, desde que seja atribuído o devido crédito pela criação original.

↓ Baixe os
guias da coleção
usando o QR
code ao lado.



CASO INSPIRADOR E SUA EQUIPE



CIDADE DE SÃO PAULO GOVERNO



CIDADE DE SÃO PAULO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E TRABALHO

SECRETARIA DO GOVERNO MUNICIPAL (SGM)

Secretário Executivo de Projetos Estratégicos (SEPE): Edsom Ortega Marques

Coordenadora do Programa Reencontro: Giulia Pereira Patitucci

Equipe do Programa Reencontro (SEPE): Alan Medeiros Pessoa, Bruna dos Santos Pereira, Fernando Cymbaluk Couri, Igor Freire Cunha, Kauanne Santos Patrocínio, Laura Brasileiro, Luciana de Souza Braga, Marcela Silveira Tullii, Marcelo Marchesini da Costa

SECRETARIA MUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E TRABALHO (SMDET)

Secretária da SMDET: Aline Cardoso

Coordenadora do Trabalho: Priscila Rodrigues

Diretor do Departamento de Qualificação Profissional (DQP): Rodrigo Medeiros

Equipe do DQP: Alex Ribeiro da Silva, Caio Silveira, Felipe Henrique Cardoso de Sá, Carlos Sartori, Lucas Gomes de Souza, Maria Valeria Bonin, Rodrigo Galante, Sabrina de Fatima Alexandrino

Diretor Interino do Departamento e Mercado de Trabalho (DMT): Rodrigo Galante

Equipe do DMT: Felix Nestor Ofarrill Gomez, Josilene dos Santos, Marisa Scauri, Silvio Luiz de Freitas Fragnan



BEM-VINDOS

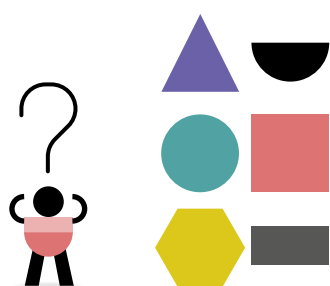
O CopiCola é uma iniciativa do (O11).lab e da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia (SMIT) que visa construir capacidades para inovar através da transferência de conhecimento de servidor para servidor da prefeitura de São Paulo.

Para quem for copiado, é um jeito importante de **sistematizar as práticas** que muitas vezes estão apenas na cabeça dos próprios servidores. É também um momento para pensar nos erros e nos acertos das políticas.

Para os interessados em “colar”, é uma chance de conhecer boas práticas, se inspirar e conhecer quem já inovou. Assim, o CopiCola proporciona economia de tempo e de recursos, já que erros podem ser evitados e soluções que funcionaram podem ser copiadas, adaptadas a outros contextos e melhoradas.

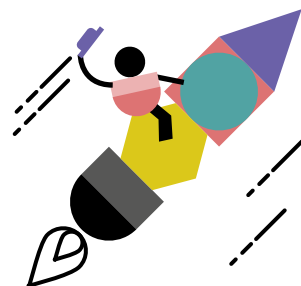
Todo conteúdo gerado é aberto para copiar, compartilhar e criar a partir dele para qualquer fim, desde que atribuído o crédito apropriado.

COMO USAR ESTE GUIA?



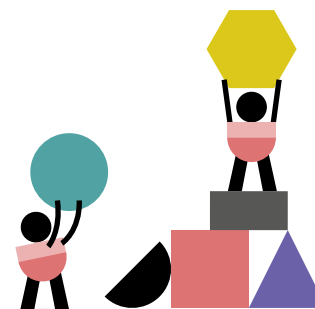
O que é?

Aqui você aprende sobre as características centrais do caso inspirador deste guia. Uma apresentação do que ele é, como ele funciona, quais são seus objetivos, seus resultados e como ele foi implementado!



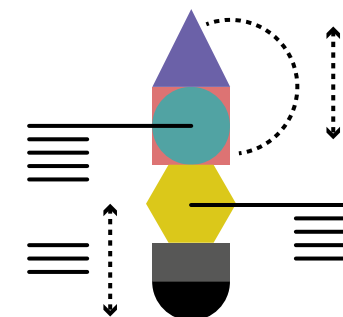
Por que fazer?

Toda inovação tem potencialidades que podem ser replicadas em outros contextos. Este guia busca te inspirar e mostrar que fazer diferente no setor público pode dar certo. Aqui você vai aprender mais sobre **competências para inovar** necessárias para desenvolver serviços públicos voltados para o cidadão.



Como fazer?

Aqui você encontra a metodologia e o passo a passo da inovação desenvolvida, além de atividades práticas que te convidam a também implementar!



Lições aprendidas

Se você quiser saber mais sobre os aprendizados e dicas baseados na experiência dessa equipe, consulte essa seção!

O QUE VOCÊ VAI APRENDER?

- **Colaborar entre setores e órgãos para incluir o cidadão:** desenvolver ações intersetoriais é fundamental para que os esforços de inclusão sejam abrangentes e efetivos. Neste guia, discutiremos como essa colaboração pode ser estabelecida e os benefícios que ela pode trazer para a inclusão dos cidadãos.
- **Identificar e envolver parceiros relevantes:** quando se trabalha com iniciativas que envolvem mais de um problema do cidadão, importa mapear, engajar e envolver atores chave dos setores conectados à pauta. Vamos explorar estratégias para identificar, mobilizar e envolver esses parceiros, dando ferramentas para que todos tenham voz no processo de inclusão.
- **Desenvolver estratégias e planos de ação intersetoriais:** alinhar ações entre diferentes setores requer planejamento cuidadoso e estratégias claras. Neste guia, forneceremos orientações sobre como criar planos de ação que considerem as peculiaridades e objetivos de cada setor, mas que estejam alinhados em prol da inclusão do cidadão.
- **Avaliar e aperfeiçoar ações intersetoriais:** Aprimorar ações intersetoriais implica em desenvolver mecanismos de avaliação, buscando garantir que os objetivos de inclusão sejam alcançados. Neste guia, discutiremos como implementar mecanismos de feedback, avaliar o impacto das ações e realizar ajustes com base nas necessidades e respostas dos cidadãos.

SUMÁRIO

1 O QUE É?9

2 POR QUE FAZER? 17

3 COMO FAZER? 23

Inclusão produtiva e olhar integral ao
cidadão reduzem a vulnerabilidade social 24

Entender o problema a partir dos dados 28

Coordenar, mobilizar e articular 36

Operacionalizar os programas 43

Monitorar e avaliar 50

4 LIÇÕES APRENDIDAS 54

ENTREVISTADOS 56



Capítulos que
contêm atividades.
Tenha acesso a caixa
de ferramentas
completo usando o
QR code abaixo



1

O QUE É?

Neste capítulo, você vai saber mais sobre o que é e como funciona resolver problemas sociais a partir de ações entre setores.

O QUE É?

Garantir uma visão integral do cidadão e cidadã é uma boa prática nas políticas públicas. Isso significa adotar uma visão abrangente das suas necessidades, a partir de uma abordagem multidimensional. Ou seja, que busca tratar os diferentes fatores que podem afetar a qualidade de vida das pessoas.

Políticas direcionadas a populações vulneráveis costumam ter esse tipo de abordagem. Isso porque vulnerabilidade social é um fenômeno que combina diferentes situações de fragilidade, ligadas a renda, saúde, educação, trabalho, habitação, entre outras. Estes são problemas que envolvem vários setores, com causas conectadas a diferentes fatores. No entanto, enfrentar os problemas a partir dessa visão pode ser um desafio.

A intersetorialidade é uma das ferramentas que podem contribuir para esse enfrentamento. Ela pode ser entendida como uma prática de gestão que conecta diferentes setores do governo para construir soluções que respondam a problemas sociais.

Na Prefeitura de São Paulo, as Políticas de geração de emprego e renda da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Trabalho (SMDET) são exemplos nesse sentido. Políticas de inclusão produtiva buscam reinserir a pessoa em situação vulnerável a partir de três principais eixos de atuação: qualificação profissional, intermediação de mão de obra e desenvolvimento de empreendedores. Não se trata apenas de dar acesso a emprego e a renda, mas incluir a população na economia a partir do olhar integral.

Este guia destaca o uso de ações articuladas e as características do público-alvo para abordar problemas com diferentes causas e soluções possíveis. As iniciativas da SMDET e a experiência do programa Bolsa Trabalho voltado à população em situação de rua são usadas como exemplo. A última iniciativa, em parceria com o Governo do Estado de São Paulo, foi uma base importante para desenvolver o **Programa Reencontro**, e uniu esforços da SMDET, da Secretaria Executiva de Projetos Estratégicos (SEPE); e das Secretarias Municipais de Assistência e Desenvolvimento (SMADS); e de Direitos Humanos e Cidadania (SMDHC).

Programa Reencontro

É um conjunto de ações voltadas à população em situação de rua, que busca garantir proteção social e promover a saída da rua, a partir da promoção de direitos, e foco no acesso à moradia e na inclusão produtiva.

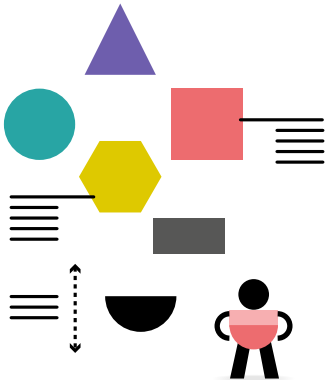
O que é intermediar mão de obra?

Intermediação de mão de obra envolve mediar a conexão entre vagas e trabalhadores, conectando empregadores que oferecem vagas e pessoas em busca de um emprego.

O QUE É?

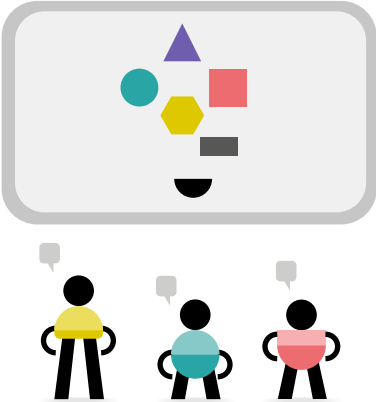
COMO FUNCIONA?

Para construir iniciativas que unem a atuação de equipes de diferentes setores, governos e mesmo organizações, buscando solucionar um problema social, importa envolver as seguintes ações:

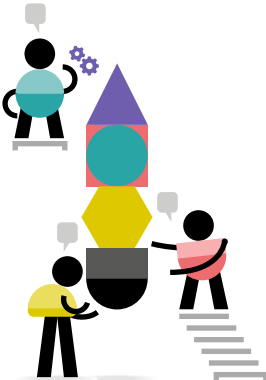


1
Mapear o problema
Ações que precisam de união de diferentes setores costumam envolver problemas complexos, com mais de uma causa e possibilidades de solução.

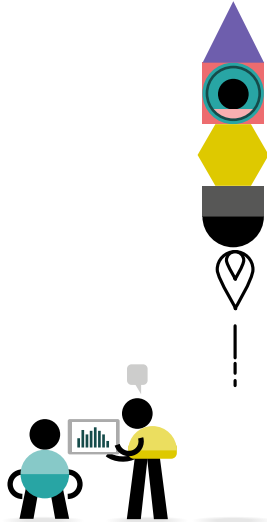
Entender o problema e investigar quais dados já se possui sobre ele ajuda na formulação da iniciativa.



2
Planejar e articular
Envolve identificar e mobilizar setores da prefeitura que podem ser envolvidos. Para atuarem juntos, é importante fazer o planejamento em conjunto, além de dialogar e alinhar como as ações conjuntas serão desenvolvidas.



3
Operar em conjunto
Construir uma ação colaborativa entre setores requer esforços para manter a troca contínua e para se adaptar as ações de acordo com as habilidades das equipes.



4
Monitorar e avaliar
Monitorar a atuação a partir de dados, entendendo os impactos, contribui para o engajamento e continuidade da iniciativa.

Para acompanhar, é essencial garantir uma gestão estratégica da operação. Isso contribui para se ter uma visão do todo e para mobilizar melhores estratégias para a iniciativa.

POLÍTICAS DE GERAÇÃO DE EMPREGO E RENDA NA CIDADE DE SÃO PAULO

Registramos aqui as políticas e programas com foco na geração de emprego e renda que serviram de inspiração para a formulação deste guia:

PROGRAMA OPERAÇÃO TRABALHO (POT)

Criado em 2001, o Programa Operação Trabalho (POT) da SMDTET tem a finalidade de apoiar pessoas em vulnerabilidade, inclusive aquelas em situação de rua. Destinado à população desempregada de baixa renda, o programa oferece qualificação profissional e fornece bolsa-auxílio durante o treinamento, contribuindo para a reintegração ao mercado de trabalho e aprimorando as condições socioeconômicas da população.

O POT engloba uma diversidade de projetos, como a capacitação em gestão de documentos, inclusão de pessoas transgênero, acesso à tecnologia e manutenção de praças, com uma abordagem educacional que prepara os indivíduos para o trabalho e outras formas de renda. Além de inserir a população no mercado de trabalho, o POT também estimula empreendimentos coletivos e alternativas de renda, promovendo cooperativas, microempreendedores e a autonomia no trabalho.

As parcerias com a sociedade civil realizadas no programa permitem uma abordagem mais individualizada dos beneficiários, possibilitando um maior entendimento das necessidades de cada um deles e a criação de ações mais estratégicas para atender às suas demandas específicas.

PROGRAMA BOLSA TRABALHO

O Programa Bolsa Trabalho foi uma iniciativa do Governo do Estado de São Paulo criada em 2021 com o objetivo de oferecer ocupação, renda e qualificação profissional para a população desempregada. Inspirado no Programa Operação Trabalho (POT) na Prefeitura de São Paulo, o programa combina capacitação, formação e inserção no mercado de trabalho, oferecendo uma bolsa mensal para pessoas desempregadas e em situação de alta vulnerabilidade.

Em 2022 na capital, o programa teve como foco a população em situação de rua, buscando atender às suas necessidades específicas e oferecendo uma oportunidade de melhoria em suas condições de vida. O programa se concentrou em trabalhar a capacitação para o mercado de trabalho em conjunto com a integração social, considerando a saúde mental, física, e a fragilidade de organização da vida dessa população.

O Bolsa Trabalho, através de uma atuação intersetorial entre Governo do Estado e diferentes secretarias da Prefeitura de São

O QUE É?

Paulo, trouxe resultados notáveis. Embora tenha enfrentado desafios na implementação, o programa conseguiu oferecer apoio financeiro e oportunidades de trabalho para muitas pessoas em situação de rua, contribuindo para a inclusão social na cidade de São Paulo.

CENTRO DE APOIO AO TRABALHO E EMPREENDEDORISMO (CATE)

Rede estratégica da SMDDET formada por 27 postos de atendimento e 4 unidades de Cate Móvel em toda a cidade. Seu objetivo é ajudar trabalhadores e empreendedores a encontrar empregos e simplificar o processo de recrutamento para empresas.

O Centro de Apoio acolhe pessoas em busca de emprego, fornecendo orientação, encaminhamento e atendimento personalizado. Isso inclui desde o cadastro de currículos até a criação de perfis profissionais, além de auxílio com documentação, carteira de trabalho, seguro-desemprego e questões burocráticas.

Em colaboração com a ADE SAMPA - Agência São Paulo de Desenvolvimento, também oferece cursos e treinamentos para aprimorar as habilidades dos indivíduos em entrevistas e oportunidades de emprego. Além de se concentrar na empregabilidade, o Cate também promove o empreendedorismo, orientando e formalizando Microempreendedores Individuais (MEI) e oferecendo programas sociais para integração socioeconômica.

Além disso, os Cates contam com um Portal que busca ampliar o atendimento e o acesso dos cidadãos às vagas, além de evitar a necessidade de deslocamentos às unidades físicas. O Portal Cate funciona também como um hub de qualificação e empregabilidade profissional, e busca dinamizar a atuação dos Cates por meio de ferramentas digitais. Na plataforma, de maneira remota, o cidadão pode:

- realizar cursos gratuitos;
- receber dicas de especialistas e informações sobre o mercado de trabalho;
- cadastrar seu currículo; e
- candidatar-se para uma oportunidade.

Seu sistema de gestão de vagas de emprego otimiza ainda o processo de triagem das candidaturas para as entrevistas, atribuindo uma pontuação de acordo com a compatibilidade do candidato com a vaga.

O QUE É?

TRABALHO, EMPREENDEDORISMO, INOVAÇÃO E AÇÃO (TEIA)

O Trabalho, Empreendedorismo, Inovação e Ação (Teia) é um programa da SMDET que busca fortalecer empreendimentos locais por meio de espaços colaborativos voltados para o trabalho, chamados coworkings. Seu foco principal é orientar, capacitar e apoiar os empreendedores da cidade para promover o crescimento econômico e o empreendedorismo local.

Desde sua inauguração em 2019, proporcionou um espaço de trabalho a mais de 3 mil empreendedores nos primeiros seis meses de operação. Atualmente, a cidade conta com dezessete espaços Teia, espalhados por todas as regiões do município.

Além de oferecer locais de trabalho, os espaços do Teia estimulam o empreendedorismo com cursos, palestras e mentorias gratuitas. Cada unidade do programa é administrada por entidades selecionadas por edital, que cuidam não só da gestão dos espaços, mas também identificam necessidades dos usuários, apoiam o desenvolvimento dos empreendedores e promovem conexões com diversos agentes do ecossistema empreendedor, como governo, investidores, colegas empreendedores e empresas.

RESULTADOS

3,8 milhões

de encaminhamentos feitos e 1,6 milhão de vagas ofertadas nos Cates

+300 mil pessoas inseridas no mercado de trabalho pelo Cate.

45 mil currículos cadastrados remotamente por meio do Portal Cate.

196 cursos online e gratuitos ofertados no Portal Cate, nas seguintes áreas: saúde e bem-estar; tecnologia; gestão, empreendedorismo e trabalho; gastronomia; meio ambiente e sustentabilidade; e economia criativa.

EXPANSÃO DAS ATIVIDADES NO TERRITÓRIO

Cate Móvel oferece seus serviços nas estações das linhas azul, verde e vermelha do Metrô. Essa parceria trouxe mais oportunidades para as pessoas participarem dos programas de emprego.

21 mil pessoas atendidas pelo Cate Móvel (2022).

+220 mil pessoas foram qualificadas profissionalmente em 2022.

+10 mil beneficiários ativos do POT (out/23).

+9.100 beneficiários do Programa Bolsa Trabalho, sendo que 60% desses são pessoas em situação de rua, incluídos em atividades em 11 órgãos municipais e 10 órgãos estaduais (out/2023).

RESULTADOS

Os programas da SMDet buscam olhar a vida da população vulnerável de forma integral, oferecendo serviços de qualificação, promovendo a reconstrução familiar, o acesso à moradia e a postos de trabalho.

Em junho de 2023, foram:

+850 envios de currículo

+410 inserções no mercado de trabalho

+350 participações em processos seletivos

+280 pessoas que conseguiram moradia

+340 pessoas que retomaram o convívio familiar

“É NOTÁVEL O RESGATE DA CIDADANIA DESSAS PESSOAS, QUE COMEÇAM A TRILHAR NOVOS CAMINHOS. TAMBÉM COM O APOIO DAS ENTIDADES SELECIONADAS PARA GERENCIAR O PROGRAMA BOLSA TRABALHO, O GRUPO TEM TIDO ACESSO À QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL, TRABALHO E GERAÇÃO DE RENDA, VIABILIZANDO NOVAS PERSPECTIVAS DE FUTURO”

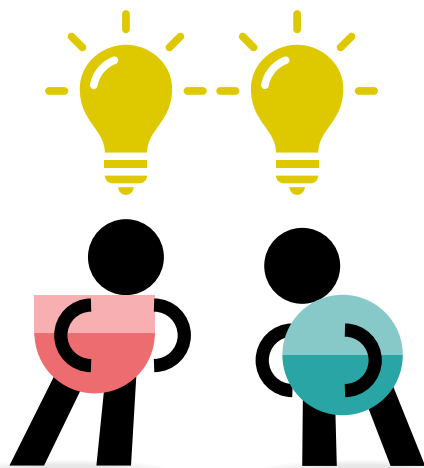
Aline Cardoso, Secretária Municipal de Desenvolvimento Econômico e Trabalho.

2

POR QUE FAZER?

Quais as potencialidades e características necessárias para promover ações intersetoriais? Descubra mais nesse capítulo.

POR QUE FAZER?

**DIVERSIFICAR CONHECIMENTOS**

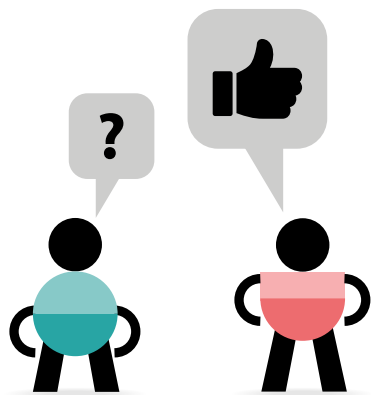
Arranjos intersetoriais entre diferentes equipes e órgãos públicos podem articular experiências, conhecimentos e recursos entre setores distintos no planejamento e implementação de políticas. Essas trocas podem contribuir para aprofundar a compreensão sobre os problemas enfrentados e disseminar soluções técnicas.

**REDUZIR CUSTOS
E MONITORAR POLÍTICAS**

O desenvolvimento de instrumentos intersetoriais de gestão, como sistemas de informação e bases de dados compartilhados, estabelece uma fonte consolidada sobre os programas e políticas. Dessa forma, é possível monitorar a implementação das iniciativas de maneira efetiva e reduzir custos administrativos relacionados à duplicidade dos benefícios e ao acesso a informações sobre as políticas e seus beneficiários.



POR QUE FAZER?

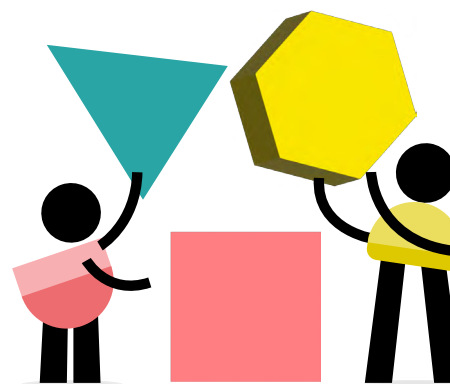


LEGITIMAR DECISÕES

Em um contexto de responsabilidade compartilhada, as diversas trocas (informações, experiências, recursos etc.) entre áreas de governo distintas podem resultar na construção coletiva de iniciativas mais bem fundamentadas, desenvolvidas a partir de perspectivas diversas e análises robustas. Assim, é possível validar e fortalecer a legitimidade de decisões tomadas no decorrer da produção de políticas públicas.

ENFRENTAR PROBLEMAS MULTIDIMENSIONAIS

Problemas sociais frequentemente estão ligados a mais de um tema e têm diferentes causas e soluções possíveis. Integrar políticas e programas pode formar uma estratégia para enfrentar esse tipo de problema. Para além de uma atuação setorialmente especializada, a coordenação, articulação e complementariedade de iniciativas de diferentes áreas – como saúde, educação, assistência social, trabalho e habitação – tem o potencial de produzir resultados mais efetivos, ao possibilitar soluções que respondem às diversas dimensões de problemas públicos complexos.



Dica!

Para saber mais sobre o potencial de ações articuladas no enfrentamento de problemas complexos, acesse também o guia 20 do CopiCola sobre “**Como tratar problemas complexos a partir da articulação em rede?**”: <https://bit.ly/3LUFQoT>

INTERSETORIALIDADE PRECISA SER CONSTRUÍDA

A intersectorialidade pode ser entendida como uma prática de gestão que conecta diferentes setores do governo para construir soluções que respondam a problemas sociais. Existem diferentes formas possíveis, envolvendo graus de articulação e instrumentos distintos, para efetivar estratégias intersectoriais. Elas podem:

- Envolver compartilhamento de informações, recursos ou responsabilidades;
- Ser formais, baseadas em regras, normas e procedimentos; ou informais, baseadas na cooperação entre servidores;
- Se basear em interações “horizontais” – entre setores de um mesmo governo – ou “verticais” – entre órgãos de diferentes escalões e níveis de governo, além de organizações da sociedade civil envolvidas com as iniciativas.

Ao articular ações e permitir o compartilhamento de conhecimento, a intersectorialidade tem potencialidades claras para desenvolver políticas que pensam o cidadão de forma integral.

Para implementar ações intersectoriais, importa identificar características que afetam sua implementação. A intersectorialidade precisa ser ativamente construída entre os diferentes atores

envolvidos na produção de políticas públicas. Para construir ações intersectoriais importa:

- **Definir objetivos:** ter metas claras sobre o que se pretende alcançar com a iniciativa proposta.
- **Garantir compromisso dos setores:** construir e estimular a adesão dos setores envolvidos com a iniciativa, garantindo sua participação e envolvimento.
- **Construir um espaço comum:** diferenças de valores e percepções sobre os problemas enfrentados existem entre os setores e impactam o trabalho conjunto. É preciso identificar os pontos em comum e os diferentes, de forma a viabilizar a implementação das soluções.
- **Coordenação e Governança:** é relevante definir a maneira como se articulam atores, assim como os instrumentos de coordenação mobilizados na implementação – quais serão as regras, os espaços institucionais (ex.: novas instâncias criadas) e mesmo processos (formais e informais) a serem conduzidos. Materiais de planejamento conjunto (ex.: cronogramas), decretos, portarias, conselhos e grupos de trabalho podem ser instrumentos de coordenação e governança.

- **Compartilhar dados:** construir sistemas de informação integrados entre todas as equipes, permitindo o compartilhamento de dados e a estruturação de painéis de acompanhamento e gerenciamento.
- **Apoio político:** autoridades políticas são capazes de favorecer certas agendas, além de legitimar e coordenar a ação intersetorial.

Ainda que se possa perceber potencialidades, os estudos sobre intersetorialidade mostram que ela não é suficiente para garantir efetividade. Não se trata de uma relação direta entre uso de intersetorialidade e melhoria, nem de uma solução única; mas sim de um instrumento que contribui para a atuação mais focada em objetivos comuns aos atores.

Referências

Para saber mais sobre intersetorialidade em políticas públicas, acesse:

- **A intersetorialidade nas novas políticas sociais: uma abordagem analítico-conceitual**, de Nuria Cunill-Grau. Publicado pelo MDS, em 2016. **Acesse:** <https://bit.ly/3ryUrQ7>
- **Intersectorialidade, arranjos institucionais e instrumentos da ação pública**, de Roberto Rocha C. Pires. Publicado pelo MDS, em 2016. **Acesse:** <https://bit.ly/3ryUrQ7>
- **Solucionando problemas complexos? Desafios da implementação de políticas intersectoriais**, de Renata Bichir e Pamella Canato. Publicado pelo Ipea em 2019. **Acesse:** <https://bit.ly/45p8V2C>



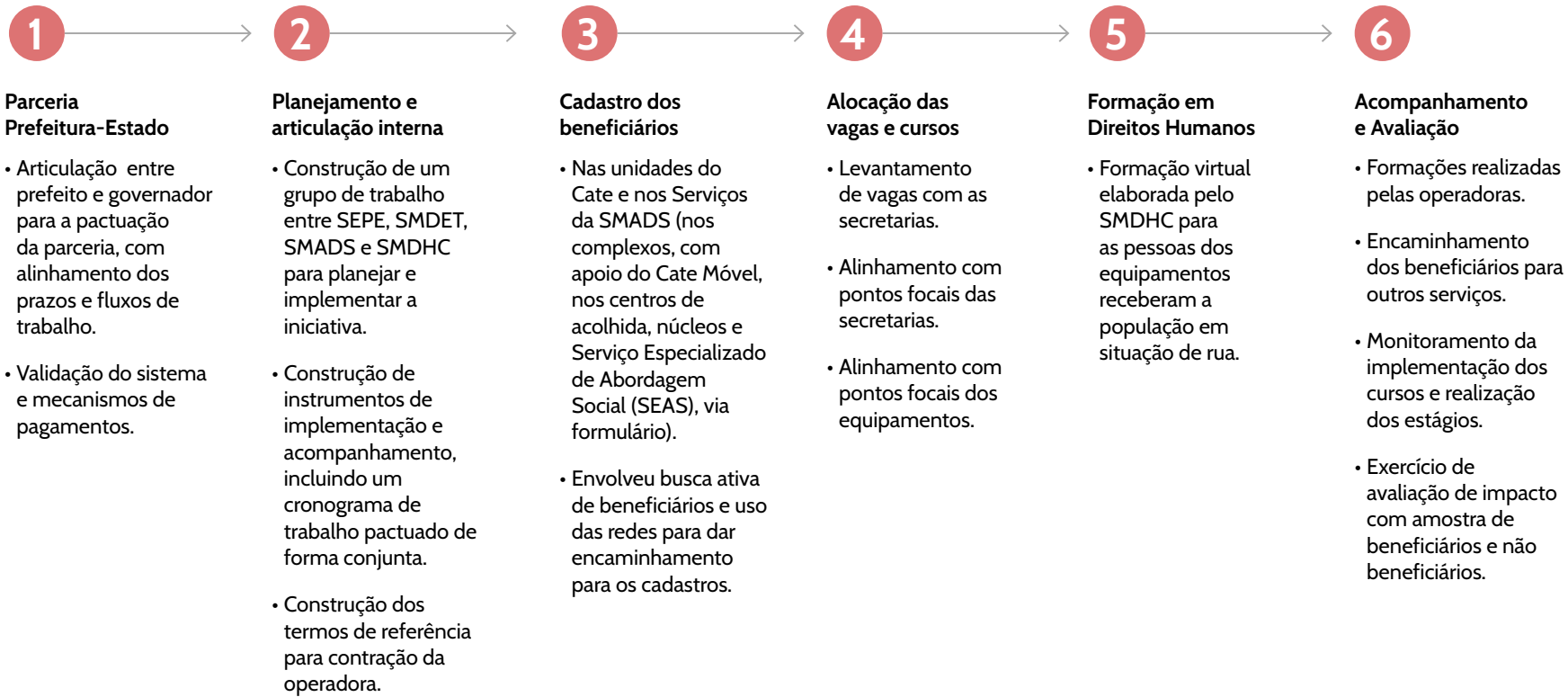
Dica!

Se você quiser saber mais sobre formas de promover participação social, acesse também o guia 24 do CopiCola sobre “**Como promover iniciativas públicas mais efetivas a partir da participação social?**”: <https://bit.ly/3FPra78>

E, para saber sobre a importância de dados em políticas públicas, consulte o guia 25 do CopiCola sobre “**Como utilizar dados para apoiar políticas públicas?**”: <https://bit.ly/3LMx7Fl>

PROGRAMA BOLSA TRABALHO

O Bolsa Trabalho é um exemplo de iniciativa intersetorial e ajuda a entender como isso pode ser construído na Prefeitura. O programa é inspirado no POT, e foi construído a partir de um olhar multidimensional de inclusão de pessoas em situação de vulnerabilidade no mercado de trabalho. Para operar, articulou equipes de diferentes áreas, com responsabilidades distintas, da seguinte forma:



3

COMO FAZER?

Neste capítulo, você vai aprender sobre criar ações entre setores para incluir o cidadão.



Este capítulo contém atividades

- Exe. 1: Compreensão integral do problema
- Exe. 2: Diagnóstico e planejamento de intervenções
- Exe. 3: Mobilização de setores e articulação de intervenções
- Exe. 4: Governança intersetorial
- Exe. 5: Operacionalização do programa
- Exe. 6: Estratégias de Monitoramento e Avaliação



Accesse a caixa de ferramentas, com todas as atividades deste capítulo: aponte a câmera do seu celular para QR code ao lado, clique no link e comece a trabalhar!

INCLUSÃO PRODUTIVA E OLHAR INTEGRAL AO CIDADÃO REDUZEM A VULNERABILIDADE SOCIAL

Para estruturar políticas, programas e ações que visem melhorar o bem-estar das pessoas mais vulneráveis deve-se considerar que a vulnerabilidade social não decorre unicamente da insuficiência de renda. Acesso precário às políticas públicas como atenção básica da saúde, serviços de educação e falta de infraestrutura básica, são elementos que se combinam e dificultam a autonomia dos indivíduos e famílias e sua inserção no mundo do trabalho. Por isso, reverter esse quadro requer entender o conjunto das carências e ausências e desenvolver um olhar integral da população vulnerável. Isso pode ser feito a partir da articulação entre diferentes áreas da administração pública, chamando as áreas responsável pela saúde, educação, habitação, assistência social e trabalho a pensarem juntos o problema e desenvolverem as soluções.

As políticas de inclusão produtiva junto com o acesso a outros serviços básicos, contribuem para a inserção social e a reestruturação de redes de apoio. Inclusão produtiva se refere a um conjunto de estratégias que buscam dar acesso para populações vulneráveis ao mercado de trabalho, considerando o contexto em que elas vivem.

O objetivo principal da inclusão produtiva é proporcionar às pessoas em situação de vulnerabilidade social as ferramentas e oportunidades necessárias para se tornarem economicamente ativas e terem efetivo acesso ao mercado de trabalho. É, portanto, fornecer portas de saída da situação de vulnerabilidade social para seus beneficiários.

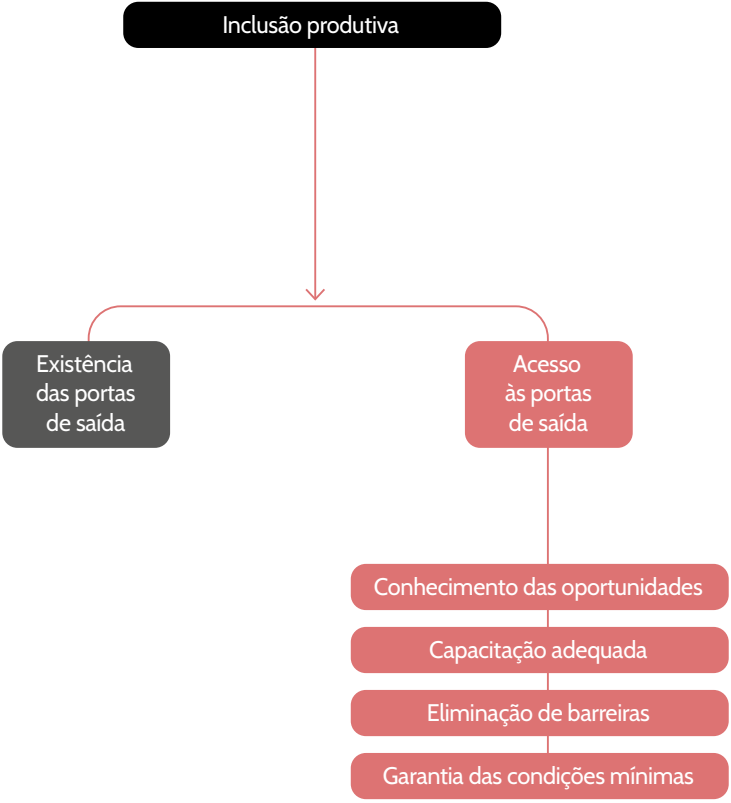
Os programas de inclusão produtiva podem envolver educação básica, capacitação técnica e profissionalizante, acesso a oportunidades de emprego, apoio ao empreendedorismo, criação de microempreendimentos, subsídios econômicos para empresas que contratem grupos vulneráveis, entre outras medidas.

Para que a inclusão produtiva atinja resultados, é necessário atuar em diferentes frentes para assegurar que as oportunidades de trabalho existam e estejam disponíveis. Para isso, quatro tipos de ação são fundamentais:

- **Conhecimento das oportunidades:** os trabalhadores vulneráveis devem saber onde estão as oportunidades disponíveis no mercado de trabalho. Isso requer um serviço que conecte empregadores que oferecem vagas e oportunidades de trabalho com as pessoas que buscam um emprego. Essa intermediação de mão de obra precisa ser eficiente, dispondo de equipes especializadas que saibam como levar essas informações à população vulnerável. Veja o exemplo do Cate na próxima página.
- **Capacitação adequada:** os trabalhadores devem estar preparados com as habilidades necessárias para aproveitar plenamente as oportunidades disponíveis. Isso envolve cursos de formação profissional, programas de acesso ao crédito e assistência técnica que ajude as pessoas a iniciar e manter seus pequenos negócios. Veja o exemplo do Teia na próxima página.
- **Eliminar barreiras:** barreiras relacionadas à discriminação não devem impedir os trabalhadores de aproveitar as oportunidades. Eliminar essas barreiras envolve sensibilizar, fiscalizar, desenvolver diretrizes antidiscriminação, cotas e outros mecanismos que promovam a igualdade de oportunidades. Mobilizar essas diferentes estratégias abre espaço para o atendimento mais humano e inclusivo à população vulnerável.
- **Garantir condições mínimas:** condições mínimas para aproveitar as oportunidades devem ser asseguradas à população. A concessão de bolsas, programas de segurança alimentar e transporte subsidiado são algumas das formas de promover essa garantia. Esses apoios não desencorajam a busca por novas oportunidades, mas promovem a inclusão produtiva, incentivando o esforço e a perseverança das pessoas beneficiárias.

Centro de Apoio ao Trabalho e Empreendedorismo (Cate)

Esse equipamento público é chave para ofertar acesso efetivo às oportunidades. Através do Cate, os trabalhadores podem contar com o apoio da prefeitura para acessar e se candidatar a vagas de diferentes organizações. O Cate trabalha para levar essas informações diretamente à população vulnerável, atuando em diferentes territórios com unidades móveis e em conjunto com assistentes sociais, que possuem experiência na abordagem mais adequada a essas populações. As oportunidades também podem ser acessadas de forma remota, por meio do Portal Cate.



Inspirado em: BARROS, Ricardo; MENDONÇA, Rosane; TSUKADA, Raquel. Portas de saída, inclusão produtiva e erradicação da extrema pobreza no Brasil. Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, Chamada para Debate, 2011.

Teia

Espaço de trabalho colaborativo (coworking) gratuito que promove capacitação para empreendedores. Ele desempenha um papel importante na promoção da inclusão produtiva, oferecendo cursos, oficinas e palestras que preparam os trabalhadores para enfrentar os desafios do mercado de trabalho e do empreendedorismo. Também dá espaço para que se aprenda na prática com acompanhamento, oferecendo mentorias e programas de incubação de empresas.

PROGRAMA BOLSA TRABALHO E PROGRAMA OPERAÇÃO TRABALHO (POT): ESFORÇOS EM UMA INCLUSÃO MULTIDIMENSIONAL

Os programas desempenham um papel fundamental na promoção da inclusão produtiva ao articular estratégias de eliminação de barreiras e oferta de condições mínimas para o acesso ao mercado de trabalho. Em ambos, há a combinação de bolsa, qualificação profissional e vagas de trabalho na própria prefeitura.

Em parceria com o governo do Estado, o Bolsa Trabalho trouxe mais uma camada de desafio: atender a população de rua. Para isso há a necessidade de se combinar estratégias de sensibilização dos ambientes de trabalho para receber o público-alvo, oferecendo diferentes qualificações, que muitas vezes vão além da profissional. Para esse esforço, foi crucial trabalhar a inclusão a partir da intersetorialidade, isto é, articulando diferentes setores do governo para:

- Obter e usar informações sobre a população de rua, inclusive sobre a sua distribuição na cidade;
- Fazer uma busca ativa dessas pessoas para conceder o benefício;
- Usar diferentes estruturas e equipamentos públicos para tornar o acesso aos serviços mais próximo das pessoas e suas necessidades.

Quais foram os ganhos de se combinar diferentes secretarias em torno do programa?

- Ofertar o benefício a partir de busca ativa, combinando o uso de diferentes equipamentos públicos da prefeitura;
- Envolver a iniciativa em um esforço mais global de inclusão.

COMO FAZER?

Trabalhar com inclusão produtiva e populações vulneráveis impõe desafios ao governo. Esses temas demandam atuação conjunta de diferentes equipes e a superação da tradicional divisão entre setores. Mas como fazer isso de forma mais efetiva? É esse caminho que os próximos passos buscam identificar a partir das experiências registradas neste guia.

ENTENDER O PROBLEMA A PARTIR DOS DADOS

Estabelecer uma estratégia que traga um olhar integral dos cidadãos e cidadãs é um processo complexo. Por isso, compreender o problema de maneira mais profunda é essencial, identificando as diferentes dimensões da situação de vulnerabilidade social. Propor uma ação conjunta de diversos órgãos para enfrentar a questão só tem ganhos ao investir tempo e recursos para analisar dados.

A compreensão do problema pode partir de diferentes fontes de informação com base em

coletas qualitativas e quantitativas. As fontes de informação podem ser:

- **Fontes secundárias:** informações já coletadas por órgãos públicos para diferentes finalidades. Elas podem ser organizadas, processadas e georreferenciadas para atender às necessidades específicas do diagnóstico.
- **Fontes primárias:** são necessárias para atender demandas específicas, buscando informações direto com o público de interesse. Para isso, é preciso estabelecer o objetivo da pesquisa, definir as principais informações a serem coletadas, estruturar o desenho e fazer o planejamento da coleta.

Um dos aspectos chave dos diagnósticos de problemas é identificar que a vulnerabilidade social não se limita à renda. Acesso a serviços de educação e saúde, moradia precária e falta de infraestrutura urbana, como saneamento e transporte público, também contribuem para maior fragilidade.



Dica!

Para saber mais sobre métodos de coleta primária, acesse o guia 19 do CopiCola sobre “**Como reformular serviços a partir da experiência do usuário?**”:
<https://bit.ly/41h7sdq>

Assim, é crucial considerar políticas públicas que abordem integralmente as necessidades da população, mobilizando diversas secretarias. Usar informações abrangentes sobre o público-alvo é fundamental para compreender suas carências e necessidades. São elas:

- **Censo de população em situação de rua:** a Lei Municipal Nº 17.252 estabelece que a cada quatro anos, a Prefeitura realize um Censo da População de Rua. O Censo não apenas identifica e quantifica a população em situação de rua em São Paulo, como também aborda as suas principais características socioeconômicas. Trata-se de um panorama completo que aborda a origem desta população e os motivos por estarem na rua, os atributos de sexo, raça/cor e idade; além de questões como trabalho e renda, saúde, uso de álcool e drogas, participação social e atendimento em serviços públicos. Para conhecer mais sobre o último Censo, acesse: <https://bit.ly/3F7K3BU>
- **Índices de vulnerabilidade social:** estes índices são ferramentas utilizadas para medir aspectos que impactam o bem-estar de pessoas e famílias. Assim, não apenas questões como insuficiência de renda, mas também aqueles ligados ao acesso a serviços públicos, condições de saúde e de infraestrutura podem ser mapeados. Já existem informações produzidas por instituições públicas que podem ser usadas.

- » O Índice de Vulnerabilidade Social (IVS) é produzido pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Ele utiliza 16 indicadores que são organizados em 3 dimensões, considerando que a vulnerabilidade é um fenômeno complexo. A dimensão “renda e trabalho” inclui aspectos como baixa renda, desemprego e ocupação informal. Já a dimensão “capital humano” reúne os principais indicadores sobre saúde e educação da população. E a dimensão “infraestrutura urbana” reúne informações sobre serviços de água e esgoto, além de incorporar o tema da mobilidade. Acesse: <https://bit.ly/45nW94x>
- » O Índice Paulista de Vulnerabilidade Social é produzido pela Fundação Seade (Sistema Estadual de Análise de Dados) e tem como objetivo apresentar tipos de situações de vulnerabilidade da população paulista. Ele combina informações sobre renda, escolaridade e saúde, além de informações sobre a composição das famílias. Com isso, apresenta diferentes níveis de exposição da população a situações de pobreza e vulnerabilidade. Acesse: <https://bit.ly/46hd5e9>

COMO FAZER?

Caso 26: Como construir ações entre diferentes setores para resolver problemas sociais?

Com dados qualificados obtidos a partir de fontes primárias e secundárias, é possível dimensionar e compreender as principais características do público-alvo. E, com isso, construir abordagens articuladas entre diferentes setores do governo, compreendendo as diferentes características e causas dos problemas encontrados.

- **Dimensionar o problema:** envolve quantificar e entender o tamanho do problema em termos absolutos (grandes números) e relativos (proporções). O dimensionamento do problema também deve considerar a sua evolução ao longo do tempo e analisar as características da população, seu perfil etário em termos de sexo e raça ou cor.
- **Localizar o problema no território da cidade:** a localização territorial das situações de vulnerabilidade permite identificar a concentração do problema. Isso é fundamental para organizar e priorizar a ação pública. Além disso, utilizando as informações disponíveis na Prefeitura, fica mais fácil identificar os equipamentos e serviços públicos disponíveis nas regiões mais vulneráveis.

- **Entender as causas do problema:** os aspectos mais qualitativos das pesquisas e dados nos ajudam a compreender o que gera as situações de vulnerabilidade social. Listar as causas do problema a partir dos dados disponíveis é fundamental para estruturar as políticas que envolvem mais de um setor da política pública. Devem ser identificados:
 - » os motivos para determinada situação;
 - » as características mais marcantes que compõem a vulnerabilidade;
 - » as principais barreiras em termos de serviços públicos encontrados; e
 - » as necessidades das populações vulneráveis.

Por fim, um exercício importante diz respeito a consolidar e visualizar o diagnóstico e, a partir dele, projetar a situação encontrada e a situação desejada. Esse cenário irá contribuir para definir as metas a serem alcançadas, os recursos necessários, as atividades a serem realizadas e os resultados buscados. Partir de um diagnóstico preciso, abre ainda a possibilidade de monitorar e avaliar as iniciativas. Mas antes é preciso promover uma ampla articulação de áreas e órgãos públicos para planejar e implementar o programa.

Diagnóstico e Planejamento do Bolsa Trabalho

No planejamento do **Programa Bolsa Trabalho para a População de Rua** esse exercício foi fundamental para dimensionar os recursos e prioridades de implementação. O exercício envolveu compreender a distância entre a situação atual e o que deveria ser a situação ideal possível.

- **Situação encontrada:** o Censo de População de Rua, utilizado como alicerce para compreender os beneficiários e a atuação necessária, indicou que 73,8% dos bolsistas do programa já trabalharam com carteira de trabalho assinada, porém mais de 70% desse público estava há mais de 2 anos sem esse tipo de vínculo. A situação desejada foi então enunciada da seguinte forma:
- **Situação desejada (objetivo do programa):** considerando apenas a população adulta em situação de rua, é desejável promover um aumento da renda que, em complemento a outras fontes de renda desse público, permita um rendimento mínimo de 1 salário mínimo e que colabore para a reinserção dessas pessoas no mundo do trabalho.



Exercício 1: Compreensão integral do problema

Para ter uma visão mais ampla sobre a situação de vulnerabilidade social em sua região, é fundamental que você adote uma abordagem integrada. Considere tanto fontes de dados secundárias já disponíveis quanto informações a serem coletadas diretamente do público-alvo. Obter e analisar essas informações irá ajudar você e sua equipe a identificar necessidades e características da população vulnerável. Para isso, busque responder às seguintes perguntas:

Passo 1. Identificação de dados e tendências

<p>Quais são os principais bancos de dados que sua secretaria ou órgão já tem acesso?</p> <p>Exemplo: Índice Paulista de Vulnerabilidade Social da Fundação Seade.</p>	<p>Que tendências esses bancos de dados apresentam sobre vulnerabilidade em sua cidade ou região?</p> <p>Exemplo: Concentração de população vulnerável em áreas periféricas.</p>
--	--



Exercício 1: Compreensão integral do problema

Passo 2. Matriz CSD: Análise de lacunas nos dados

Identifique e compreenda as limitações ou lacunas de informação dos dados consultados.

Certezas (C): O que você já sabe sobre o seu problema?	Suposições (S): O que eu suponho sobre o meu problema?	Dúvidas (D): O que eu gostaria de saber? O que falta de informação?
<p>Exemplo: Os focos de população vulnerável em situação de rua no centro de São Paulo cresceram ao longo dos últimos anos.</p>	<p>Exemplo: O crescimento da população de rua pode estar associado à crise econômica vinda da pandemia.</p>	<p>Exemplo: Falta informações mais detalhadas do perfil dessa população.</p>



Exercício 2: Diagnóstico e planejamento de intervenções

Depois de mapear como conhecer melhor o problema, é hora de transformar esse entendimento em ação estratégica. Realizar um diagnóstico preciso e elaborar planos com base nesse diagnóstico é fundamental para superar efetivamente os problemas identificados. Para este exercício, siga os passos abaixo com sua equipe:

Passo 1. Diagnóstico das causas e consequências

<p>Quais são as principais causas da vulnerabilidade identificadas nos dados e nas fontes primárias?</p> <p>Exemplo: Falta de acesso a oportunidades de emprego e falta de documentos.</p>	<p>Como essas causas estão conectadas e intensificam os problemas entre si?</p> <p>Exemplo: Falta de emprego leva à instabilidade habitacional.</p>
<p>Baseando-se em seu diagnóstico, quais são os desafios mais urgentes que precisam ser enfrentados?</p> <p>Exemplo: Elevado índice de famílias sem acesso a moradias dignas.</p>	



Exercício 2: Diagnóstico e planejamento de intervenções

Passo 2. Estratégia e recursos para intervenção

<p>Quais públicos concentram as situações de maior vulnerabilidade em sua cidade? Use os dados coletados na fase de compreensão do problema.</p> <p>Exemplo: Homens e mulheres com mais de 40 anos.</p>	<p>É possível identificar territórios de mais incidência? Quais são eles? E quais serviços públicos e equipamentos estão disponíveis nessas regiões?</p> <p>Exemplo: Bairros X e Y apresentam os maiores índices de vulnerabilidade. Na região de X, há um centro de capacitação e duas escolas públicas. No bairro Y, existe um posto de saúde e um centro comunitário.</p>	<p>Considerando a missão e visão do seu órgão ou secretaria, quais estratégias e recursos são necessários para avançar em direção à situação desejada nessas localidades?</p> <p>Exemplo: Iniciativas de construção de habitações populares e programas de capacitação e inserção no mercado de trabalho.</p>
<p>Quais são as possíveis parcerias ou colaborações que podem ser estabelecidas para maximizar o impacto das ações? Liste as diferentes secretarias, departamentos e parceiros externos que possam ser envolvidos na sua proposta de intervenção.</p> <p>Exemplo: Parcerias com ONGs locais focadas em capacitação e educação.</p>		

COORDENAR, MOBILIZAR E ARTICULAR

A articulação de trabalhos intersetoriais em torno da redução da vulnerabilidade é essencial para construir uma abordagem de atendimento integral das necessidades da população. Porém, existem diversos obstáculos para que diferentes setores da administração pública trabalhem em conjunto. As agendas, prioridades e o foco do trabalho, em geral, estão organizados de forma a atender diferentes demandas, relacionadas ao histórico das ações de cada setor envolvido. Por isso, uma série de desafios costumam ser encontrados para trabalhar de forma intersetorial:

- Rotinas e protocolos de trabalho próprios a cada setor, com abordagens distintas, ainda que padronizadas, para cada problema relacionados aos públicos-alvo. Diferentes formas de dividir a cidade para organizar a sua atuação;
- Ausência de base comum: a atuação especializada pode dificultar o encontro de pontos em comum. Servidores de órgãos diferentes podem não possuir linguagens ou base de conhecimentos comuns, o que prejudica a comunicação;
- Normas de atuação e prioridades políticas e sociais específicas, articuladas ao uso de instrumentos de planejamento distintos e formas de organização interna diversas;

- Estruturação e capacidade de atuação desiguais entre as diferentes pastas, na medida em que elas podem ter maior ou menor tempo de existência e tamanhos distintos em termos de equipe e estrutura. Essas diferenças podem criar hierarquias informais e afetar negativamente as relações intersetoriais;
- A construção colaborativa, partindo de setores com visões e ferramentas distintas, pode gerar resistência da burocracia. São desafios para a intersetorialidade reações competitivas e pouco cooperativa às mudanças.

Por outro lado, já há algum tempo que se entende a vulnerabilidade social como um fenômeno que combina diferentes situações de fragilidade da pessoa relacionadas não apenas à renda, mas também a questões ligadas à saúde, educação, moradia, trabalho, entre outros aspectos. Ou seja, para trabalhar nas causas do problema importa atuar de forma coordenada e combinada entre vários setores da administração pública. Para lidar com isso, é preciso fazer uso de diferentes estratégias.

MOBILIZAR OS SETORES DA PREFEITURA NECESSÁRIOS PARA ENFRENTAMENTO DO PROBLEMA

De início, é preciso mobilizar os diferentes setores relacionados aos diferentes aspectos do problema. Mapear e identificar as áreas, setores, departamentos e equipamentos públicos responsáveis é o primeiro passo para promover um atendimento integral da população. Isso pode ser feito inclusive, por meio da análise de normas e decretos que tratam sobre suas atribuições e responsabilidades.

Embora o apoio da alta gestão seja essencial para a prioridade de implementação, também importa dialogar com as equipes que poderão ser envolvidas na operação da iniciativa. Nesse sentido, são necessárias habilidades analíticas para avaliar a rede de técnicos existente na administração e decidir com quais pessoas estratégicas estabelecer conexões e parcerias. Com elas, é importante alinhar o que seria factível no cotidiano dos trabalhos. Dessa forma, é possível, inclusive, contribuir para o engajamento do alto escalão (secretários e chefes de gabinetes).

ESTABELECEER OBJETIVOS COMUNS: EIXOS DE TRABALHO OU EIXOS DE ATUAÇÃO

Um dos principais aspectos para a atuação coordenada de equipes de trabalho de diferentes setores da administração pública é estabelecer objetivos comuns que orientem o planejamento das ações, a operacionalização e o acompanhamento da implementação e dos resultados.

Estes objetivos comuns devem partir de uma compreensão aprofundada das diferentes necessidades do público-alvo. Em geral, esses objetivos comuns são chamados de eixos de trabalho ou eixos de atuação.

Eles permitem orientar a ação de cada parte envolvida, permitindo que cada componente, independente da sua área de origem, visualize a sua participação no todo. Portanto, eles são instrumentos que buscam facilitar a comunicação, tornando as estratégias e os processos de trabalho mais compreensíveis para a rede de atores mobilizados.

EIXOS DE ATUAÇÃO NO PROGRAMA BOLSA TRABALHO

O Programa Bolsa Trabalho para a População de Rua foi uma política de redução da vulnerabilidade social da população em situação de rua, desenvolvida durante a fase de formulação de um programa intersectorial – o Programa Reencontro. Destacamos essa política aqui porque seus eixos procuram abranger conjuntos de situações de vulnerabilidade a serem enfrentadas, articulando propósitos comuns. São eles:

- **Eixo de Cuidado:** Foco no atendimento integral de pessoas em vulnerabilidade social, incluindo assistência, saúde, educação, trabalho e segurança alimentar. Prioridades incluem inserção em programas de locação social (aluguel subsidiado para populações vulneráveis), acolhimento, e atendimento de saúde básica.
- **Eixo Conexão:** Objetivo de fortalecer vínculos familiares e comunitários de pessoas em situação de rua, oferecendo ambientes mais acolhedores para o acesso aos serviços. As prioridades incluem qualificação e integração de agentes de serviços públicos que atuam nas ruas, com ações socioassistenciais nas ruas públicas.
- **Eixo Oportunidades:** Visa proporcionar autonomia e inserção ativa na vida social e no trabalho. Isso envolve identificar oportunidades e intermediar trabalhos compatíveis com as capacidades das pessoas em vulnerabilidade no âmbito de programas públicos aptos a recebê-los.

**Exercício 3: Mobilização de setores e articulação de intervenções**

Para implementar soluções efetivas em cenários de vulnerabilidade social, importa saber como coordenar, mobilizar e conectar diferentes equipes e recursos. A articulação correta das intervenções pode potencializar impactos positivos e evitar desacordos nas iniciativas tomadas. Para isso, busque responder às questões a seguir:

Quais são as principais intervenções que já estão em andamento em sua região para abordar a vulnerabilidade social? Faça um mapeamento dos setores envolvidos e os principais resultados dessas intervenções.

Exemplo: A Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Trabalho (SMDET) possui programas de capacitação profissional e inclusão no mercado de trabalho. Principais resultados: elevação nos níveis de empregabilidade nas regiões atendidas pelos programas.

Com base nas informações coletadas no Exercício 1 e 2, quais áreas de intervenção ainda precisam de atenção ou recursos adicionais?

Exemplo: Ampliação de programas de qualificação profissional e diversificação das áreas de capacitação, focando em setores com maior demanda de emprego na região.

Com base nas intervenções existentes e nas lacunas identificadas, como você pode coordenar esforços entre diferentes equipes e setores para abordar a vulnerabilidade social de maneira mais completa e integrada?

Exemplo: Criar um comitê de coordenação intersetorial, com representantes de diferentes departamentos e setores, para identificar sinergias e oportunidades de colaboração com objetivos comuns.

ESTABELECEER A GOVERNANÇA DO PROGRAMA

Articular processos de trabalho entre várias entidades públicas requer a definição de estruturas e processos comuns. É fundamental que se saiba, de antemão, quais são as responsabilidades, quando e por quem as decisões são tomadas e em quais espaços os aspectos técnicos são debatidos. A esse conjunto de referências é dado o nome de governança do projeto ou programa. Definir a governança do programa envolve separar entre diferentes instâncias as atribuições dos atores e os tipos de decisão a serem tomadas. Em geral, os níveis de planejamento, decisão e implementação são:

- **Estratégico:** essa dimensão envolve o estabelecimento das principais diretrizes e a validação dos grandes objetivos do programa. É nesse ambiente que as decisões institucionais são tomadas e que são validadas as linhas gerais de implementação. O ambiente estratégico avalia o dimensionamento dos recursos (humanos e materiais) e sua relação com os resultados a serem alcançados. Por se relacionar às principais tomadas de decisão, envolve os gestores e gestoras responsáveis por cada setor da política pública, ou seja, secretários e secretárias municipais.
- **Tático:** esta dimensão se caracteriza por ser um nível intermediário entre as decisões de alto nível e o cotidiano de implementação do programa. Por isso, ele articula com maior nível de detalhes como cada setor ou cada departamento irá contribuir para os resultados alcançados. Nesse sentido, ele tem uma dimensão gerencial e executiva, fazendo o acompanhamento dos processos de trabalho e traduzindo necessidades ou correções de rumo necessárias, avaliando os momentos em que decisões estratégicas precisam ser tomadas.
- **Operacional:** esta dimensão lida com o acompanhamento cotidiano da implementação do programa e monitora a execução das atividades e ações necessárias para a implementação do programa. O foco é acompanhar o desempenho do programa, avaliar a capacidade de entrega a partir dos recursos disponíveis e avaliar a necessidade de pequenas correções de rota para que as entregas sejam realizadas. Ele também reporta ao nível tático desvios maiores em relação aos processos de trabalho, chamando atenção para insumos e recursos necessários ou mudanças nas metas e diretrizes do programa.

A ESTRUTURA DO PROGRAMA BOLSA TRABALHO

No caso do Programa Bolsa Trabalho para a População de Rua, esta estrutura se refletiu também na organização dos processos de trabalho:

Núcleo dirigente, que é responsável pelas principais negociações e decisões estratégicas do Programa.

- Secretário Executivo de Projetos Estratégicos (SEPE);
- Secretário Municipal de Assistência e Desenvolvimento (SMADS);
- Secretária Municipal de Desenvolvimento Econômico e Trabalho (SMDET);
- Secretária Municipal de Direitos Humanos e Cidadania (SMDHC).

Núcleo Técnico, que reúne representantes de todas as frentes e eixos de atuação, discutindo ações operacionais para implementar as políticas. Esse Núcleo

Técnico tem uma função mais tática e reflete as prioridades estabelecidas pelo comitê gestor, composto pelos secretários. Ele é composto por representantes da SEPE, SMADS, SMDET, SMDHC.

O Núcleo que esteve responsável pelo Bolsa Trabalho, hoje está envolvido como Grupos de Trabalho no eixo oportunidades do Programa Reencontro. Ele tem como função operacionalizar as decisões, elaborar diagnósticos conjuntos, mobilizar os servidores e servidoras em cada área e facilitar o fluxo de informações entre as diferentes secretarias. Por isso, se reúnem e se comunicam com maior frequência.

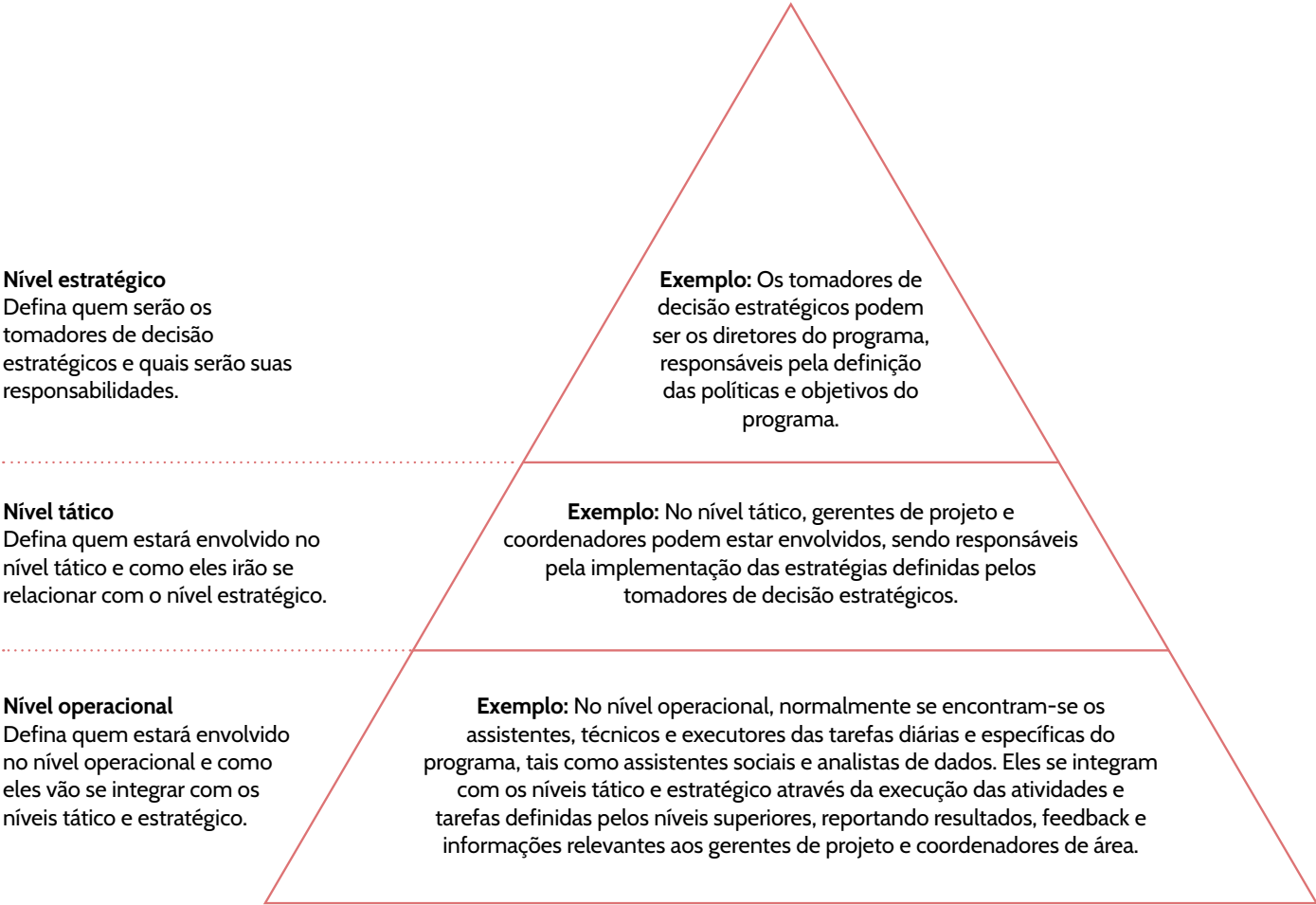
A importância da secretaria executiva na articulação de programas intersetoriais.

Todo esse processo envolve uma articulação permanente entre estes diferentes níveis. Isso é necessário para acompanhar a implementação do programa, identificar gargalos e avaliar a necessidade de tomada de decisões. Também é necessário fazer o monitoramento intensivo dos indicadores que apontam para o desempenho da implementação, além da conexão, quando necessária, com outros níveis de governo – estadual e federal. Para isso, é fundamental, para além dos níveis de articulação, contar com uma equipe executiva. É ela que monitora e acompanha o trabalho de cada uma das instâncias e mobiliza os diferentes setores. No âmbito do Programa Reencontro e Bolsa Trabalho, dois programas de natureza intersecretarial, esse trabalho é realizado pela Secretaria Executiva de Projetos Estratégicos (SEPE), ligada à Secretaria de Governo (SGM).



Exercício 4: Governança intersetorial

Neste exercício, usando o Programa Bolsa Trabalho como referência e considerando as estruturas estratégicas, táticas e operacionais, você e sua equipe devem definir os papéis e responsabilidades principais para cada nível de governança da sua proposta de intervenção. Para isso, preencha os campos a seguir:



OPERACIONALIZAR OS PROGRAMAS

Definidas as instâncias, os instrumentos de coordenação e os processos de trabalho necessários para operar em um ambiente desafiador de múltiplas áreas e secretarias trabalhando em conjunto, é preciso estruturar a implementação das ações, propriamente dita. Para isso, é preciso desenvolver planos de ação, mobilizar recursos e ativar parceiros, com especial atenção para ações de cadastro e para o fluxo de informações cotidianas.

Um dos aspectos centrais para a implementação em programas de atuação intersecretariais é a adaptação dos programas setoriais para públicos-alvo ou territórios específicos de atuação. Isso porque, dados os desafios que foram listados na seção anterior, estratégias efetivas de articulação buscam atuar como facilitadoras dos processos de trabalho, interferindo o mínimo possível nos processos e dinâmicas de atuação de cada secretaria. Ao mesmo tempo, é preciso redesenhar alguns processos para alcançar os objetivos do programa. No caso do Bolsa Trabalho, foi necessário adaptar os fluxos de atendimento do Cate para realizar a assinatura de contratos com pessoas em situação de rua. Além disso, os Cate móveis foram direcionados a equipamentos de acolhimento da SMADS para se aproximar de possíveis interessados nesse benefício. Considerando a população em vulnerabilidade social como público-alvo, algumas estratégias podem ser desenvolvidas:

- **Identificar gargalos e aprimorar protocolos de atendimentos:** protocolos de atendimentos são conjuntos de regras definidas para o cidadão e cidadã acessarem serviços públicos. Servidoras, servidores e equipes terceirizadas que trabalham na prestação de serviços direta recebem essas diretrizes e orientações para padronizar o atendimento ao público. Populações vulneráveis podem ter maiores dificuldades em acessá-los, requerendo uma atenção especial por parte de quem está do outro lado do balcão. Desenvolver diretrizes e treinamento para essas situações auxilia o atendimento sensível e adaptado, e amplia o acesso aos serviços promovendo melhor qualidade para essa população.
- **Monitorar as demandas e priorizar acesso aos serviços essenciais:** o acesso a serviços de educação, saúde e habitação também pode requerer uma abordagem prioritária para populações vulneráveis. Principalmente em situações nas quais as demandas pelos serviços públicos são maiores do que a capacidade de sua oferta, pessoas em situação de vulnerabilidade podem não ser atendidas em função de:
 - » dificuldades em apresentar documentação;
 - » fazer e acompanhar o seu cadastro;
 - » ter informações sobre como obter os serviços.

Por isso, as ações de priorização de demandas, de ampliar o acesso à informação ou acompanhamento do atendimento podem assegurar um tratamento mais digno para essa população. Dedicar um olhar mais integral às pessoas, atento às suas especificidades, contribui para a efetividade das ações e para garantir seu acesso aos serviços disponíveis.

→ **Adaptar políticas operadas nos níveis estaduais e federais:** operar políticas públicas no maior município do país representa um contexto particular em relação a políticas públicas que são desenhadas em outros níveis da gestão pública. Por isso, existem recursos e políticas de parceria entre os entes que podem ser adaptadas para lidar com as prioridades das populações vulneráveis da cidade.

O Programa Bolsa Trabalho em São Paulo

O Bolsa Trabalho em São Paulo é um exemplo bem-sucedido de adaptação de um programa estadual para atender populações vulneráveis na cidade. A mobilização rápida foi fundamental para essa estratégia municipal.

O desafio principal foi o cadastro e a coordenação entre diversos setores, dada a necessidade de cooperação de secretarias como Educação, Cultura e Assistência Social para ofertar vagas em locais públicos. A SEPE trabalhou diretamente com gestores e gestoras de instalações indicadas pelas secretarias para preencher as vagas, conectando os inscritos com os locais de trabalho, uma tarefa complexa e crucial para o sucesso do programa.

O programa atendeu quase dez mil pessoas, superando a meta inicial de cinco mil atendimentos.



Dica!

No guia 7 do CopiCola “**Como aumentar a eficiência na contratação de serviços para a administração pública?**” você encontra um roteiro passo a passo para organizar esse processo: <https://bit.ly/3ZOvkoT>

EXECUTAR O PLANEJAMENTO OPERACIONAL E MOBILIZAR PARCEIROS

Uma etapa fundamental para implementar um programa público é a elaboração de planos de ação ou planos de trabalho, que permitam identificar recursos necessários para sua implementação. Isso permite também identificar se estes recursos já estão disponíveis ou se é necessário mobilizar parceiros para concretizar o programa e atingir os resultados esperados.

Nesse sentido, para atender e encaminhar políticas e programas para populações vulneráveis pode ser necessário contar com parcerias para implementação. Esse é o caso de ações que exigem cadastro, divulgação de informações, sensibilização, capacitação profissional e monitoramento da distribuição de vagas de um programa. E, sobretudo em municípios populosos, prever ações regionalizadas para esse atendimento.

Para mobilizar parceiros da sociedade civil, é preciso elaborar um plano de trabalho detalhado, definindo objeto, prazo de execução, obrigações mútuas e condições de implementação. Estas

estão relacionadas aos recursos financeiros disponíveis, a quantidades e os tipos de produtos ou serviços a serem entregues. Também terá que ser definida a modalidade de contratação, bem como elaborada a justificativa técnica para mobilizar os parceiros.

No caso do Programa Operação Trabalho, a Prefeitura de São Paulo promoveu um chamamento público para a realização de uma parceria com organizações da sociedade civil para apoiar a realização do programa. A atuação se deu de forma regionalizada para permitir a adaptação às necessidades de cada região da cidade e tratou do atendimento de 5.000 pessoas em situação vulnerável. As ações desenvolvidas envolveram os serviços de gerenciamento do programa, tais como a distribuição das vagas, atividades de capacitação e treinamento com todos os materiais necessários para o seu desenvolvimento. Essa atuação em parceria foi considerada fundamental para que o programa alcançasse os resultados esperados.

CADASTRAR OS BENEFICIÁRIOS E INTEGRAR OS DADOS DOS PROGRAMAS

Um dos aspectos centrais para a articulação de diferentes setores da administração pública diz respeito ao processo de cadastro da população beneficiária e a integração dos sistemas de dados sobre esse público. Não apenas a concessão dos benefícios, mas também o direcionamento para vagas e oportunidades de trabalho dependem da boa qualidade desse processo. Além disso, por se tratar de segmentos vulneráveis da população, é preciso fazer um trabalho ativo para checar esse público, mobilizando estruturas e equipes disponíveis em diferentes pontos da cidade.

A qualidade do cadastro e a articulação com outros serviços, relacionados à saúde, educação e habitação por exemplo, requer que as informações sejam integradas. Além disso, é fundamental trabalhar com instrumentos desenvolvidos no nível federal, como o Cadastro Único do Bolsa Família. Toda essa integração é necessária para acompanhar condicionalidades para o recebimento dos benefícios (como a frequência escolar, por exemplo) e realizar um atendimento integral requerido por esses segmentos.

No caso dos programas de atendimento às populações vulneráveis na cidade de São Paulo isso foi feito em diferentes etapas:

→ **Pré-cadastro:** para conseguir cadastrar todas as pessoas interessadas no momento certo, optou-se por realizar um pré-

cadastro. A ação permitiu a divulgação ágil e efetiva de prazos, processos e documentos necessários para o atendimento. Essa mobilização contou com apoio fundamental das unidades móveis do Centro de Apoio ao Trabalhador e Empreendedor (Cate Móvel) que fez chegar os serviços nas diferentes regiões da cidade.

- **Ativar o cadastro:** as pessoas aptas a participar dos programas foram orientadas a procurar as unidades fixas de atendimento ao trabalhador e empreendedor (Cate) para realizar a ativação do cadastro. A Central SP156 apoiou esse processo por meio de mensagens de SMS na véspera e ao longo da semana de vinculação.
- **Treinar e capacitar para informações completas:** foi feita uma capacitação para as equipes responsáveis poderem preencher o formulário de pessoas interessadas, no caso dos serviços que demandavam informações mais completas.

DIRECIONAR A INCLUSÃO DOS TRABALHADORES NOS POSTOS DE TRABALHO DOS EQUIPAMENTOS

Um dos aspectos importantes da atuação intersecretarial nos governos para a redução de situações de vulnerabilidade social é encaminhar essas populações para atividades relacionadas à manutenção de equipamentos e espaços públicos. Nos programas

que atuam com a estratégia de criar frentes de trabalho a partir das demandas de diferentes setores públicos, pessoas são direcionadas para oportunidades de trabalho remunerado temporárias e jornadas curtas. Embora estas não representem condições mais estáveis de trabalho são oportunidades para uma reinserção gradual às atividades produtivas, tidas como importantes para a dimensão pessoal e familiar de pessoas em situação de vulnerabilidade.

Essa atividade, porém, exige um processo de articulação complexa, que envolve uma sequência de atividades e o acompanhamento permanente pelo gestor:

- **Definir as demandas:** um primeiro passo é identificar, nas diferentes áreas da administração pública, o interesse e a necessidade de receber beneficiários dos programas de trabalho. É preciso especificar bem o perfil do programa e detalhar as atribuições compatíveis com as situações de vulnerabilidade social. Manutenção de espaços públicos, apoio a serviços de zeladoria, e trabalhos auxiliares em equipamentos públicos são alguns exemplos de demandas por serviços que podem incorporar populações vulneráveis. Identificadas essas demandas, é possível dimensionar as vagas e compará-las com os recursos disponíveis.
- **Fazer os treinamentos:** as atividades de qualificação devem considerar as características de cada serviço a ser prestado

bem como as condições do público beneficiário para exercer atividades requeridas.

- **Sensibilizar os gestores:** é preciso trabalhar de forma próxima aos gestores e gestoras responsáveis, tanto das secretarias quanto dos equipamentos, para sensibilizá-los em relação aos objetivos do programa. Um ponto de atenção é a sensibilização em relação às características específicas da população vulnerável, bem como as necessidades de adaptação a essas características.
- **Acompanhar o direcionamento das vagas:** nesse processo é preciso uma atenção contínua e especial para o recebimento dos beneficiários nos equipamentos, espaços e unidades da administração pública. É comum que responsáveis pelas unidades mudem ao longo do tempo, por isso é essencial refazer os processos de sensibilização sempre que necessário. Outro ponto de atenção é monitorar a frequência do trabalho, uma vez que essa é uma atividade fundamental para os objetivos serem atingidos.



Exercício 5: Operacionalização do programa

Vamos entender agora como você e sua equipe podem criar uma estrutura de trabalho operacional, formando grupos de trabalho, capacitando os setores e parceiros envolvidos, e conduzindo fluxos de informação eficazes. Para este exercício, siga os passos abaixo com sua equipe:

Passo 1. Operação

Quais grupos de trabalho precisam ser formados para abordar as diversas áreas ou questões específicas dentro do programa ou projeto?

Exemplo: Para lidar com questões relacionadas ao engajamento do público-alvo, um grupo de trabalho pode ser criado para desenvolver estratégias eficazes de envolvimento e satisfação dos usuários no projeto.

Como serão estabelecidos fluxos simples de informação entre os diferentes níveis de governança e com os parceiros externos?

Exemplo: Reuniões semanais ou quinzenais podem ser estabelecidas entre os diferentes níveis de governança e parceiros externos. Nessas reuniões, atualizações, desafios e avanços são compartilhados, garantindo que todos estejam informados e alinhados sobre os progressos e decisões.



Exercício 5: Operacionalização do programa

Passo 2. Treinamento e capacitação

Faça um levantamento dos treinamentos e capacitações necessários para que as equipes compreendam suas responsabilidades e as habilidades necessárias para cumpri-las:

Que tipo de treinamento ou capacitação?	O que ele promove?	Para quem se destina?
<p>Exemplo: Workshop de sensibilização e conscientização.</p>	<p>Exemplo: Conhecimento sobre a realidade e os desafios das populações em vulnerabilidade social.</p>	<p>Exemplo: Para todos os membros da equipe envolvidos no programa.</p>

MONITORAR E AVALIAR

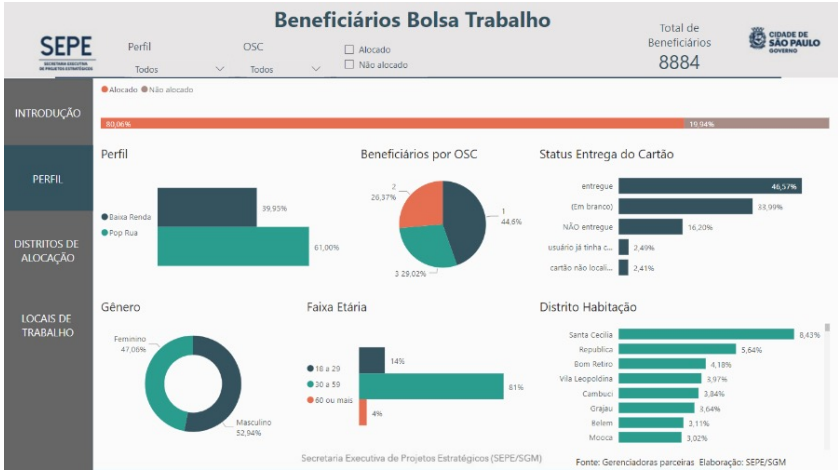
MONITORAMENTO INTENSIVO DO PROGRAMA

O monitoramento das políticas públicas é o nome dado às atividades de acompanhamento da implementação dos programas. Trata-se da produção de indicadores por meio de medidas regulares que permitam compreender o seu andamento e forneçam informações estratégicas para a gestão. Permitindo não apenas uma gestão mais ativa da política como também otimizando os recursos e promovendo a transparência da sua implementação para a sociedade civil.

Sobretudo em contextos de implementação de ações que envolvem mais de uma secretaria ou setor, esse registro é fundamental para identificar desvios e promover ajustes de rota. A intensidade desse acompanhamento é dada por meio de uma equipe dedicada que se debruça diariamente não apenas sobre os dados, mas que acompanha as formas pelas quais eles são registrados, isto é, que aprimora constantemente a sua qualidade.

A produção de relatórios gerenciais é uma das principais atividades do monitoramento. Trata-se de um instrumento que traduz as informações coletadas para gestores e gestoras destacando os dados mais relevantes e chamando atenção para destaques,

positivos ou negativos, sobre o andamento do programa. É ele que permite orientar ajustes, correções, reforços ou novas etapas de planejamento da sua implementação, além de servir como um instrumento de comunicação dos programas. No caso do programa Bolsa Trabalho, foi construído um painel interativo, por meio de uma plataforma de Business Intelligence (BI), que permitiu a gestão e o monitoramento da sua implementação. Esse recurso tornou possível aos gestores e gestoras acompanhar as características dos beneficiários e sua distribuição no território, os locais onde foram alocados para trabalhar, os órgãos e equipamentos onde atuam, e se retiraram ou não o cartão para usufruir da bolsa-auxílio.



Painel de Gestão e Monitoramento (SEPE): exemplo sobre o perfil dos beneficiários.



Dica!

No guia 25 do CopiCola você encontra a orientação completa para saber como estruturar painéis de acompanhamento e gerenciamento e como conectar diferentes sistemas que permitam um acompanhamento integral das pessoas beneficiárias:

<https://bit.ly/3LMx7Fl>

Um dos aspectos centrais para o monitoramento dos programas de redução da vulnerabilidade social é o acompanhamento da população frente aos diferentes serviços públicos, a partir de uma abordagem integrada. Por isso é fundamental conectar diferentes sistemas de informação que permitam o monitoramento do acesso aos serviços de educação (como frequência à Educação de Jovens e Adultos - EJA), saúde, além das políticas de trabalho e renda.

ESTRUTURAR MECANISMOS DE AVALIAÇÃO DO PROGRAMA

As avaliações de políticas públicas são fundamentais para racionalizar o uso dos recursos e priorizar programas e ações que produzam resultados efetivos, isto é, que geram impacto no bem-estar da população em geral e dos segmentos mais vulneráveis, em particular. Basicamente as avaliações de políticas públicas fazem um balanço sobre a cadeia de valor do programa. Isto é, de diferentes maneiras atestam se toda a mobilização de recursos, realização de atividades e produção de bens e serviços está consistente e bem desenhada.

E principalmente se ela está produzindo os resultados e impactos esperados.

Existem diferentes tipos de avaliação de programas e políticas públicas e elas devem ser mobilizadas de acordo com os diferentes estágios de implementação e as diferentes necessidades da administração pública em cada um deles. A **avaliação de políticas públicas** utiliza diferentes metodologias científicas para alcançar esses resultados:

- **Desenho da política:** nesse caso, avalia-se a coerência interna dos programas. Portanto, essa avaliação deverá se questionar se o planejamento do programa está correto, ou seja, se os recursos a serem implantados e os resultados esperados são compatíveis. Trata-se, assim, de um balanço da sua consistência interna.
- **Implementação:** aqui o foco é analisar a relação entre o planejamento do programa e a sua efetiva implementação. A avaliação de implementação, portanto, busca responder se o programa está sendo implementado como

planejado. Ao fazer isso, também busca identificar a existência de riscos, os desvios dos caminhos originalmente planejados e possíveis efeitos indesejados decorrentes dessa implementação.

- **Impacto:** a avaliação de impacto irá se debruçar sobre os efeitos de determinado programa sobre um determinado território ou sobre um determinado público-alvo. Ele trata de condições de bem-estar mais abrangentes e avalia se o impacto esperado sobre a sociedade está sendo atingido. Isto é, busca responder se a implementação do programa está produzindo resultados positivos no bem-estar da população.
- **Retorno econômico e social:** aqui são comparados os resultados e impactos com os esforços relacionados aos usos dos recursos públicos. Trata-se, portanto, de um exercício que trata da relação custo-benefício de uma política ou programa. Isto é, indaga se dados os resultados obtidos vale a pena empregar os recursos que estão sendo utilizados.

As **boas práticas em avaliação de políticas públicas** indicam que elas devam ser feitas por organizações externas a quem de fato implementa a política. Isso confere maior autonomia para o processo e contribui para que seus resultados resultem no aprimoramento dos programas. Em função disso, os mecanismos de avaliação devem ser precedidos por processos de contratação de serviços especializados que disponham de capacidade reconhecida para sua realização.

Para mobilizar estes agentes externos é preciso:

- » definir o tipo e o objetivo da avaliação;
- » reunir os materiais a serem disponibilizados;
- » identificar a metodologia mais adequada para os propósitos do trabalho; e
- » definir aspectos operacionais como prazos de execução, recursos financeiros e formas de sistematização dos resultados.



Exercício 6: Estratégias de Monitoramento e Avaliação

Para medir o impacto de uma ação, importa reunir estratégias de coleta de dados que permitam acompanhar o que avançou e identificar pontos de melhoria. Este exercício orientará você e sua equipe na construção de um plano de monitoramento e avaliação para o seu programa. Para isso, responda às questões a seguir:

<p>Quais serão os indicadores-chave de desempenho que permitirão avaliar o sucesso do programa?</p> <p>Exemplo: Percentual de redução da vulnerabilidade social na área de intervenção, número de beneficiários alcançados.</p>	<p>Quais métodos e ferramentas serão usados para coletar dados sobre os indicadores de desempenho?</p> <p>Exemplo: Questionários, entrevistas, análise de dados administrativos.</p>
<p>Quando você vai começar a coleta de dados? Com que frequência ela será feita?</p> <p>Exemplo: Começaremos no primeiro contato, para poder entender qual era a situação antes. Depois disso, coletaremos os dados mensalmente para acompanhar as mudanças.</p>	<p>Com base nos resultados da avaliação, como serão identificadas e implementadas estratégias para aprimorar o programa?</p> <p>Exemplo: Análise regular dos dados coletados, workshops de revisão de programa para identificar áreas de melhoria e desenvolver planos de ação correspondentes.</p>

4

LIÇÕES APRENDIDAS

As políticas públicas intersetoriais trazem aprendizados importantes para quem deseja realizar ações mais inclusivas as necessidades dos cidadãos.

LIÇÕES APRENDIDAS

**ARTICULAÇÃO
INTERSETORIAL**

A experiência do Programa Bolsa Trabalho demonstrou a importância da cooperação entre diferentes órgãos governamentais para destinar políticas de emprego e renda à população vulnerável. A complexidade e os desafios encontrados na coordenação entre várias secretarias e níveis governamentais durante o programa destacaram a importância fundamental da colaboração entre diferentes setores para abordar questões sociais.

**INTEGRAR
DADOS**

Ao enfrentar desafios, o Programa Bolsa Trabalho evidenciou a importância de estabelecer uma sólida integração de dados entre as secretarias. Essa abordagem permite uma governança mais eficaz dos projetos, ao acessar todas as informações disponíveis sobre a população. A consolidação dos dados possibilita uma visão informada das necessidades das populações vulneráveis, facilitando a elaboração e execução de estratégias bem-sucedidas.

**CAPACITAÇÃO
SOCIOEMOCIONAL**

As Políticas de Geração de Emprego e Renda da SMDet destacam a importância da capacitação socioemocional como um aprendizado essencial. O desenvolvimento de habilidades socioemocionais é um componente crítico para capacitar os funcionários públicos para lidar com públicos vulneráveis. Isso não apenas aprimora a sensibilidade e a compreensão, mas também contribui para uma inclusão produtiva mais eficaz, transformando a abordagem e o impacto das políticas implementadas.

**GARANTIR
OPORTUNIDADES**

O esforço para construir políticas públicas voltadas à inclusão produtiva evidencia a importância de oferecer e facilitar o acesso a oportunidades significativas. Isso requer que a população vulnerável possa realmente aproveitar essas oportunidades, com entendimento das alternativas, preparação adequada, superação de obstáculos e condições favoráveis. A garantia de oportunidades capacita os cidadãos em situação de vulnerabilidade a atingir seu potencial e a contribuir para um desenvolvimento sustentável na cidade.

5

ENTREVISTADOS

Bruna dos Santos Pereira: Gestora Pública pelo Instituto Federal de Brasília. É assessora em Gestão da Informação na Prefeitura de São Paulo, Secretaria de Governo. Possui passagens também na Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social da Cidade de São Paulo, Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de São Paulo, Ministério da Igualdade Racial e Ministério das Relações Exteriores.

Felix Néstor OFarrill Gomez: É formado em Economia pela Universidade de Habana, especializado em Comércio Exterior e Relações Internacionais, tendo trabalhado nos Ministérios de Comércio Exterior e Relações Exteriores de Cuba e como Diplomático em países como Zimbábwe, Zâmbia e Botswana. Foi Assessor Parlamentar na Câmara Municipal de Vereadores de São Paulo e atua hoje como Técnico II na Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Trabalho. Em seu tempo, faz trabalho voluntário no Instituto Logos dando aulas de espanhol a jovens vulneráveis e realizando traduções Espanhol-Português-Espanhol.

Luiza Rabinovici Trotta: Coordenadora de Políticas para População em Situação de Rua da Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Cidadania (SMDHC) da Prefeitura de São Paulo. É graduada em psicologia, com especialização pela UNIFESP em “Direitos Humanos e Lutas Sociais”. Possui aproximadamente 10 anos de experiência no atendimento à população em situação de rua e

demais públicos em situação de vulnerabilidade e exposição a situações de violação de direitos humanos, com destaque de atuação como técnica aprimorada da em CAPS Adulto (Secretaria Municipal da Saúde), técnica em Centro Pop da SMADS Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social) e assessora na ouvidoria de direitos humanos (Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Cidadania).

Marcelo Marchesini da Costa: Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental na Prefeitura de São Paulo. Possui PhD em administração pública pela University at Albany e atua também em tempo parcial como professor de gestão pública no Insper, onde coordenou cursos de pós-graduação. É também pesquisador com publicações em revistas acadêmicas como a Revista de Administração Pública, Public Administration e World Development.

Maria Valéria Bonin: Mestre em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo - ECA - USP (2003), especialista em Planejamento e Marketing e Meio Ambiente pelo SENAC (2001). Graduada em Comunicação Social pela Universidade Metodista de Piracicaba (1996). Atua como gestora de projetos de inovação e design instrucional para universidades e empresas, com enfoque em educação continuada voltada para competências ligadas ao Futuro do trabalho, protagonismo de carreira e comportamento.

Marisa Scauri: É bacharel em direito pela Faculdade de Direito de Itu - SP, em tem vivência na área pública no legislativo federal e municipal em Sorocaba de 1998 a 2019, ano que ocupou a chefia de gabinete. Sua atuação foi pautada em acompanhamento de CPIs, das inserções orçamentárias do legislativo, em participação em conselhos municipais, em especial na área da saúde, também contribuiu com as etapas municipais de conferências e audiências públicas, elaboração de projetos de lei, emendas parlamentares e ao orçamento, bem como sessões solenes e toda rotina legislativa.

Og Oliveira Pinto: Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental da Prefeitura de São Paulo. Formado em Ciências Sociais pela Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo e com Especialização em Gestão Pública e Sociedade pela Universidade Federal de Tocantins. Entre 2010 e 2022, atuou como Especialista em Políticas Públicas do Estado de São Paulo, com destaque para as áreas de planejamento, indicadores e avaliação de políticas públicas.

Priscila Rodrigues Martins da Silva: Graduada em Ciências Sociais e pós-graduada em Relações Internacionais pela Escola de Sociologia e Política de São Paulo e Especialista em Planejamento de Mobilidade Urbana pela Universidade Nove de Julho, é Coordenadora do Trabalho, na Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Trabalho da

Prefeitura de São Paulo desde 2019. Servidora há 23 anos na Prefeitura de São Paulo e no Governo do Estado. Atuou como Chefe de Gabinete, Assessora Especial e Parlamentar na Câmara Municipal e na Assembleia Legislativa. Na capital, integrou equipes das Secretarias do Verde, Subprefeituras, Obras, Transporte e Esporte.

Renata dos Santos Braga: Bacharel em Relações Internacionais (USP) e mestra em Economia Política Mundial (UFABC). Foi consultora do BID (2015-2019) e pesquisadora visitante da Brown University (2020). É pesquisadora do CEBRAP e Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental na Prefeitura de São Paulo (licenciada). Atualmente é oficial de programa para América Latina e Caribe da Open Society Foundations.

Rodrigo Moraes Galante: Ingressou na Prefeitura de São Paulo, na Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Trabalho no início de 2013, como supervisor técnico de processos no Programa Operação Trabalho (POT). Em 2014, passou a gerir todo o POT e, posteriormente, assumiu a gestão de contratos administrativos e financeiros do Departamento de Qualificação Profissional (DQP) da Coordenadoria do Trabalho (CT). Hoje atua como diretor de Departamento de Mercado de Trabalho (DMT) interino com acúmulo de funções de chefe de núcleo do Departamento de Qualificação Profissional (DQP).

Rodrigo Ramos Pinto Medeiros: Bacharel em Ciências Sociais e especialista em Gestão Pública. Com 20 anos de experiência em elaboração de políticas públicas e projetos sociais no terceiro setor, ingressou no poder público em 2001 e atualmente atua como Diretor de Qualificação Profissional na Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Trabalho (SMDET/CT) do Município de São Paulo.

