

NEWSLETTER

Lemann Foundation Programme for the Public Sector
Blavatnik School of Government
University of Oxford

EDIÇÃO 5
Primavera de 2026





LEMANN
FOUNDATION
PROGRAMME

SUMÁRIO

MENSAGEM DA NOSSA DIRETORA	3
O QUE É O LFP	4
A EQUIPE DO LFP	5
DESTAQUE: EQUIDADE RACIAL	8
DESTAQUE: POLARIZAÇÃO	11
DESTAQUE: NEGOCIANDO, IMPLEMENTANDO E COMPREENDENDO ATITUDES BUROCRÁTICAS PARA O SUCESSO DE POLÍTICAS PÚBLICAS	14
PROJETOS DE VERÃO	18
PROMOVENDO CONVERSAS	19
BRAZIL FORUM	21
SKOLL FORUM	22
DIÁLOGOS	23
SOCIAL	25
COLABORADORES DO LFP	26
PALAVRAS FINAIS: UM APRENDIZADO QUE LEVAREI DESTE ANO	27

MENSAGEM DA NOSSA DIRETORA

Anna Petherick

Que alegria olhar para trás e revisitar mais um ano intenso de atividades orientadas por propósito! Esta é a minha quinta mensagem de diretora para a nossa newsletter anual e, portanto, uma edição que reúne os esforços e atividades do LFP no último ano do nosso primeiro ciclo de 5 anos de financiamento. Foi um ano de muitas celebrações, à medida que os frutos de esforços anteriores começaram a se concretizar. Em especial, foram lançados os resultados de dois projetos significativos e plurianuais. Nossa linha de pesquisa sobre polarização publicou seu principal estudo, que recebeu cobertura da BBC Brasil e foi destaque no Financial Times. Além disso, nosso livro sobre equidade racial, o “Guia da Gestão Pública Antirracista, escrito por cinco especialistas brilhantes da área, foi lançado no Brasil. Em poucas semanas, uma segunda tiragem já estava sendo planejada — a primeira esgotou rapidamente, e o livro passou a integrar as leituras do programa de Liderança Executiva da Motriz.

Esta newsletter apresenta esses projetos e muitos outros que, juntos, respondem ao desafio de gerar conhecimento e promover um engajamento produtivo com o setor público e seus parceiros, de forma a contribuir para que a burocracia e sociedade brasileira alcancem todo o seu potencial.

Há muitas outras iniciativas a celebrar e, como sempre, a equipe do LFP trabalhou com dedicação e entusiasmo ao longo deste ano. Nosso workshop sobre implementação na educação, realizado em parceria com o Todos Pela Educação, recebeu um feedback excepcional dos membros da coalizão da organização, que viajaram até Oxford para participar. Nosso novo estudo de caso de negociação sobre a regionalização da saúde no Brasil foi ensinado no Mestrado em Políticas Públicas (MPP) de Oxford. E nossa



série Diálogos com a Enap fica mais rica a cada encontro. Como equipe, estamos entusiasmados com a perspectiva de construir uma parceria ainda mais ampla com a Enap nos próximos anos. Contribuindo com tudo isso, uma ampla pesquisa que será aplicada a todos os servidores públicos federais do Brasil deverá fornecer, nos próximos meses, novos insights sobre aspectos importantes (mas frequentemente sutis) do comportamento e das atitudes burocráticas, como os fatores que moldam percepções de legitimidade em relação a cotas raciais e de gênero.

No meu papel, grande parte deste ano foi dedicada ao planejamento dos próximos cinco anos, identificando sinergias entre as diferentes linhas de trabalho e com parceiros no Brasil e em Oxford, além de investir esforço em projetos capazes de sustentar nossos planos futuros.

Estamos animados com tudo o que vem pela frente!

O QUE É O LFP

O que o Brasil pode aprender com outros países, e o que outros países podem aprender com o Brasil? Quando o **Lemann Foundation Programme for the Public Sector** (LFP, para abreviar) iniciou suas atividades há cerca de quatro anos e meio, essa era uma de suas perguntas que o orientavam. Desde então, essa questão foi ampliada e refinada para incorporar uma variedade de preocupações expressas por pessoas que trabalham no setor público e com ele.

Neste ano, em particular, essa lente foi aplicada para investigar questões como: como os servidores públicos podem contribuir para o avanço da equidade racial no Brasil? Quais são os fatores que impulsionam mudanças institucionais em direção à aceitação de mulheres e minorias raciais em cargos de liderança? O que há de específico no Brasil na dinâmica da polarização afetiva, e quais estratégias adotadas em outros países podem ser experimentadas e aplicadas aqui?

O LFP responde a perguntas como essas por meio de uma interação dinâmica entre pesquisa e engajamento. Isso significa que grande parte do nosso trabalho de pesquisa é moldada pela escuta, e que nossas publicações buscam responder aos desafios cotidianos enfrentados por instituições públicas e por aqueles que trabalham com elas. Utilizamos então essas mesmas publicações para dialogar diretamente com as pessoas que mais podem se beneficiar delas — por meio de treinamentos, ensino e iniciativas de engajamento público — criando, assim, novas oportunidades para o surgimento de ideias de pesquisa. Embora nossos parceiros e principais linhas de pesquisa sejam frequentemente voltados para o Brasil, estamos inseridos em uma escola global que recebe cerca de 150 estudantes de 60 países todos os anos. Esse contexto confere uma perspectiva comparativa e reflexiva rica a tudo o que fazemos.

Esta é a quinta newsletter desde o lançamento do LFP, em novembro de 2021, e cobre o ano de conclusão da primeira fase de financiamento, destacando atividades e conquistas importantes desde a primavera passada. Esperamos que você aproveite a leitura e convidamos você a entrar em contato conosco caso algo desperte seu interesse. Nossa rede crescente e diversa de parceiros é algo que temos muito orgulho de cultivar, e estamos ansiosos para descobrir até onde poderemos chegar juntos.

A EQUIPE DO LFP

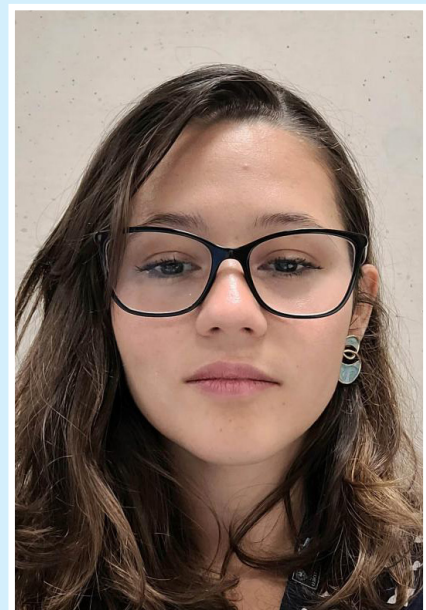
Dra. Anna Petherick • Diretora

Anna é Professora Associada de Políticas Públicas na BSG e recentemente tem trabalhado com temas de inclusão e polarização afetiva no Brasil, utilizando pesquisas longitudinais em larga escala e tratamentos experimentais inovadores para reduzir a animosidade entre grupos de pertencimento e grupos externos. Possui graduação e mestrado em Ciências Naturais pela Universidade de Cambridge e concluiu seu MPhil (Governo Comparado), DPhil (Política) e formação pós-doutoral na Universidade de Oxford. Além de dirigir o LFP, Anna leciona na disciplina obrigatória de política do MPP, Politics of Policymaking, bem como nos programas executivos RPLP e EPLP (Rising Public Leaders Programme e Executive Public Leaders Programme, respectivamente). Anna também lecionou estatística e política brasileira e co-liderou o projeto Oxford COVID-19 Government Response Tracker (OxCGRT). Antes da carreira acadêmica, trabalhou como jornalista, atuando como correspondente de ciência e tecnologia e da Argentina na The Economist, além de ter sido editora de seção da revista Nature.



Amanda Domingos • Pesquisadora Associada de Pós-Doutorado

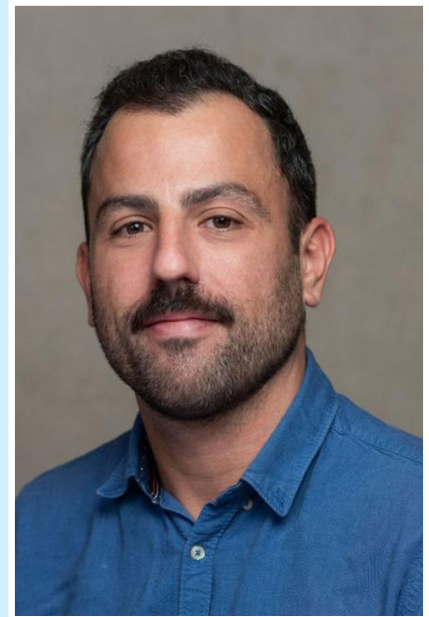
Amanda é doutora em Ciência Política pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), onde também concluiu o mestrado e a graduação na mesma área. Sua pesquisa concentra-se na interseção entre políticas públicas e dinâmicas subnacionais e multiníveis. Antes de ingressar na BSG, foi pesquisadora de pós-doutorado no Projeto ACCESS, iniciativa financiada pelo Ministério da Educação da Alemanha na Europa-Universität Flensburg, onde investigou aspectos institucionais dos processos de admissão ao ensino superior e seus impactos sobre desigualdades estudantis. Anteriormente, trabalhou como consultora de análise de dados e engajamento comunitário para o International Panel on the Information Environment (IPIE). Amanda também atua como catalisadora da Berkeley Initiative for Transparency in the Social Sciences (BITSS) e integra a rede Teaching Integrity in Empirical Research (TIER), promovendo ferramentas e práticas de transparência na pesquisa social.



A EQUIPE DO LFP

João Pedro Caleiro • Pesquisador e Escritor

João Pedro é formado pelo Mestrado em Políticas Públicas (MPP) da Blavatnik School e atua em diversas frentes do Lemann Programme, incluindo a liderança da pesquisa sobre regionalização da saúde. É bacharel em Relações Internacionais pela Universidade de São Paulo, com ênfase em ciência política, e possui ampla experiência trabalhando com temas econômicos e sociais. Durante a década anterior ao MPP, foi editor da revista EXAME, cobrindo grandes acontecimentos nacionais e internacionais e participando ativamente dos debates contemporâneos sobre políticas públicas. João Pedro integra a Rede de Líderes Lemann.



Fernanda Castro • Gerente do Programa (ingresso em março de 2026)

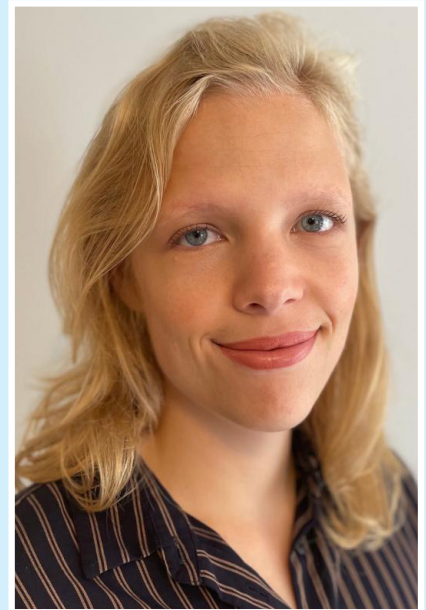
Fernanda trabalhou em governos estaduais brasileiros, organizações da sociedade civil e centros de pesquisa. É graduada em Filosofia pela Universidade de São Paulo e possui MSc em Políticas Públicas e Administração pela London School of Economics. No Governo do Estado de São Paulo, contribuiu para a expansão da educação técnica e profissionalizante e para a implementação da Reforma do Ensino Médio. No terceiro setor, coordenou a implementação de um programa online de formação docente para professores de três estados brasileiros. Antes de ingressar na BSG, liderou equipes do NEES (Universidade Federal de Alagoas) voltadas ao apoio da implementação do Pé-de-Meia, programa de incentivo financeiro destinado a melhorar frequência e conclusão escolar entre estudantes do ensino médio, bem como do Sistema Gestão Presente, uma infraestrutura pública digital nacional voltada ao monitoramento educacional.



A EQUIPE DO LFP

Lia Pessoa • Gerente de Engajamento (saída em novembro de 2025)

Os principais interesses de pesquisa e atuação de Lia concentram-se em governança, saúde e igualdade racial e de gênero. Ela é graduada em Direito pela Universidade de São Paulo e trabalhou durante quatro anos como advogada de empresas estatais no Brasil, além de atuar em parcerias público-privadas e organizações sem fins lucrativos dos setores de saúde e educação. Também concluiu um mestrado em Administração Pública na London School of Economics, onde participou de diversas atividades relacionadas à formulação de políticas públicas na América Latina. Durante sua passagem pelo LFP, Lia trabalhou com estratégias de engajamento para políticas públicas e relacionamento externo, construindo e mobilizando uma rede ativa de atores relevantes para gerar impacto concreto.



Destaque

EQUIDADE RACIAL

O Brasil é um país de enorme diversidade racial e, ainda assim, o avanço das oportunidades e dos resultados para a população negra tem ocorrido de forma lenta ao longo do tempo. Como a administração pública e os servidores públicos podem adotar abordagens eficazes e justas para enfrentar esse desafio? Com essa pergunta em mente, o LFP recebeu, na Blavatnik School, em outubro de 2024, um grupo de especialistas de destaque na área:

- **Clara Marinho** — Analista de Planejamento e Orçamento do Ministério do Planejamento e Orçamento (MPO) e doutoranda da Fundação Getulio Vargas (FGV).

- **Ellen da Silva** — Cientista social, cofundadora e diretora-executiva da Mahin Consultoria.

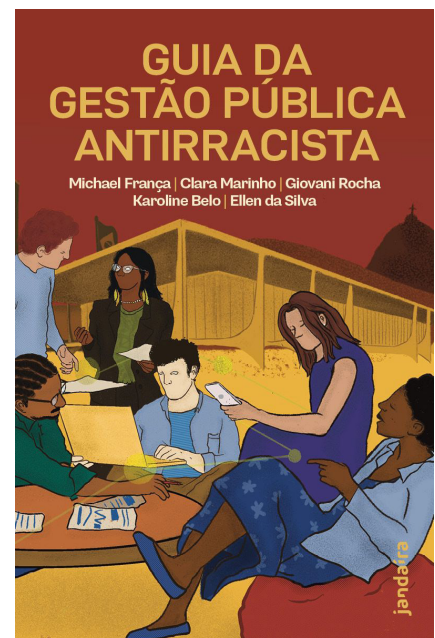
- **Giovani Rocha** — Doutor em Ciência Política e Estudos da Diáspora Africana pela Universidade da Pensilvânia e cofundador da Mahin Consultoria.

- **Karoline Belo** — Formada no MPP (turma de 2022) e consultora da UNESCO na Secadi, secretaria responsável pelas políticas de diversidade do Ministério da Educação.

- **Michael França** — Doutor pela Universidade de São Paulo (USP), coordenador do Núcleo de Estudos Raciais do Insper e colunista da Folha de S.Paulo.

Durante uma intensa semana de discussões com toda a equipe do LFP, o grupo identificou a falta de materiais voltados especificamente para servidores públicos e que abordassem com cuidado o papel das instituições na perpetuação das desigualdades raciais. A partir dessa constatação, decidi escrever, ao longo de 2025, um guia prático e acessível. Para compreender melhor os desafios enfrentados dentro do serviço público brasileiro, foram realizadas 16 entrevistas com pessoas que atuam diretamente em políticas de equidade racial ou em funções centrais do Estado, como orçamento e planejamento, que exercem impacto significativo sobre a equidade racial.

[O Guia da Gestão Pública Antirracista](#) oferece: uma visão geral das desigualdades raciais a partir da perspectiva de uma pessoa negra crescendo no Brasil; um panorama das políticas públicas existentes em diferentes níveis de complexidade; um retrato dos desafios enfrentados pelos servidores públicos em sua prática cotidiana; e, sobretudo, estratégias para incorporar uma perspectiva de equidade racial tanto em organizações públicas em diferentes estágios de maturidade nesta questão.





Crédito: @dubillafoto



Crédito: @dubillafoto

O livro foi lançado no Brasil no final de abril, com excelente participação do público e contribuições instigantes dos autores e do editor João Pedro Caleiro. O primeiro evento aconteceu no Insper, em São Paulo. Na semana seguinte, ocorreram dois eventos de lançamento em Brasília.

Pela manhã, o grupo participou de um seminário sobre experiências de equidade racial no serviço público no Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), ao lado de Luciana Servo, presidente do Ipea; Tatiana Dias da Silva, do Ministério da Igualdade Racial; e diversos servidores públicos envolvidos em iniciativas para promover a equidade racial em todo o país.

À noite, o lançamento ocorreu na livraria Circulares. Os eventos despertaram enorme interesse e entusiasmo em torno do tema, e a primeira tiragem do livro se esgotou rapidamente.



Crédito: Thiago Albuquerque/Ipea



Crédito: Luana Britto

O livro também recebeu ampla atenção da mídia e de círculos de políticas públicas. Foi destaque em reportagens da [Folha de S.Paulo](#) e de agências nacionais de notícias. Artigos de opinião escritos pelos autores, destacando os principais aprendizados da obra, foram publicados em veículos como a [Folha](#), o *Correio Braziliense*, além de blogs e [portais jornalísticos](#). A obra também foi lançada em conjunto com o programa de Liderança Executiva da Motriz, que distribuiu exemplares para todos os participantes.

Agora, o trabalho segue para manter esse impulso por meio de novos lançamentos, do desenvolvimento de programas de capacitação para servidores públicos baseados no conteúdo do livro e da tradução da obra para o inglês. Se você tiver ideias sobre como este livro pode ser utilizado, adorariamos ouvi-las.

Destaque

POLARIZAÇÃO

A polarização é tão frequentemente discutida quanto mal compreendida. Em países com altos níveis de polarização — incluindo o Brasil — a palavra é frequentemente mencionada como causa ou consequência de todo tipo de problema social. E, no entanto, apesar das fortes emoções que desperta, ainda existem mais perguntas do que respostas sobre por que ela ocorre, como se estrutura e como está mudando — e menos respostas ainda sobre maneiras de reduzir sua influência. Isso é particularmente verdadeiro no caso da polarização afetiva, impulsionada por emoções, identidade e pertencimento a grupos.

A diretora Anna Petherick vem trabalhando nesse tema desde o lançamento do LFP, buscando compreender melhor os mecanismos pelos quais a polarização opera. Ela reuniu uma equipe de pesquisadores brasileiros, especialmente Rafael Goldszmidt, da FGV-EBAPE, e, em parceria com eles, conduziu sete rodadas de pesquisas em painel no Brasil para medir os níveis de polarização afetiva e examinar como as pessoas percebem tanto o próprio grupo quanto grupos politicamente opostos, assim como suas interações com o serviço público. A equipe de pesquisa também experimentou formas de reduzir a polarização por meio da correção de percepções equivocadas que as pessoas mantêm sobre o grupo oposto — possivelmente a primeira evidência experimental desse tipo produzida no Brasil.

Um artigo apresentando esses resultados [foi publicado em acesso aberto na prestigiosa revista Nature Communications](#), e suas conclusões foram destacadas em uma longa [reportagem da BBC Brasil](#). Outro aspecto desse trabalho também foi discutido em uma [carta publicada por Anna no Financial Times em novembro](#). As pesquisas sobre polarização continuarão neste ano eleitoral.

nature communications

Article <https://doi.org/10.1038/s41467-026-75990-9>

Dynamics of sociopolitical polarization and effects of misperception-correcting information around the 2022 Brazilian elections

Received 18 September 2023
Accepted 29 April 2026
Check for updates

Anna Petherick¹, Guilherme A. Ramos², Rodrigo Furst³, Rafael Goldszmidt⁴ & Eduardo B. Azeiteiro⁵

Affective polarization is little-studied in systems that present ambiguity in perceived intelligence over 5 waves of a pre-registered survey with 6 panel waves (N = 2,000–3,000) conducted before, during, and after the 2022 Brazilian elections. Given the nature of Brazil's political system, we document horizontal affective polarization of combinations of political ingroups and outgroups. These include left-right self-placed position holders, negative partisans, and supporters of the most important presidential candidates, "Luís" and "Bolsonaro". Categorized by first round vote intention, the latter grouping (Luís vs. Bolsonaro) shows particularly intense affective polarization before the election campaign, which remains stable through the elections, thereafter fading approximately symmetrically. We also demonstrate that experimental treatment conditions correcting misperceptions of group stances on single, controversial policies reduce affective polarization by up to 6.6 percentage points (liking thermometer), and, in some instances, also shift policy support.

Affective polarization among ordinary citizens has been linked to many harmful negative political, social and economic outcomes^{1,2}. Not only do people who exhibit dislike and distrust towards those in different socio-political groups tend to vote against the best of the other³, they also socially distance themselves, avoiding one such as romantic partnerships and living in the same neighborhood⁴ or their outgroups, creating echo chambers of opinion. Individuals registering high levels of affective polarization have been shown to exhibit bias in vote-based decisions, including the dissemination of substantial⁵ and the acceptance of employment opportunities and pay⁶. These values tend to increase, on average, have the potential to drive and sustain profound divisions in many societies around the world, promote the decay of democratic norms⁷ and even increase support for political violence⁸.

Research School of Government, University of Oxford, Oxford, UK; ²Thames Institute of Technology, Stratford College of Business, New York, NY, USA; ³Thames Institute, São Paulo, Brazil; ⁴King's Business School, King's College London, London, UK; ⁵London School of Public and Business Administration, Oxford-Vergara Foundation, Rio de Janeiro, Brazil; ⁶London School, Imperial College London, London, UK. e-mail: anna.petherick@tsp.ox.ac.uk

FINANCIAL TIMES

HOME WORLD US COMPANIES TECH MARKETS CLIMATE OPINION LEX STOCK PICKING GAME LIFE & ARTS

Letter: A way to make sense of Brazil's fractious politics

From Anna Petherick, Associate Professor of Public Policy, Lemann Foundation Programme Director, Blavatnik School of Government, University of Oxford, UK

Published NOV 28 2023

In "The 'cable news-fication' of everything" (Data Points, FT Weekend, November 8), your columnist John Barn-Murdoch proposes that part of the youth gender divide, on issues such as the Israel-Gaza war and immigration, can be explained by a decline in the share of 18- to 24-year-olds responding "don't know" to questions about political ideology.

For the past few years, with Brazilian colleagues, I have run surveys to try to make sense of Brazil's fractious hot politics. Instead of asking people to self-place on a left-right ideology scale with only one off-scale option ("don't know"), we always offer two: "I don't know what it means to be on the left, centre or right" and "I know what it means, but I don't identify with any of these groups."

In our most recent data, people who "know but don't self-place" made up around 28 per cent of the population, a larger percentage than said they are clearly on the left or on the right.

These people are more likely to be women, and they are better educated and more interested in politics than the "don't know".

They also have the media consumption patterns of people on the political left (who get more political information from TV than social media, whereas this switches around for those on the right).

What is curious about the "know but don't self-place" group is less the youth

BBC

NEWS BRASIL

Notícias | Assista | Ouça

Eleições 2026 | Copa do Mundo 2026 | Brasil | Internacional | Economia | Saúde | Ciência

A solução de Oxford para reduzir polarização entre lulistas e bolsonaristas



REUTERS

Lula (PT) lidera as estimativas de intenção de voto sobre Flávio Bolsonaro (PL) para 2026, em uma disputa que deve reeditar a polarização de quatro anos atrás.

Stephanie Rodrigues
Da BBC News Brasil em Londres

Ao longo do último ano, o LFP fortaleceu sua posição como uma referência internacional nesse tema. Em 2 de maio de 2025, Amanda Domingos e Anna Petherick ministraram uma aula sobre polarização no Latin American Centre (LAC), como parte do curso Politics of Brazil. No final de maio de 2026, o LFP organizou o workshop “Affective Polarisation Meets its Neighbours” em parceria com colaboradores da Universidade de Amsterdã: o professor assistente Eelco Harteveld e o doutorando João Areal Neto.

O workshop ocorreu na Blavatnik School e reuniu pesquisadores de Oxford e de universidades da Áustria, Estados Unidos, Alemanha, Estônia, Suécia e outros países para uma discussão aberta e estimulante. Participaram também membros do corpo docente da BSG, incluindo os professores Chris Stone e Thomas Simpson, além de alguns dos principais especialistas internacionais em política brasileira: Professor Tim Power, diretor da área de Ciências Sociais da Universidade de Oxford; David Samuels, Distinguished McKnight University Professor e professor de Ciência Política na Universidade de Minnesota, e Cesar Zucco, Lemann Family Foundation Professor of Brazilian Studies e professor de Assuntos Internacionais e Públicos na Universidade Columbia.

O objetivo foi explorar conexões emergentes entre a literatura sobre polarização afetiva e outras áreas do conhecimento, incluindo filosofia da confiança, estudos de paz e conflito, partidarismo e comunicação. As discussões foram provocativas e abriram diversas novas possibilidades de pesquisa, ainda mais promissoras graças às novas relações estabelecidas entre os participantes.



“Este workshop sobre polarização produziu justamente o oposto do seu objeto de estudo: ouvimos perspectivas diferentes, construímos sobre as ideias uns dos outros e confessamos confusões compartilhadas. Foi muito divertido! Foi um risco abrir mão da apresentação de artigos formais e simplesmente convidar os participantes a responder perguntas circuladas previamente, mas as conversas preparatórias individuais e o cuidado na formulação das questões resultaram em uma discussão viva, reflexiva e incisiva, com bastante discordância respeitosa. Para um tema de tamanha relevância acadêmica e política, provavelmente foi crucial manter um grupo pequeno, reunindo uma diversidade de disciplinas, com uma moderação tão qualificada.” — Chris Stone, Professor de Prática de Integridade Pública, Blavatnik School of Government



A programação do workshop se estendeu para além da sala de conferências e incluiu um jantar de boas-vindas, uma visita guiada ao Worcester College e uma agradável tarde de punting seguida de jantar no St Hilda's College.

Alguns participantes então encerraram a semana em um seminário de um dia inteiro organizado pelo LAC. No seminário, foram apresentados os resultados de uma pesquisa conduzida pelo professor Tim Power e aplicada a todas as legislaturas brasileiras desde 1990, um artigo de Anna Petherick e João Areal sobre como compreender as subdivisões existentes

dentro da direita brasileira foi apresentado, enquanto Amanda Domingos apresentou seu comentário especializado de outro trabalho.

Mais tarde, o LFP e o LAC organizaram conjuntamente uma mesa-redonda pública na BSG sobre as perspectivas para as eleições brasileiras de 2026. O painel, moderado por Anna Petherick, contou com Daniela Campello (FGV-EBAPE), David Samuels (Universidade de Minnesota), Malu Gatto (UCL), Natália Bueno (Emory University) e Juliana Bueno (ex-aluna do MPP). O encontro foi seguido por uma animada confraternização com música ao vivo (sobre a qual falaremos mais adiante).



Destaque

NEGOCIANDO, IMPLEMENTANDO E COMPREENDENDO ATITUDES BUROCRÁTICAS PARA O SUCESSO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

» **Negociações em Saúde**

Entre os sistemas públicos de saúde do mundo, o SUS (Sistema Único de Saúde) brasileiro tem uma estrutura singular. Além de ser, possivelmente, o maior sistema público de saúde do planeta, seu funcionamento depende de algum grau de coordenação entre os diferentes níveis da federação brasileira: União, estados e municípios. É por isso que nosso trabalho sobre regionalização — um dos princípios organizadores fundadores do SUS — frequentemente incorpora uma perspectiva de negociação.

Isso é ilustrado pela Bahia, foco do nosso novo estudo de caso sobre negociações. A partir de 2014, o governo desse grande estado do Nordeste passou a desenvolver um projeto para ampliar a oferta de exames e procedimentos de média complexidade, identificados como uma importante lacuna na prestação de serviços de saúde, por meio da criação de novas policlínicas. O modelo previa o compartilhamento de custos e responsabilidades entre o governo estadual e um conjunto de municípios de cada região de saúde para administrar essas unidades.

O desafio era que todos os municípios de cada região precisavam aderir ao novo modelo para que ele alcançasse escala suficiente. Embora a maioria tenha aderido facilmente, alguns municípios resistiram por razões políticas, financeiras ou logísticas. A parte principal do estudo descreve o cenário real dessa negociação, enquanto o exercício em si (embora baseado em situações concretas) foi ficcionalizado para fins pedagógicos. Há seis papéis no caso: dois representantes do governo estadual (um político e um técnico) e quatro municípios com perfis distintos (Ventura, Xangô, Quilomba e Birapema.)



O caso foi desenvolvido pelo Pesquisador e Escritor João Pedro Caleiro em parceria com o Case Centre for Public Leadership, liderado por Emily Jones. A Prof. Jones ministra a disciplina de Negociações e já possuía experiência com negociações na área da saúde no Brasil, tendo conduzido um módulo durante o workshop com secretários de saúde promovido pelo LFP em 2023.

Todo estudo de caso de negociação precisa ser cuidadosamente calibrado para que seus parâmetros sejam claros e práticos, já que a possibilidade de alcançar um acordo muitas vezes depende de detalhes sutis. Este caso passou por três rodadas de simulação: um piloto com um pequeno grupo em 9 de julho de 2025; um exercício ampliado com formuladores de políticas brasileiros em 1º de setembro; ensino na disciplina obrigatória do MPP, como o Policy Challenge 1, em 4 de novembro. Esperamos que esse caso seja utilizado muitas vezes no futuro, ajudando estudantes e formuladores de políticas públicas de todo o mundo a desenvolver suas habilidades de negociação e, ao mesmo tempo, aprofundar sua compreensão das políticas de saúde e do SUS brasileiro.



Nosso trabalho sobre regionalização da saúde também avançou em outras frentes. Amanda Domingos lidera atualmente uma pesquisa que investiga a relação entre regionalização e emendas parlamentares, que tomam uma parcela cada vez maior do orçamento federal da saúde.

Alguns resultados preliminares foram apresentados no final de agosto de 2025 durante a Conferência Geral do European Consortium for Political Research (ECPR), em Tessalônica, na Grécia. O feedback recebido do organizador da sessão e dos participantes foi extremamente positivo e deu contribuições valiosas para as próximas etapas do projeto.

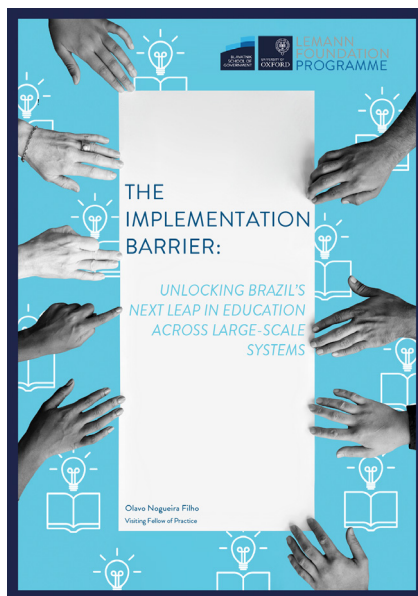


» Implementação em Educação

Quais são as principais barreiras que impedem estados e municípios brasileiros de alcançarem melhores resultados educacionais para suas crianças? Os últimos anos trouxeram avanços importantes em termos de acesso à educação e um consenso crescente sobre aquilo que funciona. Ainda assim, ainda há uma distância considerável entre metas e resultados, especialmente em sistemas de grande porte. O que explica essa lacuna?

Essas foram as questões que orientaram Olavo Nogueira, Diretor-Executivo do Todos Pela Educação, uma importante coalizão voltada à melhoria da educação brasileira, durante seu período como *fellow* do LFP na primavera de 2025. Seu diagnóstico é que as diferenças de desempenho estão, em grande medida, relacionadas à qualidade da implementação das políticas na ponta. Essa é uma área na qual a Blavatnik School vem se tornando cada vez mais ativa, especialmente por meio do What Works Hub for Global Education.

O *policy brief* de Olavo, [“A Barreira da Implementação na Educação no Brasil”](#), elaborado a partir das contribuições de diversos pesquisadores da área, propõe uma estrutura em camadas para aumentar a efetividade da implementação. As recomendações abordam os mecanismos que operam em todos os níveis de um sistema educacional — professores, lideranças escolares, camadas intermediárias e órgãos centrais — de maneira integrada e coerente. Dessa forma, as ações se reforçam mutuamente e podem estabelecer ciclos de retroalimentação.



O *brief* serviu como principal insumo para uma grande imersão sobre implementação realizada na Blavatnik School entre 1º e 3 de setembro e organizada pelo LFP em parceria com o Todos Pela Educação. Participaram 35 lideranças seniores do terceiro setor brasileiro voltado à educação, incluindo representantes da Fundação Lemann, Itaú Social, Instituto Ayrton Senna, Instituto Sonho Grande e Instituto Unibanco. O grupo percorreu uma jornada de aprendizagem que primeiro estabeleceu a relevância do tema, para depois promover um diagnóstico dos desafios de implementação e concluir com um repertório de ferramentas para enfrentá-los.

A programação contou com sessões conduzidas pela diretora Anna Petherick juntamente com Margrethe Vestager, ex-Ministra da Educação da Dinamarca, ex-Vice-Presidente da Comissão Europeia e World Leaders Fellow da Blavatnik School. Os participantes também ouviram contribuições de Alex Beard (Teach For All), Colleen McLaughlin (Universidade de Cambridge), Noam Angrist (What Works Hub) e Clare Leaver (What Works Hub) além de diversos participantes brasileiros que atuam diretamente nessa área.



» Mapeando as atitudes da burocracia brasileira

Nos próximos meses, o LFP realizará uma nova e ampla pesquisa no Brasil para examinar as atitudes e opiniões de burocratas da administração pública federal. O projeto é liderado de forma colaborativa por Anna Petherick, Amanda Domingos e Mariana Batista, da Universidade Federal de Pernambuco e ex-Visiting Fellow do LFP.



A pesquisa produzirá novos insights importantes sobre os fatores que influenciam a aceitação de cotas raciais e de gênero no Brasil, especialmente em posições mais altas da burocracia. Além disso, permitirá compreender melhor as perspectivas, prioridades e experiências dos servidores públicos. Ao fazê-lo, contribuirá para agendas mais amplas de pesquisa sobre governança, administração pública e capacidade estatal, além de dar subsídios para futuros programas de formação com lideranças públicas no Brasil.

Contribuições valiosas também vieram de programas de pesquisa e docentes da BSG e da Universidade de Oxford, incluindo Timothy Power (Diretor da área de Ciências Sociais), Stefan Dercon (Professor de Política Econômica e Conselheiro Sênior do What Works Hub) e Mara Airoidi (Government Outcomes Lab). Glória Almeida, estudante do MPP cujo projeto de verão abordou os impactos da inteligência artificial na educação (discutido posteriormente nesta newsletter), também participou da imersão como parte da equipe do LFP.

Desde então, as conclusões do *brief* e as reflexões decorrentes da imersão vêm sendo apresentadas por Olavo em diversos espaços influentes de formulação de políticas públicas no Brasil. Entre eles o Simpósio Internacional de Educação Infantil da Fundação Bracell, o curso do Núcleo Ciência Pela Infância (NCPI), em parceria com o Insper e a Fundação Maria Cecília Souto Vidigal, o Instituto Alana; o Movimento pela Base Nacional Comum e o Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária (CENPEC).

O projeto será apresentado na próxima conferência da Associação Brasileira de Ciência Política (ABCP), contribuindo para ampliar o engajamento acadêmico e de políticas públicas em torno da iniciativa. Estamos ansiosos para compartilhar seus resultados e aprendizados em breve.

PROJETOS DE VERÃO

O projeto de verão constitui a etapa final do MPP e requer que os estudantes trabalhem em um tema de políticas públicas em parceria com uma instituição de sua escolha. O LFP tem o prazer de receber estudantes para realizar seus projetos de verão sob supervisão de Amanda Domingos.

Isso ajuda a ampliar e enriquecer a diversidade de temas, perspectivas e países refletidos no trabalho do LFP, trazendo novas ideias e energia para nossas pesquisas.

Estes foram os estudantes selecionados e seus projetos em 2025:



Ibiwunmi Oluokun (Nigéria):

Melhoria da qualidade do cuidado materno em centros de atenção primária à saúde: os efeitos de uma política de descentralização em Lagos



João Preto Deolindo (Brasil):

Autonomia fiscal e emendas parlamentares na área da saúde no Brasil

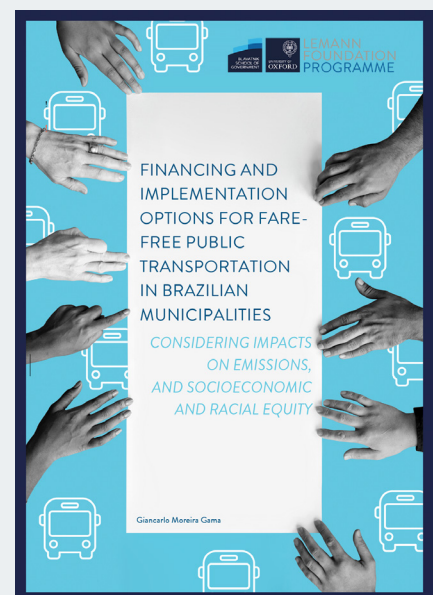


Gloria Almeida (Brasil):

Desenvolvimento da Inteligência Artificial e impactos sobre a equidade racial: uma análise do Plano Brasileiro de Inteligência Artificial (PBIA) na educação

Alguns dos trabalhos realizados durante esses projetos de verão se transformam em publicações do LFP posteriormente. Um exemplo deste ano é o *policy brief*: [“Opções de Financiamento e Implementação da Tarifa Zero no Transporte Público em Municípios Brasileiros”](#) de autoria de Giancarlo Gama, que realizou seu projeto de verão junto ao LFP em 2024.

O estudo analisa políticas de gratuidade do transporte público em 114 municípios brasileiros, avalia seus impactos e apresenta recomendações para sua implementação.



PROMOVENDO CONVERSAS

O LFP orgulha-se de criar oportunidades para diálogos e trocas de alta qualidade sobre temas relevantes para o setor público no Brasil e em outros países.

Em 13 de maio de 2025, o LFP organizou uma mesa-redonda sobre mídia e políticas públicas com um grupo de destacados jornalistas brasileiros então baseados no Reino Unido: Carla Miranda (*O Estado de S. Paulo/Reuters Fellow*), Raphael Hernandes (*The Guardian/Universidade de Cambridge*); Mariana Hallal (*The Telegraph*); Carolina Martinelli (*Folha de S. Paulo*) e Luiz Fernando Toledo (*BBC/Abraji*).

Eles foram acompanhados por Michael Hauser e Caithlin Mercer, do Reuters Institute, os estudantes do MPP Gloria Almeida, Heleno Ribeiro, Jonas Kulalauskas, Thiago Sussekind e Omnia El Omrani; a equipe do LFP; o *Visiting Fellow* Olavo Nogueira e Catherine Elliston, da equipe de comunicação da BSG.



Em 4 de junho de 2025, nosso trabalho sobre saúde continuou ganhando visibilidade internacional. João Pedro Caleiro foi o principal palestrante de um webinar promovido pelo Global Innovation Hub for Improving Value in Health, nosso principal parceiro no relatório do G20 sobre coordenação e equidade em saúde. João Pedro apresentou o caso brasileiro ao lado da Dra. Reem Bunyan e da Dra. Razan Alarafah, responsáveis pela organização da sessão em nome do Hub.

Convidados também compartilharam experiências de seus respectivos países: Alice Borghini, Diretora da Unidade de Saúde Digital e Telemedicina da Agência Nacional para Serviços Regionais de Saúde da Itália e Anant Jadi, *Research Fellow* do Oxford Value and Stewardship Programme (OVSP), no Reino Unido.

No mesmo dia, Olavo Nogueira conduziu uma discussão com estudantes do MPP baseada em dois estudos de caso curtos do universo da advocacy. O primeiro abordou a elaboração de um documento de propostas para políticas educacionais em um contexto eleitoral desafiador. O segundo explorou equívocos recorrentes sobre organizações da sociedade civil e como lidar com desafios de liderança no terceiro setor.



BRAZIL FORUM

O Brazil Forum é um evento singular no calendário acadêmico do Reino Unido, reunindo especialistas e formuladores de políticas públicas de alto nível para um fim de semana de debates centrados no Brasil, abordando temas que vão da educação à cultura e à diplomacia.

O evento é realizado na Blavatnik School e, embora não seja organizado pelo LFP, frequentemente se alinha de forma natural às nossas áreas de atuação.

Em 2025, três ex-participantes do LFP participaram do Brazil Forum como palestrantes, apresentando trabalhos desenvolvidos no âmbito do LFP:



• **Eduardo Araujo** realizou uma apresentação remota sobre sua pesquisa publicada, desenvolvida durante um projeto de verão com o LFP, focada no potencial uso de chatbots para ampliar a compreensibilidade e a transparência das finanças públicas.



• **Karoline Belo** apresentou sua pesquisa, também desenvolvida como projeto de verão junto ao LFP, sobre o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 18, voltado ao avanço da equidade racial e promovido voluntariamente pelo governo brasileiro.



• **Olavo Nogueira** participou do painel “Educar o Brasil: Desafios e Horizontes na Valorização da Profissão Docente”, ao lado da deputada federal Duda Salabert, da professora da rede pública Lucia Cristina Santos (Manaus) e de Patrick Tranjan, Secretário Municipal de Educação de Belém.

SKOLL FORUM

O LFP também manteve sua tradição de organizar atividades paralelas ao Skoll Forum, importante encontro anual que reúne empreendedores sociais e organizações filantrópicas em Oxford para discutir alguns dos desafios mais urgentes do mundo.

Em 21 de abril de 2026, realizamos, pelo segundo ano consecutivo, um café da manhã com um grupo de parceiros filantrópicos: Accountability Lab, Civic Strength Partners, Development Gateway, Geneva Global, Global Impact e IREX. Intitulada “Um Ano em um Admirável Mundo Novo: Oportunidades e Desafios para Financiadores da Sociedade Civil e da Governança”, a sessão promoveu reflexões relevantes sobre como navegar um ambiente cada vez mais desafiador para organizações filantrópicas.

Dois dias depois, em 23 de abril de 2026, o LFP convidou todos os participantes brasileiros presentes no Skoll Forum para um novo café da manhã, organizado em conjunto com nossos parceiros da Fundação Lemann. Representantes de organizações como Institute for Social Impact, Instituto Arapyaú, Sitawi e Global Fund for a New Economy participaram do encontro, fortalecendo conexões com a equipe e entre si e consolidando ainda mais o papel do LFP como um ponto de referência para tudo o que diz respeito ao Brasil em Oxford.



DIÁLOGOS

Escolas de governo e outras organizações comprometidas com a melhoria do setor público brasileiro são parceiros naturais do LFP, que busca continuamente fortalecer essas relações.

O projeto Diálogos é uma das principais iniciativas nesse sentido. Ele teve início em 2023 com uma série de conversas em parceria com o Centro de Liderança Pública (CLP) e, desde então, passou a ser desenvolvido em colaboração com a Escola Nacional de Administração Pública (Enap), uma instituição da qual temos orgulho de ser parceiros.

Esse novo ciclo de Diálogos está vinculado ao programa Catedras, iniciativa de bolsas de pesquisa voltada à produção de conhecimento relevante para o setor público, atualmente em seu segundo ano.

Até o momento, ocorreram duas edições:

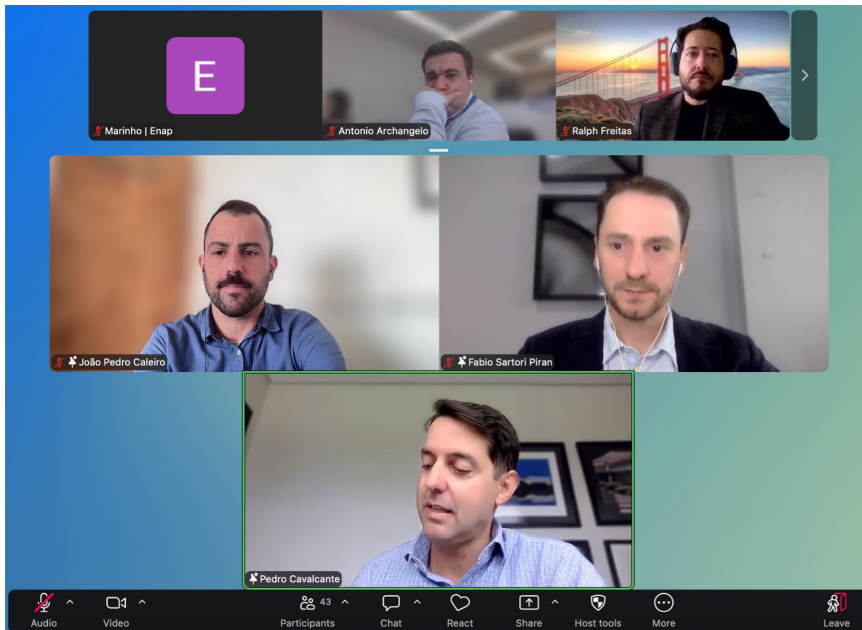
Primeira edição: Avaliação de Desempenho no Setor Público (18 de novembro de 2025, presencial)

A sessão inaugural aconteceu na sede da Enap, em Brasília, e teve como foco a remuneração por desempenho no serviço público. O encontro foi conduzido por Alexandre Gomide, da Enap, e contou com João Pedro Caleiro como debatedor, ao lado de dois convidados: José Celso Cardoso Jr., Secretário de Gestão de Pessoas e autor de um relatório recente sobre o tema, e Daiane Pias Machado, professora da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), autora de um estudo sobre geração de valor público.

Ao contrário de certos estereótipos, sistemas de remuneração por desempenho frequentemente são difíceis de implementar e podem se mostrar ineficazes ou até contraproducentes. No Brasil, mecanismos desse tipo muitas vezes acabam incorporados ao salário regular dos servidores, o que contradiz sua lógica original. A sessão também discutiu temas relacionados, incluindo os desafios de mensurar desempenho no setor público e formas de aproveitar a motivação já existente entre servidores.



Crédito: Nethali Medeiros (Ascom/Enap)



Segunda edição: [Empresas Estatais – Equilibrando Desempenho e Retorno para a Sociedade \(25 de março de 2026, online\)](#)

As empresas estatais ocupam uma posição frequentemente desconfortável entre os setores público e privado. Embora existam para promover o bem comum, precisam também permanecer sustentáveis e operar de acordo com boas práticas de gestão. Equilibrar essas duas dimensões não é tarefa simples, e formuladores de políticas públicas se beneficiam de parâmetros claros para orientar suas decisões.

O principal expositor desta edição foi Fabio Piran, professor da Unisinos que recentemente desenvolveu, em ampla consulta com o setor público, uma pesquisa propondo um conjunto de indicadores-chave de desempenho (KPIs) para empresas estatais.

Os anfitriões Ralph Freitas (Enap) e João Pedro Caleiro receberam também Pedro Cavalcante, ex-*Visiting Fellow* do LFP e atualmente Secretário-Adjunto de Coordenação e Governança das Empresas Estatais.

SOCIAL

Como um programa fortemente voltado ao Brasil, um país reconhecido por sua cultura acolhedora e sociável, o LFP tem orgulho de aproximar pessoas e de se divertir nesse processo.

Em 13 de outubro de 2025, realizamos nosso tradicional encontro de boas-vindas para os novos estudantes brasileiros do MPP: Laura Zampini, Valter Gomes Neto, Anna Luiza Barbosa, e Tom Raitzik Zonenschein. Os dois últimos são bolsistas da Fundação Lemann. Tivemos o prazer de encontrá-los em diversas ocasiões ao longo do ano acadêmico e desejamos muito sucesso nesta etapa final de seus cursos.

Em 22 de maio de 2026, a já mencionada mesa-redonda sobre as eleições brasileiras foi seguida de uma noite memorável de música. Fernando Maynard abriu o evento ao lado de sua nova banda, que incluía saxofone e percussão. Em seguida, tivemos mais uma apresentação lendária da Risk Register, banda de covers de rock que conta com o professor Tim Power no baixo e outros membros destacados da comunidade de Oxford. O Inamori Forum foi palco de muita animação.



COLABORADORES DO LFP

O LFP colabora com diversos acadêmicos e profissionais da prática e mantém relações contínuas com membros de sua rede, ex-integrantes da equipe e antigos fellows.

Durante a viagem de João Pedro ao Brasil em novembro de 2025, por exemplo, ele teve a oportunidade de reencontrar os ex-Visiting Fellows Gabriela Lotta, Vera Monteiro, Patricia Chueiri e Olavo Nogueira em diferentes ocasiões em São Paulo. Foi uma oportunidade valiosa para conhecer melhor os projetos em andamento de cada um, acompanhar desenvolvimentos em diferentes áreas de políticas públicas, fortalecer colaborações existentes e explorar novas sinergias para o futuro.

Gostaríamos também de destacar aqui dois colaboradores particularmente importantes para o LFP:

- [Rafael Goldszmidt](#),

Professor Assistente da FGV EBAPE (Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas), Rafael é parceiro do Programa há muitos anos na aplicação e análise de pesquisas sobre polarização no Brasil. Somos extremamente gratos por sua colaboração, fundamental para tornar esse trabalho possível, e esperamos manter essa parceria por muitos anos.

- [Filipe Rech](#),

que foi nosso pesquisador de pós-doutorado em seus primeiros anos e atualmente é Visiting Assistant Professor of Practice na Universidade de Pittsburgh. Ele participa de um projeto inovador com o Núcleo de Excelência em Tecnologias Sociais (NEES), da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), voltado à compreensão da representação de diferentes grupos sociais em livros didáticos.



PALAVRAS FINAIS

UM APRENDIZADO QUE LEVAREI DESTE ANO

Anna

“A equipe do LFP é simplesmente extraordinária. Houve muitos momentos especiais ao longo deste ano, e sou profundamente grata a cada um deles por desempenharem suas funções com o mais alto padrão e pelos melhores propósitos possíveis. Refleti sobre isso recentemente durante o workshop ‘Affective Polarisation Meets its Neighbours’. Além de toda a operação ter funcionado perfeitamente nos bastidores, cada membro da equipe — JP, Amanda e Fernanda — interagiu com especialistas visitantes como Cesar Zucco e David Samuels com confiança, entusiasmo e até um pouco de orgulho (plenamente justificado) pelo trabalho que realizamos aqui.”



JP

“Olhar para tudo o que conquistamos neste ano me enche de orgulho e gratidão. Uma lição que levo comigo é que a colaboração aberta, honesta e de longo prazo com uma rede diversa de parceiros é o ingrediente secreto que realmente eleva a qualidade dos projetos e dos resultados. Não é coincidência que, à medida que nossas parcerias e relações se fortaleceram, o LFP e sua contribuição para o serviço público também tenham se fortalecido.”

Amanda

“Algo que marcou profundamente este ano foi o projeto que culminou no *Guia da Gestão Pública Antirracista*. Todo esse processo tornou ainda mais evidente para mim que a inclusão não é uma opção, mas o único caminho possível. Somente garantindo que todas as vozes sejam ouvidas podemos construir um serviço público que realmente sirva a todos.”

Fernanda

“Embora eu ainda esteja aprofundando meu entendimento sobre o LFP, já pude observar em primeira mão as diversas formas pelas quais o LFP fortalece o serviço público brasileiro, da oferta de caminhos concretos para promover a equidade racial até o avanço da compreensão sobre polarização e comportamento legislativo. Sou muito grata por apoiar esta equipe e tenho orgulho do que conseguimos realizar juntos.”



LEMANN FOUNDATION PROGRAMME

Lemann Foundation Programme for the Public Sector
Blavatnik School of Government
University of Oxford

120 Walton St, Oxford OX2 6GG
lemann.foundation@bsg.ox.ac.uk