

# Plano Municipal para a Infância e a Adolescência

Manual de  
Orientação para  
Elaboração e  
Revisão do PMIA



REALIZAÇÃO



COFINANCIAMENTO



UNIÃO EUROPEIA



# Plano Municipal para a Infância e a Adolescência

Manual de  
Orientação para  
Elaboração e  
Revisão do PMIA



4ª Edição

Fundação Abrinq pelos Direitos da  
Criança e do Adolescente

São Paulo

2022

REALIZAÇÃO



COFINANCIAMENTO



UNIÃO EUROPEIA



## • Conselho de Administração

### Presidente

Synésio Batista da Costa

### Vice-Presidente

Carlos Antonio Tilkian

### Conselheiros

Antonio Carlos Manssour Lacerda, David Baruch Diesendruck, Eduardo José Bernini, Elizabeth Maria Barbosa de Carvalhaes, Euclésio Bragança da Silva, Fernando Vieira de Figueiredo, Fernando Vieira de Mello, Humberto Barbato Neto, José Eduardo Planas Pañella, Luiz Fernando Brino Guerra, Morvan Figueiredo de Paula e Silva, Rubens Naves e Vitor Gonçalo Seravalli

### Conselho Fiscal

Bento José Gonçalves Alcoforado, Rafael Antonio Parri e Sérgio Hamilton Angelucci

### Secretaria Executiva

Victor Alcântara da Graça

## • Ficha Técnica

### Texto

Josefina Carazzato, Laura Cristiane de Souza e Paulo Miotta

### Edição

Fundação Abrinq

### Colaboração

Daniela Sinhorini de Moura, Jucilene Leite da Rocha, Letícia Binda Alves Ribeiro, Marta Volpi, Mayara Luiza dos Santos Silva, Raphael Pereira Marques, Raquel Farias Meira, Thiago Sanches Battaglini e Victor Alcântara da Graça

### Revisão de Texto e Copy Desk

Eros Camel | © Camel Press

### Projeto Gráfico

Renata Manzke

### Diagramação e Arte

Daniela Jardim & Rene Bueno

### Impressão

RWC Gráfica e Editora

### Tiragem

1.500 exemplares

### ISBN

978-65-87569-15-4

## CARTA DO PRESIDENTE

A agenda dos direitos da criança e do adolescente avançou consideravelmente nas últimas três décadas, acompanhando o pioneirismo do Estatuto da Criança e do Adolescente, promulgado em 1990. Neste mesmo ano, a Fundação Abrinq foi instituída com o intuito de defender os direitos da criança e do adolescente, seguindo os principais marcos legais nacionais e internacionais sobre o assunto, atuando com incidência política e desenvolvendo programas e projetos sociais, assim como ações de comunicação e engajamento que têm como objetivo a promoção dos direitos das crianças e dos adolescentes frente às desiguais realidades brasileiras.

Para garantir a universalização e equidade de acesso aos direitos previstos pelo Estatuto, a própria legislação estabeleceu uma série de mecanismos de proteção, gestão e enfrentamento de questões sensíveis à temática da infância e adolescência, dentre eles, a importância da realização de um planejamento das políticas que visem a efetivação desses mesmos direitos.

Vale lembrar que, a priorização da infância e da adolescência na formação da agenda pública é uma determinação constitucional e que a Doutrina da Proteção Integral, que rege o atual entendimento sobre os direitos da criança e do adolescente, propõe um amplo rol de ações governamentais para a garantia da proteção e do desenvolvimento integral destes.

Nesse sentido, a Fundação Abrinq almeja contribuir para o alcance desse objetivo de garantia dos direitos devidos à toda criança e adolescente, sendo o

presente Caderno Temático mais um passo nessa direção. Esta nova publicação tem o propósito de consubstanciar o convite para a elaboração do Plano Municipal para a Infância e a Adolescência (PMIA), oferecendo subsídios para a realização dessa atividade por meio de uma proposta metodológica que valoriza a ampla participação, a articulação, a intersetorialidade, bem como, orienta a respeito de aspectos práticos do processo de planejamento. Em resumo, a proposta de elaboração do PMIA concebido para um período de dez anos, pauta-se pela ideia de continuidade, favorecendo a conversão de políticas de governo, em políticas de Estado.

Com a publicação do Plano Municipal para a Infância e a Adolescência - Manual de Orientação para Elaboração e Revisão do PMIA, reafirmamos nosso compromisso de contribuir para qualificar o processo de gestão e aprimoramento da política municipal de atendimento aos direitos da criança e do adolescente em todo o território nacional.

Se você, como nós, tem a certeza de que somente teremos um país melhor quando nossas crianças e nossos adolescentes estiverem protegidos integralmente, esta publicação é toda sua.

Boa leitura!



Synésio Batista da Costa

# SUMÁRIO

07	<b>1. Considerações iniciais</b>	28	V - Passo 5: Identificação de problemas, objetivos e soluções, relacionando-os com os subtemas
08	1.1 - FUNDAMENTAÇÃO LEGAL	28	V.1 - Análise de problemas
08	1.1.1 - Fundamentos internacionais	29	V.1a - Como elaborar a árvore de problemas
08	1.1.2 - Fundamentos nacionais	30	V.2 - Análise de objetivos
09	INFOGRÁFICO	30	V.2a - Como elaborar a árvore de objetivos
10	1.2 - Por que associar o PMIA aos ODS?	32	V.2b - Objetivos e a relação com os ODS/metasp
12	<b>2. Plano Municipal para a Infância e a Adolescência: Planejamento</b>	32	V.3 - Estratégias e ações
12	2.1 - Conceitos de planejamento: Por que planejar?	32	V.3a - Ações previstas e responsáveis
14	2.2 - Como os ODS podem contribuir com o desenvolvimento do PMIA?	33	V.3b - Indicadores e meios de verificação
14	2.3 - Etapas do planejamento	33	V.3c - Período de execução e fontes de recursos
14	2.3.1 - 1ª Etapa – Diagnóstico	33	VI - Passo 6: Consolidação do Plano
15	2.3.2 - 2ª Etapa – Formulação	34	VI.1 - Organização da Matriz Lógica
16	2.3.2.1 - Enunciado dos problemas	35	VI.2 - Organização do documento do Plano
16	2.3.2.2 - Objetivos e resultados esperados/metasp	35	VII - Passo 7: Aprovação, divulgação e institucionalização
17	2.3.2.3 - Indicadores e meios de verificação	35	Construção do PMIA em 15 itens
17	2.3.2.4 - Estratégia	37	<b>ANEXO 2: PDDHCA E PNPI</b>
17	2.3.2.4a – Ações previstas e seus responsáveis	37	Plano Decenal dos Direitos Humanos da Criança e do Adolescente e Plano Nacional pela Primeira Infância
18	2.3.2.4b – Período de execução e fontes de recursos	38	<b>ANEXO 3: ODS QUE IMPACTAM NAS POLÍTICAS PÚBLICAS DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE</b>
19	2.3.3 - 3ª Etapa – Execução	47	<b>ANEXO 4: MATRIZ LÓGICA E MATRIZ PARA O PPA</b>
19	2.3.4 - 4ª Etapa – Monitoramento (acompanhamento e avaliação)	49	<b>FONTES</b>
22	<b>ANEXO 1: ORIENTAÇÃO PARA ELABORAÇÃO DO PMIA</b>		
22	I - Passo 1: Criação do Grupo de Trabalho Coordenador		
23	I.1 - Responsabilidades e atividades preparatórias do GTC		
23	II - Passo 2: Quem envolver – corresponsáveis pelo PMIA		
24	III - Passo 3: Mobilização		
25	IV - Passo 4: Estratégias para as oficinas de trabalho em grupo		
25	IV.1 - Escolha do método para trabalho em grupo		
27	IV.2 - Papel do moderador para trabalho em grupo		
28	IV.3 - Preparação das oficinas de trabalho em grupo		

## • 1. Considerações iniciais

A Fundação Abrinq é uma instituição criada em 1990 que tem como missão promover a defesa dos direitos e o exercício da cidadania de crianças e adolescentes no Brasil em alinhamento aos preceitos estabelecidos na Constituição Federal de 1988 e na Convenção Internacional sobre os Direitos da Criança, da Organização das Nações Unidas (ONU), de 1989. Sua atuação tem como foco a implementação de programas e projetos, e o desenvolvimento de ações de comunicação e engajamento que buscam, sempre, a promoção dos direitos das crianças e dos adolescentes nas diferentes realidades brasileiras.

Uma de suas mais tradicionais e importantes ações é o Programa Prefeito Amigo da Criança (PPAC), lançado em 1996, cujo objetivo é mobilizar, valorizar e assessorar tecnicamente os prefeitos que assumem a criança e o adolescente como prioridade na gestão municipal, desenvolvendo políticas públicas e planos de ação voltados à defesa e efetivação de seus direitos em consonância com os mecanismos recomendados pela Convenção Internacional sobre os Direitos da Criança e pelo Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA). Atualmente, sua proposta metodológica é estruturada, também, nos compromissos assumidos pelo Estado brasileiro, descritos nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Ao longo do tempo, como resultado da experiência, do aprimoramento do diálogo com os municípios e do alinhamento estratégico com diretrizes do governo federal, o PPAC evoluiu em seu escopo, passando do acompanhamento de ações e indicadores nas áreas de Educação, Saúde e Proteção Social à proposta de contribuir para a elaboração de um planejamento com

um horizonte de longo prazo e institucionalização da política municipal para a infância e a adolescência.

Em sua sétima edição, o programa propõe aos municípios ações em dois eixos estratégicos: Eixo 1 - Políticas Sociais, que contempla três áreas temáticas prioritárias: promoção de vidas saudáveis, educação de qualidade e proteção em situações de risco. O objetivo é produzir diagnósticos sobre o cenário local da infância e da adolescência, definir resultados/metras, prioridades e estratégias para a evolução dos indicadores sociais que farão parte do Plano Municipal para a Infância e a Adolescência (PMIA). Os resultados/metras são analisados por meio da coleta de dados oficiais e da aplicação de questionários em que focalizam não só os produtos da política, mas também os processos e atores envolvidos; Eixo 2 - Gestão Pública, onde o PMIA está inserido e que tem por objetivo trazer subsídios técnicos que incidam no nível orçamentário da Metodologia do Orçamento Criança e Adolescente (OCA), bem como no de fortalecimento de Conselhos Tutelares e Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e Adolescente (CMDCA), órgãos importantes para a política de infância e adolescência no âmbito municipal. Portanto, a proposta de planejamento do PMIA se encaixa como um instrumento que ordena e complementa as demais frentes trabalhadas no PPAC.

É neste contexto que surge este manual, atualmente na quarta edição, como um dos instrumentos fornecidos aos municípios pela Fundação Abrinq para apoiar o processo de elaboração (ou revisão) do PMIA, por meio de uma proposta metodológica que valoriza a ampla participação da sociedade, a articulação e a intersectorialidade entre os diferentes

atores<sup>1</sup> que compõem o sistema de garantia de direitos. O documento também traz orientações a respeito de aspectos práticos de processos de planejamento, além da contextualização e a relação dos ODS com as diretrizes de elaboração dos PMIAs.

O PMIA é um documento de planejamento que identifica os problemas locais que mais afetam a vida das crianças e dos adolescentes no município e aponta objetivos, resultados/metas e estratégias para o enfrentamento dos mesmos.

Na gestão 2017-2020, 2.346 municípios aderiram ao PPAC, dos quais 402 realizaram as etapas necessárias que antecedem a construção do PMIA, seja pelo processo de elaboração ou revisão. Finalmente, 173 municípios realizaram o processo de elaboração ou revisão de seus PMIA segundo orientação da Fundação Abrinq. E no fim do ciclo da gestão 2017-2020 foram contabilizados 67 PMIAs formulados e apresentados à equipe técnica do PPAC relacionados com os ODS.

Como parte do esforço da Fundação Abrinq para ampliar e qualificar o debate a respeito dos ODS no Brasil e de mobilizar, discutir e propor meios de implementação efetivos para essa agenda, no âmbito do PPAC, foi proposta a construção do PMIA como ferramenta facilitadora da inserção dos ODS no planejamento municipal.

Esta quarta edição do Manual de Orientação para Elaboração e Revisão do PMIA é a materialização das lições aprendidas pelo PPAC junto aos municípios durante o acompanhamento do processo de elaboração dos PMIAs nas edições anteriores do Programa. E está organizada em duas partes e quatro anexos. A Parte 1 é dedicada aos fundamentos do Plano: trata das diretrizes internacionais e nacionais relativas à promoção e à defesa dos direitos de crianças e adolescentes, e descreve a

relevância de associar o PMIA aos ODS. A Parte 2 está relacionada aos conceitos de planejamento. Descreve sobre as etapas que compõem um plano: diagnóstico, elaboração, execução e monitoramento, incorporadas, a estes conceitos, experiências municipais. O Anexo 1 traz a orientação de como elaborar, revisar e avaliar o PMIA; o Anexo 2 apresenta os eixos, diretrizes e objetivos estratégicos do Plano Decenal dos Direitos Humanos da Criança e do Adolescente (PDDHCA), e as ações finalísticas: temas, objetivos e metas do Plano Nacional pela Primeira Infância (PNPI); o Anexo 3 descreve a relação da temática da criança e do adolescente com os ODS/metas; e o Anexo 4 oferece ferramentas para facilitar a elaboração e revisão do PMIA.

## 1.1 - FUNDAMENTAÇÃO LEGAL

### 1.1.1 - Fundamentos internacionais

- Convenção sobre os Direitos da Criança (Decreto nº 99.710, de 21 de novembro de 1990), disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1990-1994/d99710.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/d99710.htm).
- Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), disponível em <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>.



1



2

### 1.1.2 - Fundamentos nacionais

- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm).
- Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) (Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990), disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8069.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm).
- Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente (SGDCA) (Resolução nº 113 do Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente



3



4

<sup>1</sup> Atores, aqui definido como sujeitos e/ou instituições que controlam algum recurso relevante para o enfrentamento dos problemas elencados no Plano Municipal para a Infância e a Adolescência (PMIA).



(Conanda), de 19 de abril de 2006), disponível em <https://www.mpam.mp.br/attachments/article/1984/Resolu%C3%A7%C3%A3o%20n%C3%B020113%20do%20Conanda.pdf>.



5

- Plano Decenal dos Direitos Humanos da Criança e do Adolescente (PDDHCA), disponível em [https://crianca.mppr.mp.br/arquivos/File/download/plano\\_decenal\\_conanda.pdf](https://crianca.mppr.mp.br/arquivos/File/download/plano_decenal_conanda.pdf).



6

- Plano Nacional pela Primeira Infância (PNPI), disponível em <http://primeirainfancia.org.br/wp-content/uploads/2020/10/PNPI.pdf>.



7

- Resolução do Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (Conanda) nº 161, de 4 de dezembro de 2013, disponível em [https://www.mpma.mp.br/arquivos/CAOPIJ/docs/res-161\\_copy.pdf](https://www.mpma.mp.br/arquivos/CAOPIJ/docs/res-161_copy.pdf).



8

- Resolução do Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (Conanda) nº 171, de 4 de dezembro de 2014, disponível em [https://www.in.gov.br/web/guest/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/30167850/](https://www.in.gov.br/web/guest/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/30167850/).



9

## INFOGRÁFICO

- 1988** - Promulgação da Constituição Federal – art. 277: “É dever da família, da sociedade e do Estado assegurar à criança e ao adolescente, com absoluta prioridade, o direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária, além de colocá-los a salvo de toda forma de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão”.
- 1990** - Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA): Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990.
- 1991** - Criação do Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (Conanda): Lei nº 8.242, de 12 de outubro de 1991.
- 2006** - Criação do Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente: Resolução do Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (Conanda), de 19 de abril de 2006.
- 2009** - 8ª Conferência Nacional da Criança e do Adolescente: Aprovação das diretrizes gerais do Plano Decenal dos Direitos Humanos da Criança e do Adolescente (PDDHCA), realizada em Brasília (DF), em dezembro de 2009. A Conferência foi precedida por 2.611 conferências municipais, 260 conferências regionais e 27 conferências estaduais.
- 2010** - Aprovação do Plano Nacional pela Primeira Infância (PNPI): Resolução do Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (Conanda), de 14 de dezembro de 2010.
- 2011** - Aprovação das diretrizes do Plano Decenal dos Direitos Humanos da Criança e do Adolescente (PDDHCA): Resolução do Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (Conanda), de 19 de abril de 2011.
- 2013** - Definição dos parâmetros para discussão, formulação e deliberação dos Planos Decenais dos Direitos Humanos da Criança e do Adolescente (PDDHCAs) nos âmbitos estadual, distrital e municipal: Resolução do Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (Conanda) nº 161, de 4 de dezembro de 2013.
- 2016** - Promulgação do Marco Legal da Primeira Infância que dispõe sobre as políticas públicas para a primeira infância: Lei nº 13.257, de 8 de março de 2016.

## 1.2 - Por que associar o PMIA aos ODS?

Em 2015, a ONU propôs aos seus países membros uma nova agenda de desenvolvimento sustentável para os 15 anos seguintes, a Agenda 2030, composta pelos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Esse é um esforço conjunto de países, empresas, instituições e sociedade civil.

Portanto, os ODS fazem parte de um pacto global, composto por objetivos e metas que 193 países<sup>2</sup> se comprometeram a atingir até 2030 e que visam garantir um desenvolvimento sustentável. Quando se pensa em sustentabilidade, o primeiro pensamento que geralmente vem à nossa mente é sobre a nossa relação com o planeta e o meio ambiente. No entanto, essa é apenas uma das dimensões possíveis da visão dos ODS sobre o desenvolvimento sustentável. Esse acordo global, chamado também de Agenda 2030, foi construído a partir de um conceito de sustentabilidade baseados em cinco “Ps”: Pessoas, Prosperidade, Paz, Parcerias e Planeta.

Sendo assim, a dimensão ambiental é apenas uma das facetas dessa visão de desenvolvimento sustentável. Os ODS abrangem uma série de desejos de mudanças em áreas diversas: prosperidade econômica, igualdade de gênero, qualidade da água, fortalecimento das instituições e parcerias, dentre outras - o que confere uma visão bastante ampla de desenvolvimento sustentável.

Para que muitos dos ODS e suas respectivas metas sejam alcançados, cabe aos governos nacionais e subnacionais (estados e municípios) o desafio de executar políticas públicas de maneira integrada. A implementação de muitas dessas políticas ocorre em

nível local, principalmente políticas sociais básicas: Educação, Saúde e Assistência Social. Ainda que a responsabilidade da execução dessas políticas seja do município, os governos estaduais e o federal têm grande responsabilidade na participação da construção de uma política de estado tripartite conforme definido no federalismo brasileiro.

Portanto, por mais que os ODS façam parte de uma agenda internacional, são os atores localizados na ponta os principais executores das ações que permitirão alcançá-los. Em resumo, a agenda dos ODS pode se traduzir em: “Pense global, aja local”. Devemos mudar o mundo para atingir esses resultados, mas para que essa mudança ocorra é preciso que os municípios façam a sua parte.

Os ODS buscam apresentar uma agenda comum para o desenvolvimento, pensando em um engajamento multisetorial para a melhoria da qualidade de vida em nosso planeta, a partir de ações no nível local. Boa parte das responsabilidades sobre a melhoria da qualidade de vida de crianças e adolescentes está associada aos municípios, responsáveis no Brasil pela provisão das políticas sociais básicas. Essas responsabilidades estão elencadas em uma série de metas dos ODS e também podem ser consideradas na composição dos PMIAs. Realizar a associação dos PMIAs aos ODS garante alguns benefícios para os municípios, tais como pensar as ações e seu planejamento a partir de uma visão mais integrada, o que pode trazer maior eficiência na gestão e permitir a construção de ações inovadoras e de baixo custo, permitidas apenas por essa visão mais plural dos problemas. A associação dos ODS às ferramentas de gestão no nível local permite que o município esteja conectado a uma agenda comum global de desenvolvimento, o

---

<sup>2</sup> <https://preparaenem.com/geografia/onu.htm>.

que facilita a articulação e parceria com diferentes níveis de governo e organismos internacionais, tais como a ONU, o Banco Mundial e a União Europeia.

Os tópicos apresentados neste documento trazem a contextualização e a relação dos 17 ODS com as diretrizes de elaboração dos PMIAs.

## **OBJETIVOS** **DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**



## • 2. Plano Municipal para a Infância e a Adolescência: Planejamento

### 2.1 - Conceitos de planejamento: Por que planejar?

O que é planejamento? O que é um plano?

“O planejamento é um processo dinâmico e contínuo que precede<sup>3</sup> e preside a ação. O plano é uma mediação entre conhecimento e ação, e só se completa na ação” (MATUS, 2010).

Existem inúmeras definições de planejamento, sempre envolvendo as ideias de indicadores da situação inicial, problemas, objetivos, situação futura desejada, tomada de decisão, organização de recursos. E é o próprio planejamento que deve dizer se o que se planeja é adequado, viável, se há recursos para a execução das ações – incluindo-se, aí, tempo, conhecimento, pessoas, e recursos materiais e financeiros.

Importante ressaltar que, como em qualquer tipo de planejamento organizacional, o que se realiza na área pública precisa resolver duas questões básicas:

- a) Compatibilização dos objetivos estratégicos (ou agenda estratégica) da instância de governo com as agendas particulares de setores e órgãos ou com as rotinas próprias da administração. Os planos setoriais e os compromissos assumidos pelo órgão/setor antes do planejamento são legítimos e devem receber atenção da gestão.

Logo, é preciso distribuir pessoas, tempo e dinheiro entre as ações voltadas ao alcance dos objetivos estratégicos e os planos e rotinas setoriais;

- b) Desenho de novas rotinas de trabalho e de coordenação que considerem a realização de atividades intersetoriais, multidisciplinares ou multiprofissionais, portanto não limitadas pelas atribuições e competências de um setor ou área, para oportunizar um maior alcance dos resultados/metasp no planejamento.

Além dessas exigências, o planejamento público possui uma importante peculiaridade: envolve a dimensão técnica e a dimensão política. Técnica porque implica o domínio de metodologias próprias de trabalho e determinados tipos de conhecimentos. “Política porque é, antes de tudo, um processo de negociação que busca conciliar valores, prioridades, necessidades e interesses divergentes, e administrar conflitos entre vários segmentos da sociedade que esperam os benefícios da ação governamental<sup>4</sup>.”

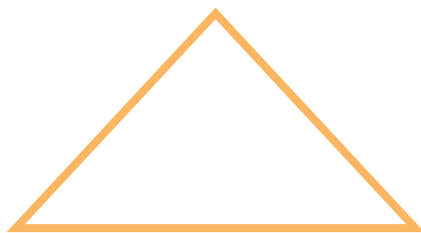
Neste contexto, citamos o triângulo de governo proposto por Carlos Matus (1987), composto por três variáveis: o projeto de governo, a governabilidade e a capacidade de governo, que são fortemente interrelacionadas, mas, ao mesmo tempo, bem diferenciadas. Estas variáveis sintetizam um modelo muito simples, mas potente para entender o processo de governo.

---

<sup>3</sup> Decidir o que fazer e como fazê-lo, antes de partir para o agir, isto é, para as ações.

<sup>4</sup> Universidade Estadual de Maringá. Departamento de Economia. Pós-Graduação. Sem data.

## PROJETO DE GOVERNO



Governabilidade

Capacidade de governo

O triângulo de governo é uma relação entre o peso das variáveis que controlam e não controlam um ator durante sua gestão. Trata-se, naturalmente, das variáveis relevantes e pertinentes ao projeto de governo.

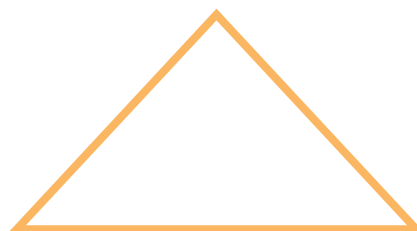
A capacidade de governo é o capital intelectual, a experiência, as capacidades pessoais e institucionais de governo. Dando ênfase na visão de valores, a eficiência é a capacidade do governo de fazer com qualidade de serviços e com menor custo. Enquanto

que, governabilidade, refere-se ao conjunto das condições necessárias ao exercício do poder, ela deriva da legitimidade dada pela sociedade ao Estado e ao seu governo.

Não há total concordância sobre a forma de construção e apresentação de um plano. Na essência, porém, as etapas básicas de desenvolvimento são diagnóstico, formulação, execução e monitoramento (acompanhamento e avaliação), e o que importa é que o plano mostre com clareza de onde partiu (indicadores/problemas reais), aonde se quer chegar (objetivos/resultados/metapas) e o caminho que se deve seguir (ações, estratégias, atores envolvidos e cenários). Lembrando que um plano pode conter vários projetos.

Retornando ao triângulo de governo, também podemos fazer uma analogia com os elementos relevantes a serem considerados para a elaboração do Plano Municipal para a Infância e a Adolescência (PMIA), como segue:

## PLANO MUNICIPAL PARA A INFÂNCIA E A ADOLESCÊNCIA (PMIA)



Governabilidade

- Atores sociais:
  - Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA) e Conselho Tutelar, entre outros
  - Prefeito e gestores das áreas de governo
  - Vereadores
  - Poder Judiciário
  - Envolvimento da sociedade civil: formas de participação popular e o protagonismo da criança e do adolescente
- Garantia de uma política de Estado para a criança e o adolescente

Capacidade de governo

- Tecnologias do saber (conhecimento e ferramentas de gestão)
- Construção multisetorial de diagnósticos
- Construção do plano (matriz lógica) associado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) de forma participativa
- Construção e marco regulatório
- Mecanismos de acompanhamento de execução e avaliação

## 2.2 - Como os ODS podem contribuir com o desenvolvimento do PMIA?

Dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), dez deles impactam nas políticas públicas para crianças e adolescentes, sendo que cada um desses dez tem metas associadas com indicadores globais de monitoramento (ver Anexo 3).

Por considerar esse conjunto de dez ODS com metas associadas com indicadores um material importante e facilitador para o planejamento público (elaboração de planos e projetos), é proposto, no âmbito do Programa Prefeito Amigo da Criança (PPAC), que os municípios associem o PMIA aos ODS. Também porque ambos se propõem a ser uma agenda multissetorial e integrada.

A elaboração do PMIA é um esforço na construção de um consenso sobre quais são os problemas locais prioritários que mais afetam a vida das crianças e dos adolescentes no município, e como estes problemas serão solucionados ou minimizados com o estabelecimento de objetivos, resultados/metras, ações e estratégias. Tal esforço permite a construção de relações, conectando os ODS a objetivos e/ou resultados e metas dos planos locais, garantindo uma visão mais direta do quanto a ação das Prefeituras contribui para o atingimento de cada um dos ODS.

## 2.3 - Etapas do planejamento

### 2.3.1 - 1ª Etapa – Diagnóstico

O diagnóstico consiste na etapa de identificação do problema (ou dos problemas) e de investigação de suas causas e efeitos. Mostra a realidade que se deseja modificar e deve fornecer pistas com relação aos aspectos sobre os quais atuar para obter essa mudança. A atividade diagnóstica não pode se limitar à descrição de uma situação.

Feito de forma participativa, o diagnóstico permite que as várias partes interessadas (*stakeholders*)

apresentem suas visões, necessidades e expectativas. A partir da elaboração do diagnóstico é possível obter o delineamento da estrutura do plano ou projeto: o contexto sobre o qual se vai atuar, a justificativa para a elaboração e a execução, e os beneficiários das ações que serão desenvolvidas.

Mas para que o diagnóstico seja construído de forma consistente pelos envolvidos na elaboração do PMIA, é preciso cuidar de alguns pontos relevantes. A seguir, descrevemos esses pontos a considerar na construção do diagnóstico e que contribuem para um melhor entendimento do problema, e conseqüentemente para uma melhor proposição de ações conectadas com a realidade local.

Primeiramente, a apresentação e caracterização do município, com uma descrição de informações gerais, como, por exemplo: aspectos históricos de formação do município, demográficos, socioeconômicos, de infraestrutura urbana, principais vocações e identidade local, entre outros. Outro ponto considerado relevante refere-se a um descritivo da infraestrutura que a Prefeitura possui em termos de equipamentos públicos (escolas, unidades de saúde, centros de referência de assistência social, estrutura esportiva e cultural, e recursos materiais); pessoas/equipes que atuam no atendimento, e principalmente os programas e serviços ofertados à população. Isso contribui muito para a proposição de ações que são relacionadas a atendimentos que requerem continuidade. Tendo essas informações e conhecimento sobre elas, muitas das ações propostas terão o foco em processos de atendimento, com muito mais capacidade de execução e acompanhamento. Um terceiro ponto de maior relevância, e que contribui diretamente para o enunciado do problema e a proposição de ações, é o histórico de indicadores relacionados à criança e ao adolescente no município, e sua contextualização, contribuindo para um melhor entendimento das causas e a proposição de ações. Um quarto ponto exige um esforço coletivo, do Grupo de Trabalho Coordenador (GTC) do processo, em fazer os

levantamentos e a sistematização dos planos, projetos e ações (em andamento e as previstas) dos setores da Prefeitura e Conselhos da Criança e do Adolescente. Um quinto ponto é o levantamento de problemas (centrais, causas e efeitos) pelos envolvidos na elaboração do PMIA. E, por último, o diagnóstico deve ser construído a partir dos 20 subtemas e suas respectivas áreas temáticas relacionadas com as políticas públicas da criança e do adolescente, e que são associadas aos ODS e suas metas (ver Anexo 3).

### Pontos importantes para o diagnóstico do Plano Municipal para a Infância e a Adolescência (PMIA)

- Caracterização do município
- Apresentação da estrutura da Prefeitura relacionada ao atendimento da criança e do adolescente (espaços físicos, equipamentos, pessoas/equipes, programas e serviços)
- Histórico de indicadores e contextualização por subtema
- Levantamentos e sistematização dos planos, projetos, ações (em andamento e as previstas) dos setores da Prefeitura e dos Conselhos da Criança e do Adolescente
- Levantamento de problemas centrais e suas causas e efeitos
- Relação dos subtemas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e suas metas associadas

#### 2.3.2 - 2ª Etapa – Formulação

Um dos pontos de maior relevância no processo de formulação do PMIA é a constituição do GTC com integrantes dos setores da Prefeitura, dos Conselhos da Criança e do Adolescente e outras organizações.

Dois pontos relevantes em relação à governabilidade. Primeiramente, o envolvimento do prefeito, da Promotoria

Pública, dos vereadores, dos secretários municipais, além de representantes do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA) e dos Conselhos Tutelares são de fundamental importância para a continuidade do PMIA. Outro ponto de destaque é a participação popular: a realização de fóruns, consultas ou audiências públicas e conferências municipais são meios de promover a democracia participativa, incentivando a comunidade, através dos seus diversos atores sociais, a buscar soluções para os problemas enfrentados em seu território, atuando na formulação de políticas e fortalecendo a gestão democrática. Nesse contexto, consideramos uma das principais inovações a participação dos beneficiários das ações do PMIA, ou seja, as crianças e os adolescentes, no seu processo de construção. Eles têm muito a dizer sobre a realidade onde vivem e o que deve ser feito para melhorá-la. Quando as crianças e os adolescentes participam da construção do plano, trazendo suas questões e solicitações, eles tornam-se protagonistas do processo. Garantir a participação dos mesmos no processo de elaboração do PMIA é um passo para incentivar a abertura de outros canais de protagonismo para as crianças e os adolescentes, além do estreitamento das relações destes com a Rede de Proteção e os gestores municipais.

A expectativa é de que os envolvidos, o GTC e todos os representantes dos diferentes órgãos públicos e da sociedade civil, possam, por meio de um processo participativo:

- Identificar e consensuar quais são os principais problemas da área da infância e adolescência do município, com a associação ao diagnóstico;
- Entender as relações de causa e efeito existentes nos problemas identificados - respondendo a perguntas como: Quais são as causas dos problemas? Quais são os efeitos gerados pela existência ou manutenção do problema?;
- Definir, para cada um dos problemas, o seu respectivo objetivo, que indicará a mudança desejada sobre a situação negativa identificada;



- Estabelecer estratégias e ações que atuem sobre a raiz (as causas) dos problemas, visando atingir o objetivo de impacto e, conseqüentemente, solucionar ou, pelo menos, minimizar a situação negativa retratada no problema central.

É importante na formulação do PMIA a associação dos ODS com os 20 subtemas diretamente relacionados com as políticas públicas da criança e do adolescente (ver Anexo 3). Conforme o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) (2018), as “metas e os indicadores globais são fundamentais para assegurar a coordenação, a comparabilidade e o monitoramento dos progressos dos países em relação ao alcance dos ODS, por parte da Organização das Nações Unidas (ONU)”.

A institucionalização do PMIA é de extrema relevância para que não se torne um documento de governo, mas uma política de Estado. Neste sentido, no final do processo de construção do PMIA, este deve ser aprovado em lei na Câmara Municipal e sancionada pelo prefeito.

### 2.3.2.1 - Enunciado dos problemas

Um problema central deve expressar uma situação identificada no município que se deseja resolver, amenizar ou melhorar. Em muitos casos, o enunciado do problema é um desejo, ou tema específico. Isso traz extrema dificuldade sobre o entendimento do problema. O enunciado do problema deve estar relacionado com o histórico de indicadores e sua contextualização, pois isso contribui muito na proposição das ações. Além disso, essas ações devem ter relação com as causas dos problemas. Portanto, é muito importante o PMIA trazer a “árvore do problema” e os indicadores relacionados, para que as ações propostas possam corresponder às causas do problema. Selecionar problemas é, portanto, uma fase do planejamento que exige atenção e cuidado, e que deve ser realizada de forma participativa, de modo que o consenso surja entre os envolvidos e que determinados setores ou segmentos, após terem

participado do diagnóstico, não se sintam preteridos na decisão sobre as ações a serem empreendidas.

### 2.3.2.2 - Objetivos e resultados esperados/metras

Formular objetivos de modo adequado não é tarefa simples. Especialmente no caso de intervenções na área social é comum encontrarem-se objetivos amplos demais, ambíguos, que ultrapassam a capacidade financeira, a capacidade de implementação ou o tempo disponível para levar a cabo as ações, ou, principalmente, cujo alcance não pode ser medido. Um objetivo bem formulado desempenha três funções:

- Ajuda a selecionar as estratégias mais adequadas;
- Comunica a todos os envolvidos o que se espera;
- Fornece o padrão de qualidade (ou o critério) que permite avaliar o progresso e o resultado da ação.

Objetivos podem (e devem) admitir diferentes níveis de especificação. Uma das classificações mais comuns é a que separa os objetivos entre gerais e específicos:

- Um objetivo geral expressa uma situação desejada que abrange a totalidade do problema focalizado, como resultado da aplicação de um conjunto de soluções; é amplo e, normalmente, alcançável a médio ou longo prazo;
- Objetivos específicos expressam ganhos parciais, como resultado da aplicação de soluções mais definidas, focalizadas, incisivas e de curto prazo. Esses objetivos devem, necessariamente, articularem-se e completarem-se, de modo a servirem como elos ou degraus para a consecução do objetivo geral.

Outra forma de estabelecer os objetivos de um plano ou projeto, importante para iniciativas no âmbito social, é separando-os em objetivos de impacto e objetivos imediatos:

- O objetivo de impacto descreve uma situação esperada que, normalmente, não depende apenas



da execução do plano ou projeto, mas para a qual ele oferece uma contribuição importante. O enunciado desse objetivo funciona como orientação, lembrando, sempre, a razão principal pela qual o plano ou o projeto está sendo desenvolvido. O alcance do objetivo de impacto muda o contexto (evidenciado pelo diagnóstico), resolve ou minimiza o problema;

- Objetivos imediatos indicam situações ou mudanças concretas esperadas ao final da execução do plano ou projeto. Geram compromisso de execução. Da mesma forma que os objetivos específicos, os objetivos imediatos precisam estar articulados, de modo a concorrerem para o alcance, a mais longo prazo e juntamente com outras ações e circunstâncias, do objetivo de impacto.

Objetivos específicos ou imediatos podem ser substituídos, na formatação do plano ou projeto, por resultados esperados. Quando cabível, objetivos ou resultados podem ser expressos em metas que envolvem os aspectos de quantidade (quanto) e tempo (quando). Metas são obrigatórias quando os objetivos se referem a ampliação, aumento, redução, construção, ou seja, quando os resultados podem ser expressos em termos quantitativos. O enunciado de um objetivo específico ou imediato deve apresentar as seguintes características: começando com um verbo no infinitivo (reduzir, aumentar, adequar, fornecer), ser conciso (curto, sem expressões e palavras que não sejam fundamentais para sua compreensão), claro (de fácil entendimento, sem floreios), específico (sem ambiguidades) e viável (que conduza a ações que podem ser realizadas no âmbito da execução do plano). As mesmas características de concisão, clareza, especificidade e viabilidade são requeridas no enunciado de um resultado esperado, sempre concluído com um verbo no particípio passado (reduzido, aumentado, adequado, fornecido). Uma característica essencial a ambos, objetivos e resultados, é a possibilidade de mensuração, isto é, a própria formulação deve permitir que se possa responder, mais tarde, se foram atingidos ou não – que é a função dos indicadores.

### 2.3.2.3 - Indicadores e meios de verificação

Indicadores, como o nome diz, devem cumprir a função de indicar, por meio de fatos observáveis ou mensuráveis, se o resultado esperado (expresso como objetivo ou como resultado) foi alcançado e em que medida. Se os indicadores representam fatos observáveis ou mensuráveis, é preciso prever onde serão encontrados tais fatos, ou seja, os meios de verificação. A identificação dos meios de verificação é útil para estabelecer a viabilidade do indicador. Às vezes, revela-se tão difícil ou tão custoso o meio de verificação que se torna mais prudente abrir mão do indicador, substituindo-o por outro. Em resumo, são as principais características de um bom indicador: ser válido (medir o que deve ser medido), ser viável (que possa ser observado e medido), ser oportuno (que esteja disponível em tempo hábil) e ser custo efetivo (que possa ser obtido a um custo razoável). Indicadores e respectivos meios de verificação são fundamentais para o monitoramento da execução do plano ou projeto e para sua avaliação, e devem, necessariamente, ser definidos no momento da formulação.

### 2.3.2.4 - Estratégia

A estratégia consiste no “como fazer”. É o caminho para a consecução dos objetivos estabelecidos e o alcance dos resultados esperados, por meio da escolha de ações, de sua organização lógica, da fixação de prazos, da alocação de recursos, da definição de responsabilidade e do estabelecimento do método de trabalho. Dependendo do escopo do objetivo/resultado, a estratégia pode conter várias ações concatenadas ou expressar-se em uma única ação.

#### 2.3.2.4a – Ações previstas e seus responsáveis

As ações propostas no plano devem ter relação direta com as causas do problema e o objetivo de impacto, ou seja, devem ser ações que atuem para resolver ou minimizar o problema central e alcançar o objetivo. Também, ser ações que possibilitem analisar o resultado desse impacto no problema por meio dos indicadores. Como já mencionado, as ações derivam de um bom diagnóstico.

Embora, à primeira vista, a escolha e a organização das ações possam parecer tarefa simples, há vários riscos envolvidos.

O primeiro risco é o de inadequação da ação para o alcance do objetivo ou da produção do resultado esperado. A razão para que isso ocorra está no diagnóstico: o problema não foi bem compreendido ou suas causas não foram adequadamente identificadas.

O segundo risco é o da inadequação da ação quanto à viabilidade de execução, em termos de oportunidade ou de disponibilidade de pessoas, recursos materiais e financeiros, e tempo de realização. Frequentemente, essa situação resulta de que, no momento da seleção dos problemas a abordar e da definição de prioridades, não se tenha levado em conta a capacidade de execução.

O terceiro risco, muito comum, é o da prévia definição das ações que se quer desenvolver para, em seguida, “encaixá-las” em objetivos ou resultados esperados criados para lhes dar cobertura. Esse procedimento subverte inteiramente a lógica do planejamento e põe a perder os esforços de diagnóstico e seleção de problemas, inicialmente realizados. Resulta da falta de análise adequada das agendas estratégica e particulares: ações componentes de agendas particulares, setoriais *versus* objetivos e resultados presentes na agenda estratégica.

O quarto risco está associado ao enunciado das ações previstas: em alguns casos, o detalhamento de uma única ação é discriminado como “ações”; em outros, a “ação” é antes uma intenção do que uma atividade com um produto ou resultado identificável.

Em resumo, cada ação escolhida como toda ou parte da estratégia de obtenção de um resultado previamente definido deve ser adequada para o fim a que se destina; ser viável, do ponto de vista da execução; ser derivada do resultado, e não precedê-lo; ser enunciada de forma clara e objetiva; e permitir a identificação de um

responsável. Cabe observar que a responsabilidade deve ser individualizada: responde pela execução, em planos, pessoas. Isso não quer dizer que a execução esteja a cargo apenas do responsável, mas que cabe a ele a articulação entre os envolvidos na execução, o acompanhamento contínuo, o encaminhamento de decisões e medidas para a correção de rumos, e o controle do respeito aos prazos estabelecidos, sempre em contato com o GTC.

#### **2.3.2.4b – Período de execução e fontes de recursos**

Quando se elabora um projeto, é forçoso estabelecer um cronograma, subdividido em espaços curtos de tempo, mostrando claramente o início e o término de cada atividade que o compõe. Também é necessário elaborar um orçamento detalhado, com os valores de desembolso previstos nas diferentes rubricas. No caso de um plano de longo prazo, é mais adequado falar em período de execução (datas previstas de início e término de cada uma das ações) e fontes de recursos. As duas informações, evidentemente, são fundamentais para viabilizar a execução e dar base ao monitoramento, mas também são essenciais para garantir a coerência e a viabilidade do plano, no momento de sua formulação. Uma análise dos períodos de execução previstos permitirá verificar se há compatibilidade entre ações interdependentes (quando a execução de uma depende da concretização anterior de outra) ou se está sendo gerada sobrecarga de trabalho para um determinado agente executor, em um dado período (restringindo a capacidade de execução). Dependendo do que se evidencie nessa análise, pode ser necessário rever a própria proposta de ações. Portanto, é de fundamental importância que o plano contenha ações de curto, médio e longo prazos, já que o PMIA é construído para um período de dez anos.

Com relação aos recursos financeiros, é preciso analisar tanto sua magnitude (se os montantes disponíveis para alocação correspondem às necessidades previstas) como sua disponibilidade no momento em que devem ser alocados. Constar as ações no Plano Plurianual

(PPA) tem uma relevância ímpar para a execução do PMIA, pois além de garantir os recursos necessários para a execução do plano, também essa execução é acompanhada pelos Tribunais de Conta, o que garante uma continuidade e avaliação do plano.

### Pontos importantes para a formulação do Plano Municipal para a Infância e a Adolescência (PMIA)

- Definição de um Grupo de Trabalho Coordenador (GTC)
- Participação de autoridades e conselhos
- Participação popular - protagonismo da criança e do adolescente
- Intersetorialidade
- Enunciado dos problemas (central, causas e efeitos)
- Objetivos e resultados/metasp
- Indicadores e fontes de verificação
- Estratégias: ações (de curto, médio e longo prazos) associadas às causas dos problemas, subtemas e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)/metasp
- Estratégias: período de execução e fontes de recursos
- Relação do subtema com Plano Plurianual (PPA)/Orçamento Criança e Adolescente (OCA)
- Institucionalização

### 2.3.3 - 3ª Etapa – Execução

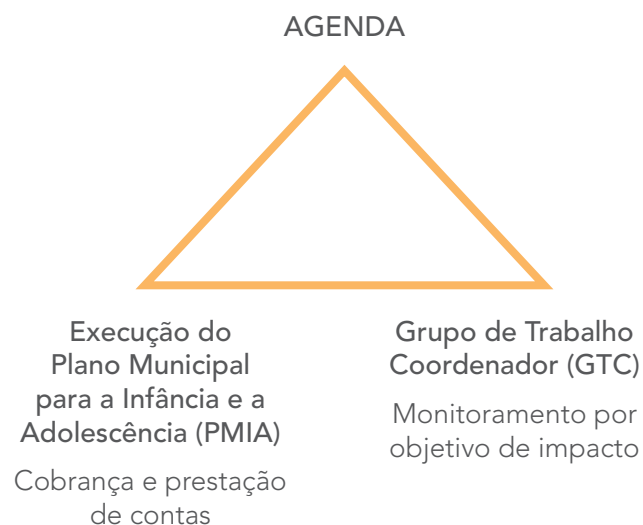
A execução corresponde ao processo de mobilização dos recursos e desenvolvimento das ações previstas. A forma como se dá a execução contribui para o sucesso ou o insucesso do plano. Muitas vezes, condições favoráveis fazem com que uma ação produza resultados superiores aos esperados. Em outros casos, ao contrário, dificuldades e obstáculos não previstos, não enfrentados com seriedade ou não contornados põem a perder uma proposta que “teria tudo para dar certo”.

Planos de longo prazo enfrentarão circunstâncias diversas, favoráveis e desfavoráveis, durante o período previsto para sua execução. Para que os mesmos não se tornem apenas mais uma “boa intenção” e não sejam “engavetados”, é preciso que sejam constantemente acompanhados e avaliados (monitoramento).

### 2.3.4 - 4ª Etapa – Monitoramento (acompanhamento e avaliação)

O monitoramento consiste na obtenção sistemática de informações a respeito do andamento do plano ou projeto, provendo as bases para a ação corretiva – tanto em aspectos substantivos ou de conteúdo (relativos a objetivos, resultados esperados e estratégias) como em aspectos operacionais (relativos a recursos e processos) –, e para o reforço de aspectos positivos, identificados durante a execução. O monitoramento está diretamente ligado à agenda do responsável pela coordenação do plano e a equipe de trabalho designada pela condução da execução das ações.

O triângulo de gestão proposto por Carlos Matus (1987) nos auxilia a compreender a necessidade de um processo de “gestão de monitoramento (acompanhamento e avaliação)”. Adaptando a proposta de Matus (1987) para a elaboração e revisão do PMIA, temos:



A **agenda** é considerada a estrutura-chave do triângulo de gestão, cujo produto é uma pauta de decisões diárias para o dirigente. Alimenta-se de duas fontes competitivas: as prioridades do plano e a improvisação gerada pelas urgências, a inércia, a rotina etc. A agenda define a utilização de dois recursos mais escassos no exercício de governo: o tempo e o foco de atenção do dirigente.

A estrutura de **cobrança e prestação de contas** por desempenho do triângulo de gestão submete cada responsável por problemas e objetivos de impacto a uma avaliação sistemática e periódica de sua gestão, estabelecendo a responsabilidade pertinente. Os critérios de avaliação são estabelecidos no momento do processamento tecnopolítico (dimensões técnica e política) de cada problema, sendo, portanto, não apenas conhecidos pelo avaliado com muita antecipação à prestação de contas, mas propostos pelo avaliado e acordados com o dirigente que sanciona o plano. A cobrança de contas por desempenho é a chave do triângulo de gestão porque determina se o funcionamento organizacional é de baixa ou alta responsabilidade.

O **monitoramento por objetivo de impacto** é a estrutura que traduz as decisões em realizações. Opera com base em objetivos e resultados/metapas concretos, relacionados com os problemas do Plano Municipal para a Infância e a Adolescência (PMIA), planos setoriais e a programação das atividades próprias de cada unidade organizacional (secretaria, diretoria, setor da Prefeitura).

A avaliação de um plano (ou projeto) deve ser realizada periodicamente (agenda) e oferecer informações e indicadores para um acompanhamento efetivo. São

três os principais níveis de avaliação: avaliação de efeitos ou impactos, avaliação de produtos e resultados, e avaliação de estrutura e processo. Em todos os casos, são os indicadores que focalizam e orientam o processo de avaliação.

A mais importante questão que sempre se coloca é se o plano ou projeto produziu (ou está produzindo, nos casos de avaliações intermediárias) os efeitos ou impactos desejados. Efeitos ou impactos modificam a situação inicial, resolvem ou diminuem o problema que motivou a execução.

Quando se formula um plano e são selecionadas estratégias, o pressuposto é de que, se bem executadas, as ações gerarão “produtos” (bens concretos ou tangíveis) e “resultados” eficientes e eficazes. A ideia de eficiência está relacionada à relação entre o produto ou resultado obtido e os recursos empregados (notadamente, tempo e dinheiro). A ideia de eficácia está relacionada à adequação do produto ou resultado à situação para a qual foi previsto. Em relação à estrutura, o que se examina é, principalmente, a adequação da escolha da estratégia: as ações definidas precisam ser viáveis e oportunas, além de terem potencial para contribuir para o alcance dos objetivos ou obtenção dos resultados esperados. E no que diz respeito ao processo, o que se analisa é a forma de desenvolvimento das ações: efetividade da coordenação e acompanhamento dos responsáveis, organização, qualidade dos relatórios das avaliações (prestação de contas), quantidade dos envolvidos, disponibilidade de recursos financeiros. Mesmo que uma ação previamente definida seja adequada, oportuna e viável, se mal realizada em nada contribuirá para o alcance dos objetivos ou da obtenção dos resultados esperados.

No caso do PMIA, recomenda-se que os municípios se engajem na realização de avaliações intermediárias, anuais, internas e, sempre, de caráter formativo, bem como de revisões periódicas, o que certamente

conduzirá as gestões municipais ao alcance do objetivo maior de melhorar a qualidade de vida de suas crianças e de seus adolescentes.

No âmbito do PPAC são incentivadas não só a elaboração como a revisão do PMIA. Aqueles municípios que já têm os planos elaborados, ao participarem do Programa, terão a oportunidade de revê-los e avaliá-los, o que é indispensável para sua efetividade.

### Pontos importantes para o monitoramento (acompanhamento e avaliação) do Plano Municipal para a Infância e a Adolescência (PMIA)

- Definição e institucionalização de periodicidade de avaliação (agenda)
  - Pode ser definido na lei municipal que aprova o plano
- Definição da estratégia de monitoramento (acompanhamento e avaliação) do Plano Municipal para a Infância e a Adolescência (PMIA)
- Avaliação de efeitos/impactos, produtos/resultados/metas e estrutura/processo
- Avaliação relacionada aos indicadores
- Revisão do Plano Municipal para a Infância e a Adolescência (PMIA) a cada quatro anos (mudança do mandato) e avaliação, e ajustes, anualmente

## ANEXO 1: ORIENTAÇÃO PARA ELABORAÇÃO DO PMIA

O formato que se detalha a seguir tem por objetivo apoiar o município que tomou a decisão de elaborar, complementar ou revisar sua política para a infância e a adolescência. Mas a forma de desenvolvimento – passos – pode ser adequada pelo município a suas possibilidades ou peculiaridades, desde que o caminho escolhido mantenha as características de planejamento de longo prazo, com base em esforço coletivo, divisão de tarefas de forma articulada, participação social e valorização do conhecimento e das potencialidades locais.

Atualmente, os representantes dos municípios participantes do Programa Prefeito Amigo da Criança (PPAC) preenchem no *site* – onde foram previamente cadastrados - um questionário sobre o processo de formulação e uma Matriz Lógica do Plano Municipal para a Infância e a Adolescência (PMIA). Essa matriz é a parte mais importante no que se refere a avaliação do PPAC, pois nela ficam expostos os principais problemas da infância e da adolescência identificados pelos gestores do município e quais as estratégias que a atual e as próximas gestões, até 2030, deverão empreender para solucionar tais problemas.

O processo completo, da decisão ao formato final do PMIA, propõe-se a realização dos seguintes passos:

- Passo 1: Criação do Grupo de Trabalho Coordenador (GTC);
- Passo 2: Quem envolver? - Corresponsáveis pelo PMIA;
- Passo 3: Mobilização;
- Passo 4: Estratégias para as oficinas de trabalho em grupo;
- Passo 5: Identificação de problemas, objetivos e soluções, relacionando-os com os subtemas;
- Passo 6: Consolidação do Plano;
- Passo 7: Aprovação, divulgação e institucionalização.

Para iniciar os trabalhos, caberá ao gestor municipal reunir-se com seu secretariado e com o Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA) e expor a decisão de elaborar, por meio de um processo participativo, o PMIA para um período de dez anos.

### I - Passo 1: Criação do Grupo de Trabalho Coordenador (GTC)

Para que o processo ocorra é necessário dispor de pessoas integralmente envolvidas e dedicadas à operacionalização: preparação de materiais; organização de encontros e reuniões; controle de cronograma e agenda; sistematização de ações, indicadores e resultados; elaboradores de relatórios das atividades. Portanto, propõe-se a criação de um Grupo de Trabalho Coordenador (GTC) com critérios de qualificação técnica (conhecimentos e capacidade de organização e coordenação), disponibilidade de tempo (liberação de parte das atribuições, rotinas, tarefas), e conhecimentos (e, se possível, experiência) relativos à formulação de planos e projetos<sup>5</sup>. Recomenda-se que seus membros sejam indicados pelos gestores (secretários/diretores) de diferentes áreas/setores da Prefeitura e pelos Conselhos.

<sup>5</sup> Recomenda-se investir na capacitação dos envolvidos na elaboração e revisão dos Planos Municipais para a Infância e a Adolescência (PMIAs).

Um aspecto decisivo para o sucesso de um grupo de trabalho é que ele seja formado de acordo com a tarefa a realizar. No caso da elaboração do PMIA, o trabalho do grupo **não consistirá na formulação de conteúdo**, que será obtido por ampla participação, mas na programação, organização, articulação, coordenação e controle de atividades. E os membros desse grupo **não deverão representar os interesses de sua área/setor**, mas sim atuar de forma multi e intersetorial.

O sucesso do trabalho, em boa medida, dependerá da qualidade do GTC e da definição de algumas questões logísticas: disponibilidade de meios, como telefone, computador, acesso à internet; recursos para reprodução de material; apoio secretarial e acesso ao poder de decisão (trânsito livre e acesso facilitado aos tomadores de decisão). Para tanto, precisarão de condições de trabalho garantidas pelo Poder Municipal.

O próprio grupo, que não se obriga à estrutura hierárquica estabelecida, poderá escolher o seu coordenador, podendo ou não ser o articulador local.

### I.1 - Responsabilidades e atividades preparatórias do GTC

A primeira atividade do GTC consistirá em apropriar-se do processo de trabalho<sup>6</sup>, compreendendo claramente os passos e identificando as atividades que deverá realizar. A partir desse conhecimento, o grupo deverá elaborar um cronograma tendo como horizonte a data fixada para conclusão da elaboração do PMIA, especificando um tempo para cada etapa/passos e detalhando as atividades a serem realizadas. O cronograma será um instrumento de monitoramento do processo, tanto para o próprio GTC como para o gestor municipal que deverá reservar em sua agenda datas para encontros sistemáticos com o grupo.

Em seguida, o GTC deverá: a) rever ou mesmo conhecer as diretrizes e os objetivos estratégicos que compõem o Plano Decenal dos Direitos Humanos da Criança e do Adolescente (PDDHCA), bem como os objetivos e metas propostos no Plano Nacional pela Primeira Infância (PNPI), que detalham o objetivo estratégico relativo a esse segmento (ver Anexo 2); b) fazer uma síntese sobre a estrutura da Prefeitura relacionada ao atendimento da criança e do adolescente (espaços físicos, equipamentos, pessoas/equipes, programas e serviços); c) produzir textos, sendo um de caracterização do município e outro com o histórico de indicadores e a contextualização por subtema; d) sistematizar os planos, projetos, ações (em andamento e as previstas) dos setores da Prefeitura e dos Conselhos da Criança e do Adolescente, a partir das informações coletadas por um membro do GTC de cada setor e/ou Conselho; e e) conhecer os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e suas relações com os subtemas das políticas da criança e do adolescente (ver Anexo 3).

Embora aos membros do grupo não seja atribuída a responsabilidade de formular conteúdo, a leitura e discussão dos planos nacionais e dos ODS proporcionarão familiaridade com o tema a ser tratado e com um referencial que será utilizado pelos participantes do processo.

## II - Passo 2: Quem envolver – corresponsáveis pelo PMIA

A natureza do PMIA é multissetorial e assim deverá se dar sua elaboração. De forma resumida, deverão ser envolvidos os integrantes do Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente (SGDCA) em suas três grandes linhas de ação – a promoção dos direitos, a defesa dos direitos e o controle social das ações levadas a cabo no âmbito dos dois eixos anteriores –, assim como os beneficiários ou interessados principais.

---

<sup>6</sup> Leitura e discussão do Manual de Orientação para Elaboração e Revisão do PMIA.



São presenças obrigatórias no processo, representantes:

- Do CMDCA;
- Dos setores do Poder Executivo Municipal prioritários na relação com o tema (Assistência/ Desenvolvimento Social, Educação, Cultura, Esporte, Lazer, Saúde, Trabalho, Infraestrutura/ Obras Públicas, Administração e Finanças).

Devem, ainda, ser chamados a participar representantes:

- Do Poder Judiciário;
- Do Ministério Público;
- Da Defensoria Pública;
- Da Polícia Civil;
- Do Poder Legislativo Municipal;
- Dos Conselhos Tutelares e Conselhos Municipais Setoriais e de Controle Social (Educação, Saúde, Assistência Social, Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb), Alimentação Escolar e outros existentes no município);
- De instâncias regionais da Administração Estadual, especialmente as ligadas à Educação e à Saúde;
- De organizações da sociedade civil (universidades/ escolas de educação superior, entidades componentes do Sistema S, e representações patronais e de trabalhadores);
- De organizações não governamentais ligadas ao tema dos direitos da infância e da adolescência;
- De sociedades e clubes de serviço (Rotary, Lions, Maçonaria);
- De empresas que mantêm programas de Responsabilidade Social, especialmente se destinados a crianças e adolescentes;
- Das crianças e dos adolescentes (beneficiários).

### III - Passo 3: Mobilização

Como coordenar essa multiplicidade de atores? Como identificar suas demandas e sua capacidade de ação cooperativa? Como transformar demandas e propostas em plano de trabalho? O que se propõe ao município para a elaboração de seu PMIA é um processo participativo, organizado e viável, considerando as diretrizes existentes, os compromissos assumidos e as ações/planos/projetos em desenvolvimento em relação às crianças e aos adolescentes.

Com o GTC já atuando de acordo com suas responsabilidades descritas no Passo 1 deste anexo, e ter identificados os potenciais participantes, revistos os planos nacionais orientadores, e elaborado o cronograma de trabalho, é hora de, efetivamente, começar elaboração do PMIA.

A mobilização tem por objetivo divulgar, entre os potenciais participantes das oficinas, a elaboração do PMIA, e obter sua adesão. E, para tanto, sugere-se a realização de um evento (ou eventos<sup>7</sup>) de mobilização, um seminário, por exemplo, para o qual deverão ser convidados representantes de todos os setores e organizações identificados como potenciais participantes do trabalho. As atividades que precedem a realização do **evento de mobilização** incluem:

- Identificação dos responsáveis pelos setores e organizações a serem convidados;
- Certificar-se da presença do gestor municipal;
- Estruturação do evento de mobilização - definição de data e local de realização, escolha de expositores, garantir a presença de gestor municipal (presença fundamental), elaboração e envio de convites, e preparação de material.

---

<sup>7</sup> A quantidade de eventos de mobilização a serem realizados pode depender do porte do município, de sua conformação geográfica e/ou da quantidade de organizações a serem convidadas.



E no evento de mobilização deverá ser:

- Realizada a abertura dos trabalhos pelo gestor municipal;
- Feita a apresentação do objetivo do trabalho e o processo que será adotado para sua execução;
- Solicitada, a cada setor ou organização, a indicação de participantes nas oficinas de trabalho que serão realizadas no passo seguinte.

Além de informativo, o evento de mobilização deve produzir um resultado essencial para que se inicie um processo de planejamento conjunto, construindo um consenso mínimo entre os participantes de que existe uma situação-problema (problema central); e de que é necessário um esforço conjunto para solucioná-la ou minimizá-la. E o GTC deve elaborar um resumo, registro do evento incluindo sua preparação, execução (apresentações, dinâmica da programação forma de realização, quantidade de eventos, setores e organizações participantes) e resultados. Esse resumo fará parte do documento do PMIA.

#### **IV - Passo 4: Estratégias para as oficinas de trabalho em grupo**

Um processo participativo concretiza os conceitos de intersetorialidade, articulação e representação, facilita o surgimento de soluções criativas e mais ajustadas a uma determinada realidade, e aumenta a motivação, o entusiasmo e o compromisso das pessoas. Ao envolver aqueles que podem contribuir com seus conhecimentos e experiências, e aqueles que estarão na linha de frente da execução, provê oportunidade para uma aprendizagem mútua. Enfim, um processo participativo de planejamento possibilita a socialização das informações sobre o assunto - compartilha os problemas a resolver, aponta soluções e estratégias, e

sensibiliza os participantes para a corresponsabilização pelo plano.

Participação não significa harmonia. Quando se permite que várias pessoas ou grupos exponham livremente seus pontos de vista, nem sempre se obtém convergência de opiniões. Ficam mais claras situações cooperativas, mas também podem surgir oposições e resistências. Essa é a essência do processo democrático. Por outro lado, normalmente é da divergência de ideias que surgem as melhores e mais criativas soluções, já que a oposição obriga à argumentação e ao exame de aspectos não percebidos de uma questão. As metodologias participativas devem permitir organizar a participação, em direção à busca do consenso. Entendendo que consenso não é concordância e sim que, pela busca do consenso, alguns dos envolvidos com a situação-problema abrem mão de demandas e opiniões pessoais, em benefício de interesses coletivos.

Também é preciso pensar que, mesmo que não se alcance “perfeição técnica” na aplicação de um método e na realização do processo participativo proposto, essa terá sido uma excelente oportunidade de viabilizar a participação, de tomar conhecimento de anseios e opiniões de grupos diversos e de mobilizar a sociedade local em torno do tema. Parcerias não previstas ou não implementadas podem surgir desse processo.

Quantidade e perfil das pessoas participantes, potencial divergência de opiniões, amplitude do tema a ser tratado e controle do tempo são aspectos que exigem que os trabalhos participativos sejam conduzidos por um moderador (ver item IV.2).

##### **IV.1 - Escolha do método para trabalho em grupo**

Existe uma grande variedade de métodos<sup>8</sup> para o trabalho participativo com grupos, cada um deles com vantagens

---

<sup>8</sup> Uma exposição abrangente desses métodos é encontrada em Brose, Markus, org. Metodologia participativa. Uma introdução a 29 instrumentos. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2001.

e desvantagens, potencialidades e limitações, e uns mais adequados do que outros a uma determinada situação. A estratégia que aqui se sugere está baseada<sup>9</sup> no Método Zopp (ver quadro Método Zopp – Visão geral, a seguir). O município poderá lançar mão de outros métodos, já experimentados, que, garantindo participação do Poder Público e da sociedade civil, conduza ao resultado esperado, qual seja, problemas e soluções identificados e propostos de forma coletiva e consensual.

O método Zopp, na fase de diagnóstico, propõe quatro análises: análise de envolvimento (ou participação), análise de problemas, análise de objetivos e análise de alternativas. A primeira já foi tratada no passo anterior (3) – Mobilização, no qual setores e organizações foram previamente selecionados e convidados a participar.

### Método Zopp – Visão geral

A sigla Zopp, originária do alemão Ziel Orientierte Projekt Planung, significa planejamento de projetos orientado por objetivos. O método foi desenvolvido para a Sociedade Alemã de Cooperação Técnica (GTZ, sigla em alemão), passando a ser largamente utilizado, a partir do final da década de 1980, em projetos de cooperação, não apenas desta agência, mas também de outros organismos internacionais.

Ele possui quatro características que o tornam interessante para a situação em questão: a) é exaustivamente testado e largamente utilizado; b) é de relativamente fácil aplicação; c) pode ser utilizado independentemente do tipo de organização ou área temática; e, principalmente, d) permite que um grande número de pessoas

participe ativamente na elaboração de um plano ou projeto.

O método Zopp propõe uma sequência de atividades que possibilitam que um grupo, partindo de um amplo universo de ideias, opiniões, conhecimentos e experiências individuais, chegue a um plano ou projeto detalhado em seus objetivos e estratégias. De acordo com a proposta do método, a atividade de planejamento é organizada em duas grandes fases.

#### Fase de diagnóstico

Envolve a realização de quatro tipos de análise: a) análise de envolvimento (ou participação), b) análise de problemas, c) análise de objetivos e d) análise de alternativas.

a) A análise de envolvimento consiste em mapear as organizações envolvidas com a situação-problema, identificar suas potencialidades e limitações, obter os primeiros indicativos de parcerias ou resistências, e conseguir um consenso mínimo a respeito do problema e da necessidade de cooperação para encaminhar soluções.

b) A análise de problemas (situações negativas que causam insatisfação) é iniciada pelo arrolamento de problemas centrais ou abrangentes, relacionados ao tema que está sendo tratado. Identificados os grandes problemas, cada um deles é analisado em termos de causas e efeitos.

c) A análise de objetivos consiste em transformar a situação negativa presente em situação positiva

<sup>9</sup> Adaptações foram feitas para atender à situação específica e viabilizar a realização não apenas do processo participativo, mas das etapas seguintes propostas, sem perder de vista a essência do método.

futura, gerada pela solução ou pelo abrandamento dos problemas identificados.

d) A análise de alternativas corresponde à escolha das estratégias a serem adotadas, face à multiplicidade de objetivos definidos. Quanto mais complexa a situação-problema ou o tema em foco, maior a probabilidade de que as intervenções não possam abranger a totalidade da questão, face a inevitáveis limitações de tempo e recursos. É necessário, portanto, estabelecer prioridades.

### Fase de planejamento

Consiste na montagem de um Marco Lógico (ou Matriz Lógica), com o detalhamento de objetivos, resultados/metas, atividades, indicadores, meios de verificação e pressupostos.

*As informações sobre o método aqui registradas estão baseadas em Brose, Markus. O Método Zopp para planejamento e gestão de projetos. In: Brose, Markus, (org.). Op. cit. Zopp – Iniciação do método. GTZ – Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit. Apostilado, sem data. Método Zopp – Planejamento de Projeto Orientado por Objetivos. Por Miguel Minguillo. Santa Catarina, Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho, sem data ([www.seplag.pb.gov.br](http://www.seplag.pb.gov.br)). Planejamento e Gerenciamento de Projetos. Governo do Estado de São Paulo, Fundação para o Desenvolvimento Administrativo (Fundap), 2006 ([www.fundap.sp.gov.br](http://www.fundap.sp.gov.br)). Ver, também, Zopp – Planejamento de Projetos Orientado por Objetivos. Unidade 4 – Questões fundamentais do desenvolvimento empresarial. GTZ – Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit ([www.scribd.com](http://www.scribd.com)).*

## IV.2 - Papel do moderador para trabalho em grupo

O papel do moderador é o de promover uma discussão objetiva e equilibrada entre os participantes de um grupo e de contribuir para que todos participem ativamente.

Ele deve ser capaz de fomentar um confronto claro de ideias, sempre relacionadas com a finalidade da discussão; deve contribuir para a organização e o esclarecimento dessas ideias, sem expressar juízos de valor; deve saber ouvir com atenção e, se for necessário, interromper com delicadeza e propriedade; deve expressar-se em linguagem clara, objetiva e acessível ao grupo; deve estimular a participação efetiva de todos os envolvidos na atividade coletiva (com orientações e fazendo perguntas); e deve retroalimentar o grupo com sínteses e esclarecimentos.

O moderador é um especialista no caminho de como melhorar a comunicação humana<sup>10</sup>, **mas não é um especialista no assunto da discussão**. Um “moderador” é um facilitador, um catalizador, um orientador do processo, enquanto um “especialista”, sendo a pessoa que detém mais e melhores informações sobre determinado assunto, é um assessor, um orientador técnico, um agente que poderá transferir conhecimentos para facilitar a análise e a tomada de decisões pelo grupo, embora sem decidir por ele<sup>11</sup>.

O Grupo de Trabalho Coordenador (GTC) poderá identificar moderadores para as oficinas entre os próprios funcionários municipais, entre integrantes de conselhos, em organizações conhecidas ou pode, ainda, solicitar a colaboração de empresas eventualmente existentes no município, pois é possível que alguma disponha de profissionais capacitados e habituados a exercer essa função.

<sup>10</sup> Pfeiffer, Peter. Apud Collete, Maria Madalena. Moderação. In: Brose, Markus, org. Op. cit.

<sup>11</sup> Cordioli, Sergio. Enfoque participativo no trabalho com grupos. In: Brose, Markus, org. Op. cit.

### IV.3 - Preparação das oficinas de trabalho em grupo

As atividades de trabalho em grupo – oficinas – para a construção do PMIA deverão ser cuidadosamente planejadas, especialmente em função da quantidade de pessoas envolvidas e do tipo de trabalho a ser realizado.

O coordenador do GTC deverá:

- Relacionar os participantes das oficinas de trabalho por subtema (ver Anexo 3), indicados pelos representantes de setores (secretarias, diretorias, áreas), conselhos e organizações conforme (ver Passo 2);
- Garantir moderadores para todas as oficinas;
- Identificar e agendar locais adequados para a realização das oficinas;
- Elaborar a agenda das oficinas, levando em conta a disponibilidade dos moderadores e dos locais, bem como o tempo previsto para a realização da atividade, no cronograma inicialmente elaborado;
- Providenciar todos os materiais/equipamentos necessários;
- Preparar a pauta, as apresentações<sup>12</sup> e o material para as dinâmicas de elaboração coletiva;
- Elaborar e enviar os convites aos participantes.

Deverá, ainda, reunir-se com os moderadores para garantir homogeneidade de procedimentos, tratando dos objetivos do trabalho e, portanto, dos resultados esperados: informando a data limite para conclusão e os locais previstos para realização das oficinas; atribuindo-lhes, se for o caso, autonomia para definição do número de oficinas e, eventualmente, de outros locais de reunião; esclarecendo sobre a forma de apresentação dos resultados; e discutindo aspectos do método de trabalho participativo e possíveis estratégias para dar conta dos problemas identificados, no prazo previsto.

O GTC deverá cuidar para que as oficinas ocorram de acordo com o cronograma previsto e para que os registros, do processo e dos resultados, das oficinas realizadas sejam entregues e organizados de forma ordenada, com a identificação dos participantes.

### V - Passo 5: Identificação de problemas, objetivos e soluções, relacionando-os com os subtemas

O que se propõe, neste passo de construção (elaboração ou revisão) do PMIA, não é apenas um esforço de coleta e sistematização de dados e informações disponíveis, mas a realização de um processo participativo de análise de problemas e análise de objetivos, com delineamento de soluções. E é preciso ter em mente que toda atividade participativa é potencialmente conflitiva.

Lembrando-se de que o município já dispõe de informações diagnósticas sobre necessidades e atividades de promoção e proteção dos direitos de crianças e adolescentes, como decorrência da elaboração e do acompanhamento de planos de caráter obrigatório, tais como o Plano Municipal de Educação (PME), o Plano de Ações Articuladas (PAR), o Plano Municipal de Saúde (PMS) e o Plano Municipal de Assistência Social (PMAS). Pode-se, ainda, dispor de outros diagnósticos realizados para participação em programas e projetos federais ou estaduais, ou em função de iniciativas locais.

#### V.1 - Análise de problemas

A análise de problemas é iniciada pela listagem de problemas centrais, relacionados ao subtema que está sendo tratado e baseados nos indicadores e informações sistematizadas apresentados aos participantes. Os problemas são redigidos de modo a expressar uma situação negativa, de forma precisa, numa frase resumida (não pode ser uma palavra isolada) e com clareza, para

---

<sup>12</sup> Importante preparar a visualização das informações disponíveis sobre e no município, sistematizadas no diagnóstico prévio preparado pelo Grupo de Trabalho Coordenador (GTC).

evitar distorções de interpretação. Os participantes também devem estar atentos para tratar de problemas reais e presentes (e não futuros e imaginários).

Essa identificação inicial de problemas centrais pode ser feita de forma coletiva, orientada pelo moderador, ou pode ser solicitado a cada participante que formule, individualmente, um único problema, considerado por ele o mais relevante. Em seguida, deve-se proceder a sistematização dos problemas centrais identificados por todos os participantes e, quando a redação for ampla, deve-se subdividi-la em problemas mais específicos, embora ainda centrais. E, ainda, os que não forem identificados como centrais poderão ser causas ou efeitos.

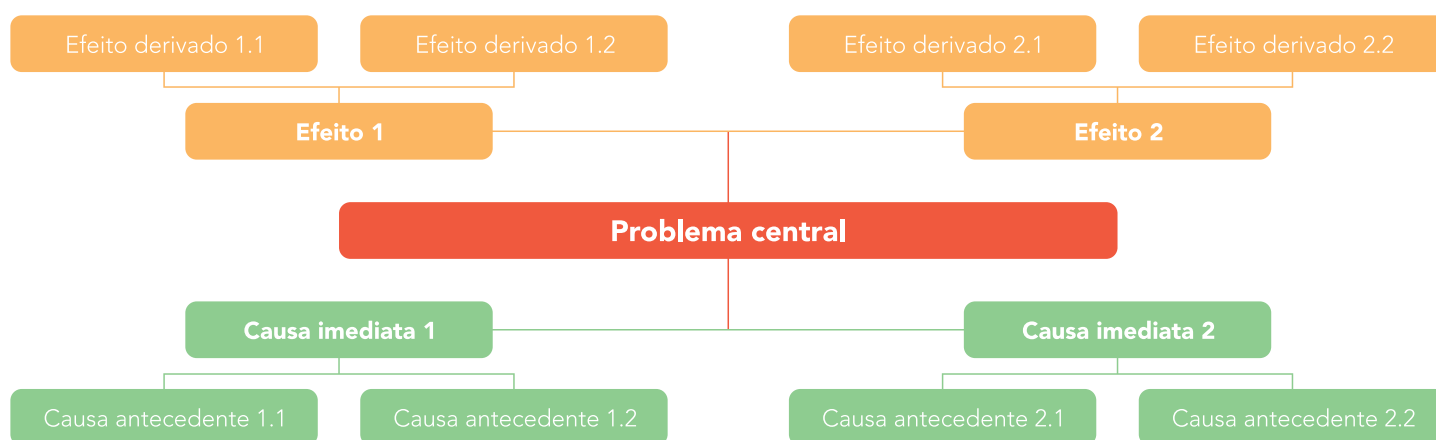
Um dos problemas centrais que pode ser identificado pelos grupos é, por exemplo, “baixa qualidade da

educação”. Tendo em vista a amplitude desse problema, é conveniente que ele seja subdividido em outros, ainda centrais e abrangentes, tais como “pouco acesso à Educação Infantil pública”, ou “oferta de vagas na Educação Infantil pública insuficiente”, “baixa qualidade do Ensino Fundamental”, “vagas insuficientes no Ensino Médio público no município”, “número reduzido de alunos no Ensino Médio público” e “baixa qualidade do Ensino Médio”.

### V.1a - Como elaborar a árvore de problemas

Relacionados os problemas centrais, cada um deles será analisado pelo grupo, em termos de causas (imediatas ou antecedentes) e efeitos. Para organizar essa análise, utiliza-se, habitualmente, a construção da árvore de problemas, valendo-se de fichas coloridas, conforme o modelo a seguir:

### ÁRVORE DE PROBLEMAS - ESTRUTURA



- O **problema central** deve ser registrado em uma ficha de cor “A”, (no modelo, de **cor vermelha**) e afixada em local visível para todos os participantes;
- As **causas imediatas** do problema, identificadas pelos participantes, devem ser registradas em fichas de cor “B” (no modelo, de **cor verde**), e estas afixadas abaixo da ficha do problema central, umas ao lado das outras;

- Cada causa imediata gera um ou mais **efeitos**, que devem ser registrados em fichas de cor “C” (no modelo, de **cor laranja**), e estas afixadas acima da ficha do problema central, umas ao lado das outras;
- E cada causa antecedente gera um ou mais **efeitos derivados**, que devem ser registrados em fichas de cor “C” (no modelo, de **cor laranja**), e estas afixadas acima da ficha do efeito correspondente, umas ao lado das outras.

Construída essa primeira estrutura, os participantes deverão:

- Verificar se uma ou mais das causas imediatas possui suas próprias causas – denominadas de **causas antecedentes**, e, se forem importantes para explicação, devem ser registradas em fichas de cor “B” (no modelo, de **cor verde**), e estas afixadas abaixo da ficha da causa imediata correspondente/ analisada, umas ao lado das outras;
- Identificar os efeitos das causas antecedentes, denominados **efeitos derivados**, registrando-os em fichas de cor “C” (no modelo, de **cor laranja**), e estas afixadas acima das fichas dos **efeitos**, umas ao lado das outras.

#### Observações:

- a) Cada causa imediata do problema central é um problema, só que mais específico do que o problema central e, na continuidade, cada causa antecedente é um problema ainda mais específico do que a causa imediata;
- b) A medida em que se avança no detalhamento, pode ocorrer que diferentes causas gerem os mesmos efeitos (o que demonstra as interrelações dos problemas).

O processo pode ter continuidade, seguindo-se os mesmos passos, sendo concluído quando o grupo considerar que as principais relações de causa e efeito foram identificadas e registradas em um modelo explicativo causal do problema central analisado. Não há, portanto, uma regra definida para a quantidade de vezes em que se devem desdobrar causas e seus efeitos. Mas sugere-se que a análise não se torne interminável. Por outro lado, a interrupção da análise, uma vez identificadas apenas as causas imediatas, pode resultar em situações tão amplas que dificultem a posterior definição de objetivos e de resultados mensuráveis. Sugere-se, assim, que a análise seja conduzida até um primeiro conjunto de causas antecedentes.

Concluído o tratamento de um problema central, passa-se ao seguinte, repetindo-se os mesmos procedimentos. Portanto, serão elaboradas tantas árvores quanto for a quantidade de problemas centrais identificados pelo grupo.

Cabe alertar para o fato de que, no caso da construção do Plano Municipal para a Infância e a Adolescência (PMIA), a quantidade de problemas centrais inicialmente identificados pode exigir bastante tempo para seu tratamento individual, resultando na necessidade de realização de várias oficinas e, eventualmente, extrapolando o prazo definido pelo Grupo de Trabalho Coordenador (GTC) para a realização da atividade. São duas as alternativas possíveis, e nesses casos o moderador poderá:

- Propor ao grupo uma seleção de problemas prioritários, entre os centrais identificados, de modo a tornar a análise conjunta exequível;
- Dividir o grupo em subgrupos, atribuindo a cada subgrupo o tratamento de um ou mais problemas, reservando tempo para apresentação e, se necessário, complementação da análise, em plenário.

## V.2 - Análise de objetivos

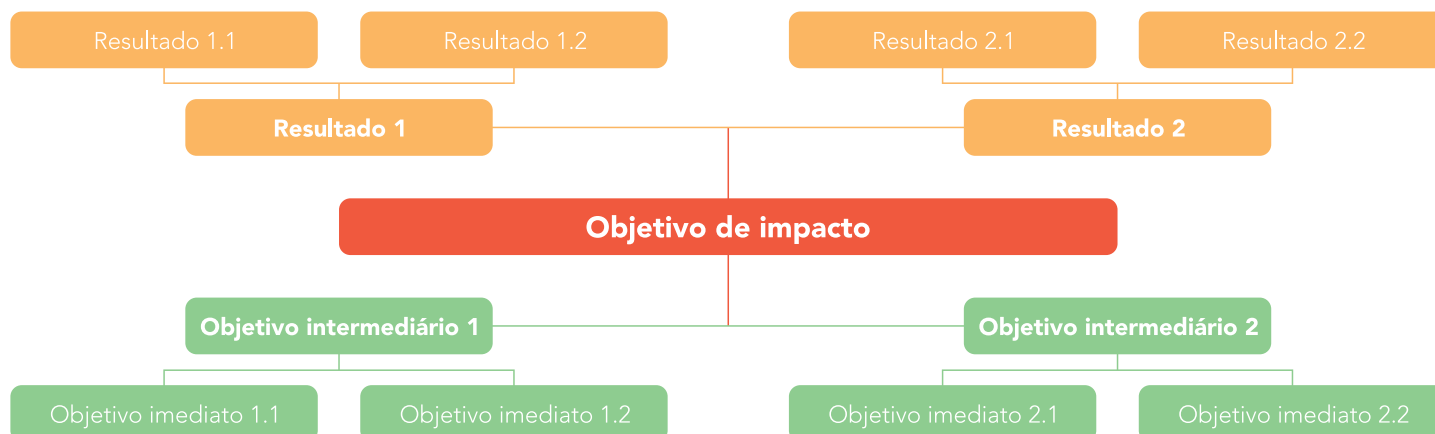
A análise de objetivos consiste em transformar a situação negativa atual em situação positiva futura, gerada pela solução ou pelo abrandamento dos problemas identificados.

### V.2a - Como elaborar a árvore de objetivos

Com o apoio de fichas, é construída uma árvore de objetivos a partir da transformação da árvore de problemas. Serão construídas tantas árvores de objetivos quantas forem as árvores de problemas elaboradas. O procedimento de montagem da árvore de objetivos é o seguinte:



## ÁRVORE DE OBJETIVOS - ESTRUTURA



- O problema central é transformado em **objetivo de impacto**, registrado em uma ficha de cor “A” (no modelo, de **cor vermelha**), e esta afixada, preferencialmente, ao lado da respectiva árvore de problemas;
- Em seguida, transforma-se cada uma das **causas imediatas** do problema central em **objetivo intermediário**, que deve ser registrado em ficha de cor “B” (no modelo, de **cor verde**), e esta afixada abaixo da ficha do objetivo de impacto, umas ao lado das outras;
- Depois, cada **efeito** deve ser redigido como um resultado a ser alcançado. Esse **resultado** deve ser registrado em ficha de cor “C” (no modelo, de **cor laranja**), e afixada acima da ficha na qual foi registrado o objetivo de impacto;
- Examina-se, então, se o resultado a ser alcançado elimina ou atenua o efeito a ele associado na árvore de problemas. Caso se verifique que isso não ocorre, é necessário voltar à árvore de problemas: imprecisões em sua construção (como, por exemplo, relações de causa–efeito mal identificadas) podem dificultar a formulação dos objetivos de solução que, atuando sobre as causas, produzam os resultados que modifiquem os efeitos;
- Prossegue-se com a adoção do mesmo procedimento (qual seja, definição de objetivo de solução e de verificação se o resultado modifica o efeito) para todas as causas imediatas e seus efeitos

registrados na árvore de problemas em exame e, em seguida, para as causas antecedentes (se tiverem sido registradas) e seus efeitos, até que se esgote o tratamento de cada uma das árvores de problemas. Na elaboração do PMIA, os objetivos de solução associados às causas antecedentes serão chamados objetivos imediatos.

Cabe notar que, nem sempre, a relação entre os problemas e os objetivos das duas árvores será de um para um, já que um único objetivo pode, muitas vezes, dar conta de mais de uma causa, produzindo resultados que atenuam ou eliminam mais de um efeito indesejado.

Finalizada a construção de cada uma das árvores de objetivos, elas devem ser completamente revisadas para confirmação de sua coerência e de sua suficiência (se não há objetivos que se confundem ou se sobrepõem e se os objetivos definidos em níveis inferiores são necessários e suficientes para o alcance dos objetivos expressos nos níveis superiores). Também é obrigatório que se leve em conta a viabilidade de cada objetivo definido, ou seja, se ele direciona ações que podem ser realizadas no âmbito da execução do plano.

Na metodologia de trabalho sugerida para a elaboração do PMIA, o problema central é transformado em **objetivo de impacto**, dado que visa solucionar ou abrandar o

problema central, modificando o contexto. Ou seja, os objetivos de impacto expressam a situação positiva ou favorável que se quer alcançar quando tiver sido resolvida ou reduzida à situação negativa identificada, registrada como problema central.

Como se atingem os objetivos definidos? Como se alcançam os resultados esperados?

### V.2b - Objetivos e a relação com os ODS/metás

Cada objetivo de impacto pode ser associado a um ou mais ODS. E cada objetivo de impacto possuirá um ou mais resultados esperados/metás, que também podem ter relação com as metas ODS. As tabelas a seguir apresentam um exemplo de construção da árvore de problemas, os objetivos e a associação com os ODS.

### Modelo para relacionar Objetivo de Impacto/ Resultados PMIA com ODS/metás associadas

PMIA	Objetivo de impacto:	Resultados esperados (R): R1: R2:
ONU – Pacto 2030	ODS 4 - Garantir educação inclusiva e equitativa de qualidade, e promover oportunidades de aprendizado ao longo da vida para todos	Metas ODS associadas: 4.2 - Até 2030, garantir que todos os meninos e meninas tenham acesso a um desenvolvimento de qualidade na Primeira Infância, cuidados e educação pré-escolar, de modo que estejam prontos para o Ensino Fundamental I, de nove anos

### V.3 - Estratégias e ações

Como se atingem os objetivos definidos? Como se alcançam os resultados esperados?

A estratégia consiste no “como fazer”. É o caminho para a consecução dos objetivos estabelecidos e alcance dos **resultados esperados**, por meio da escolha: de ações, de sua organização lógica, da fixação de prazos, da alocação de recursos, da definição de responsabilidade e do estabelecimento do método de trabalho. A definição das ações, na construção do PMIA, deve ocorrer quando da sistematização dos planos e projetos da Prefeitura e Conselhos da Criança e do Adolescente, para elaboração do diagnóstico (situação inicial) e ampliada com a decisão de quais problemas serão enfrentados e quais objetivos de impacto serão foco da execução sob a coordenação do GTC.

### V.3a - Ações previstas e seus responsáveis

As ações propostas no PMIA devem ter relação direta com **as causas** do problema, e, quando executadas, devem resolver ou minimizar o problema central e alcançar o objetivo de impacto e/ou resultados. Devem, também, possibilitar analisar o resultado desse impacto no problema por meio dos indicadores. Por isso, é **importante que ações derivem de um bom diagnóstico**.

Alguns cuidados ao escolher a ação: a) se é adequada para atingir o objetivo ou a produção do resultado esperado; b) se é viável de execução, em termos de oportunidade ou de disponibilidade de pessoas, recursos materiais e financeiros, e tempo de realização; c) não fazer-se previamente a definição da ação e depois “encaixá-la” em objetivos/resultados esperados (subversão da lógica do planejamento, com perda dos esforços de diagnóstico e seleção de problemas); d) o enunciado da ação deve deixar claro o que será executado (uma atividade com produto ou resultado identificável). Em resumo, cada ação escolhida deve ser adequada para o fim a que se destina; ser viável, do ponto de vista da execução; ser derivada do resultado, e



não precedê-lo; ser enunciada de forma clara e objetiva; e permitir a identificação de um responsável.

Cabe observar que a responsabilidade deve ser **individualizada**: responde pela execução, em planos, pessoas. Isso não quer dizer que a execução esteja a cargo apenas do **responsável**, mas que cabe a ele a articulação entre os envolvidos na execução, o acompanhamento contínuo, o encaminhamento de decisões e medidas para a correção de rumos, e o controle do respeito aos prazos estabelecidos, sempre em contato com o GTC.

### V.3b - Indicadores e meios de verificação

**Indicadores são fatos observáveis ou mensuráveis**, e devem cumprir a função de indicar se o resultado esperado (expresso como objetivo ou como resultado)<sup>13</sup> foi alcançado e em que medida (quantidade e qualidade). É necessário prever onde tais fatos (indicadores) serão encontrados, ou seja, os meios de verificação. Características de um bom indicador: ser válido (medir o que deve ser medido), ser viável (que possa ser observado e medido), ser oportuno (que esteja disponível em tempo hábil), ser custo efetivo (que possa ser obtido a um custo razoável) e demonstrar a qualidade do que foi alcançado.

### V.3c - Período de execução e fontes de recursos

Ao se elaborar um plano/projeto, deve-se definir: o **período de execução** (datas previstas de início e término) de cada ação/atividade que o compõe; e um **orçamento** detalhado, com os valores de desembolso previstos nas diferentes rubricas.

Uma análise dos **períodos de execução** previstos permite verificar: a) quando a execução de uma ação depende da concretização de outra; b) se está sendo

gerada sobrecarga de trabalho para um determinado responsável/executor, podendo ocorrer restrição da capacidade de execução. Como o PMIA é construído para um período de dez anos, é de fundamental importância que contenha ações de curto, médio e longo prazo.

Com relação aos **recursos financeiros**, é preciso analisar tanto sua magnitude (se os montantes disponíveis para alocação correspondem às necessidades previstas) como sua disponibilidade no momento em que devem ser alocados.

Constar as ações no Plano Plurianual (PPA) tem uma relevância ímpar para a execução o PMIA, pois além de garantir os recursos necessários para a execução do plano, também essa execução é acompanhada pelos Tribunais de Conta, o que garante uma continuidade e avaliação do plano.

## VI - Passo 6: Consolidação do Plano

O PMIA deverá adquirir seu formato final. Seu conteúdo já foi sendo obtido pelo GTC (responsáveis pelo processo de construção do plano), com a análise do tema da promoção e da proteção dos direitos de crianças e adolescentes; a sistematização das ações/planos/projetos em andamento; a identificação e definição (de forma participativa nas oficinas) dos problemas (centrais, causas e efeitos) e dos objetivos de impacto e resultados; a organização de indicadores e meios de verificação; e as estratégias de execução. Portanto, já há clareza para a proposição do PMIA para os próximos anos<sup>14</sup>.

A natureza participativa e multissetorial do processo exige que, agora, seja feita a consolidação do trabalho realizado com uma multiplicidade de órgãos

<sup>13</sup> Indicadores também são fontes de comprovação de que um problema é real, atual, fornecendo parâmetros para o planejamento.

<sup>14</sup> Recomenda-se que o Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA) tenha participado ativamente desse processo, oferecendo contribuição baseada em seu entendimento da legislação, conhecimento da realidade e interação com outros órgãos e instâncias dedicadas às questões da infância e adolescência.

implementadores<sup>15</sup>, representados não apenas por setores de governo, mas por diferentes organizações locais. Essa tarefa caberá ao GTC.

**Órgãos implementadores:** aqueles envolvidos no processo participativo (Secretarias Municipais; Conselhos de Direitos, Setoriais e de Controle; instâncias relacionadas ao controle e à aplicação das leis; organizações não governamentais; universidades; entidades componentes do Sistema S; representações da sociedade civil (como sindicatos patronais e de empregados, sociedades e clubes de serviço) e empresas).

**Órgãos implementadores efetivos:** aqueles que já executam ações de rotina e planos relacionados ao tema.

**Órgãos implementadores potenciais:** aqueles que, explícita ou implicitamente, foram sugeridos como executores de ações propostas para os problemas identificados.

a propriedade das estratégias, indicadores, meios de verificação, períodos de execução, os recursos, e se:

- Todas as informações dos órgãos implementadores foram compiladas;
- Os objetivos de impacto precisam ser revisados e enunciados de modo a conter os parâmetros que permitam medir seu alcance;
- As ações têm a capacidade para produzir os resultados esperados;
- A responsabilidade está individualizada, com os demais envolvidos sendo corresponsáveis.

### VI.1 - Organização da Matriz Lógica

A Matriz Lógica deve ser organizada para cada um dos problemas centrais (número de árvores de problema) identificados e os objetivos de impacto associados. E nela serão detalhados os resultados esperados associados aos objetivos imediatos, por meio dos quais serão gradualmente alcançados os objetivos intermediários e que contribuirão para a realização do objetivo de impacto. A Matriz Lógica é elaborada com os ODS associados ao objetivo de impacto e as metas dos ODS relacionados aos resultados/metasp do PMIA, mais as atividades, os indicadores, os meios de verificação e os pressupostos.

O GTC deve proceder a uma análise crítica do material produzido e organizado até o momento, verificando

### Matriz Lógica para construção do PMIA (ver Anexo 4)

Resultados esperados/ metas associados aos objetivos imediatos				Metas ODS associadas (anexo 3)	Indicadores de resultado	Meios de verificação	Ações ou projetos*		Datas previstas		Fontes de recursos	Responsável	Envolvidos
							Descrição	Status	Início	Término			

\*Ações ou projetos - status: DS = em desenvolvimento; PL = planejada; PP = proposta

<sup>15</sup> É importante que cada órgão implementador tome conhecimento da totalidade dos problemas e causas identificados, e dos objetivos e resultados esperados propostos, no processo participativo local; atividade esta que pode ser realizada pelo seu representante membro do Grupo de Trabalho Coordenador (GTC).

## VI.2 - Organização do documento do Plano

O PMIA deverá ser formalizado em um documento que seguirá para as fases de aprovação e institucionalização, consistirá em orientador e memória para as gestões – em curso e futuras –, e deverá ser encaminhado ao PPAC, quando solicitado.

A parte introdutória poderá conter um registro, resumido, da atuação prévia do município no que respeita à promoção e à proteção dos direitos de crianças e adolescentes; referência aos planos setoriais preexistentes, considerados na elaboração do PMIA; bem como as diretrizes do CMDCA (que também poderão figurar como anexo ao documento). Sugere-se que o documento não se alongue em informações não relacionadas ao tema, como, por exemplo, o histórico do município.

Seguir-se-ão as sínteses preparadas pelo GTC, ao longo do processo de elaboração do plano, relativas ao desenvolvimento das atividades de mobilização e envolvimento (evento e oficinas); de identificação e análises de problemas (árvores de problemas centrais), de objetivos (árvore de objetivos) e soluções; e a Matriz Lógica.

## VII - Passo 7: Aprovação, divulgação e institucionalização

Consolidado e formatado, o PMIA deverá ser encaminhado ao CMDCA, pelo gestor municipal. Embora o Conselho tenha estado presente em todas as fases do processo, agora deverá dar ao plano sua aprovação formal.

De modo a prestar contas à sociedade, sugere-se a realização de um evento de divulgação, sob a responsabilidade do GTC, para o qual sejam convidados os participantes dos eventos de mobilização e os participantes do processo de identificação de problemas, objetivos e soluções, podendo-se estender o convite a outros segmentos da sociedade

ou a outras pessoas dos segmentos representados. Ao gestor municipal caberá a abertura dos trabalhos e o agradecimento ao compromisso de governo e sociedade na promoção e na proteção dos direitos de crianças e adolescentes, no município. Ao CMDCA, caberá a apresentação do Plano.

Na medida em que o Plano envolve ações de órgãos implementadores de outros poderes e de organizações da sociedade civil, sua implementação foge aos limites da governabilidade do Poder Executivo Municipal. A assinatura de um Termo de Compromisso, por todos os órgãos implementadores, por ocasião do evento de divulgação, pode ser representativa das parcerias esperadas e do envolvimento assumido. O Termo de Compromisso poderá ser anexado ao documento do Plano.

Finalmente, para que o PMIA se converta em política municipal, com perspectiva de continuidade, orientando ações de diferentes gestões, recomenda-se seu encaminhamento ao Poder Legislativo Municipal para apreciação e transformação em lei.

### Construção do PMIA em 15 itens

De modo a favorecer uma visão de conjunto para os municípios, apresenta-se uma síntese das recomendações, orientações e passos, anteriormente detalhados, para a construção do Plano Municipal para a Infância e a Adolescência (PMIA):

1. O gestor municipal toma a decisão de elaborar o PMIA e assume a liderança do processo, compartilhando a decisão com o Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA) e com o secretariado municipal;
2. É constituído o Grupo de Trabalho Coordenador (GTC);
3. O GTC revisa as diretrizes e os objetivos estratégicos que compõem o Plano Decenal dos Direitos Humanos da Criança e do Adolescente (PDDHCA), toma conhecimento dos ODS, se apropria do

- processo de trabalho e elabora o cronograma geral das atividades;
4. São definidos os setores de governo e as organizações da sociedade a serem envolvidos no processo de construção do PMIA (que deve ocorrer de forma participativa – com participação popular e com o protagonismo da criança e do adolescente);
  5. É preparado e realizado o evento de mobilização;
  6. O GTC prepara o diagnóstico prévio: sistematiza as informações disponíveis sobre o município, os planos/projetos/ações previstas ou em andamento dos setores da Prefeitura, Conselhos da Infância e Adolescência e outros órgãos; e elabora um documento com o histórico de indicadores e sua contextualização por subtema (ver Anexo 3);
  7. O GTC elabora o cronograma de trabalho planejando e preparando as oficinas de trabalho para identificação de problemas, definição dos objetivos e apresentação de propostas de solução, por meio de atividades participativas e com a presença de moderadores;
  8. São realizadas as oficinas de trabalho com apresentações (visualização) do diagnóstico prévio e de uma síntese do processo de construção do PMIA;
  9. O GTC sistematiza os resultados das oficinas de trabalho promovendo o levantamento de problemas (árvore de problemas), determinando a definição dos objetivos (árvore de objetivos), e as estratégias e ações para o enfrentamento dos problemas centrais;
  10. O GTC analisa os resultados das oficinas de trabalho com os planos, projetos e ações (em andamento e previstas) dos setores da Prefeitura, Conselhos e demais órgãos, verificando a completude das informações e identificando complementaridades, sobreposições, incompatibilidades e lacunas;
  11. São realizadas atividades de alinhamento dos representantes dos órgãos implementadores no GTC, com cada um deles, para conhecimento e acertos nos planos, projetos e ações de cada órgão quanto às complementaridades e resolução de sobreposições, incompatibilidades e lacunas;
  12. O GTC organiza a Matriz Lógica do PMIA, com base na sistematização e análise dos resultados das oficinas de trabalho e considerando as decisões tomadas nos encontros de alinhamento com os órgãos implementadores;
  13. O GTC organiza o documento completo do PMIA, utilizando as sínteses elaboradas e decisões tomadas ao longo do processo de construção;
  14. É realizado o evento de divulgação para apresentação do PMIA à sociedade;
  15. O PMIA é encaminhado ao Poder Legislativo Municipal para apreciação e transformação em lei.

## • ANEXO 2: PDDHCA E PNPI

### Plano Decenal dos Direitos Humanos da Criança e do Adolescente (PDDHCA) e Plano Nacional pela Primeira Infância (PNPI)

Plano Decenal dos Direitos Humanos da Criança e do Adolescente. Eixos, diretrizes e objetivos estratégicos.

Plano Nacional pela Primeira Infância. Ações finalísticas: temas, objetivos e metas.

## ANEXO 3: ODS QUE IMPACTAM NAS POLÍTICAS PÚBLICAS DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE

A tabela a seguir faz a relação das áreas temáticas e os subtemas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e suas metas. Sugerimos, para a elaboração/revisão do Plano

Municipal para a Infância e a Adolescência (PMIA), que o diagnóstico (que deve conter o histórico e a contextualização dos indicadores) seja elaborado a partir dos subtemas.

Áreas	Subtemas	ODS	Meta ODS
<b>Promoção de vidas saudáveis</b>	1) Atenção à saúde materna	3; 5	3.1; 3.b; 3.c; 5.2; 5.6
	2) Atenção às doenças prevalentes na infância e a disfunções alimentares (desnutrição, sobrepeso, obesidade)	1; 2; 3	1.2; 2.1; 2.2; 3.2; 3.3; 3.5; 3.8; 3.c
	3) Atenção à saúde da criança	3; 6	3.2; 3.3; 3.8; 3.9; 3.b; 3.c; 6.1; 6.2
	4) Atenção à saúde do adolescente	3; 5; 6	3.3; 3.7; 3.8; 3.9; 3.b; 3.c; 5.2; 5.6; 6.1; 6.2
	5) Atenção a crianças e adolescentes com deficiências físicas e/ou mentais	3; 4; 5; 10; 11	3.8; 3.b; 3.c; 4.5; 5.2; 10.3; 11.2; 11.7
	6) Prevenção do uso abusivo de drogas e atenção aos usuários	3	3.5; 3.c
<b>Educação de qualidade</b>	7) Educação Infantil (creche)	4	4.2; 4.a; 4.c
	8) Educação Infantil (pré-escola)	4	4.2; 4.a; 4.c
	9) Ensino Fundamental (anos iniciais)	4	4.1; 4.5; 4.a; 4.c
	10) Ensino Fundamental (anos finais)	4	4.1; 4.5; 4.7; 4.a; 4.c
	11) Ensino Médio	4; 5	4.1; 4.4; 4.5; 4.7; 4.a; 4.c; 5.1; 5.c
	12) Iniciação profissional	1, 4; 5; 8; 10	1.3; 4.1; 4.3; 4.4; 4.5; 4.c; 5.1; 5.c; 8.6; 10.2
	13) Cultura	4	4.7
	14) Esporte e lazer	4; 5; 11	4.7; 5.1; 5.c; 11.7

<b>Proteção em situações de risco</b>	15) Fortalecimento e assistência às famílias	1, 2; 6; 10; 11	1.1; 1.2; 1.3; 1.4; 2.1; 2.2; 6.1; 10.1; 10.2; 10.4; 11.1; 11.2
	16) Atenção a crianças e adolescentes vítimas de negligência, maus-tratos e violência doméstica	5; 10; 16	5.2; 10.2; 16.1; 16.2
	17) Acolhimento institucional	1; 5; 16	1.3; 5.2; 16.9
	18) Trabalho infantil	5; 8	5.2; 5.4; 8.7
	19) Violência e exploração sexual de crianças e adolescentes	5; 8; 16	5.2; 5.3; 5.6; 8.7; 16.1; 16.2
	20) Atenção a adolescentes que praticaram ato infracional	4; 5; 16	4.1; 4.4; 4.5; 4.7; 4.a; 4.c; 5.1; 5.c; 16.3



A seguir, serão mostrados para cada um destes ODS que impactam crianças e adolescentes as metas (tanto finalísticas como de implementação)<sup>16</sup> associadas aos mesmos e os respectivos indicadores globais

de monitoramento. Foram listadas 46 metas e 62 indicadores que poderão contribuir para a elaboração ou revisão dos PMIAs.

<sup>16</sup> Metas finalísticas: aquelas cujo objeto relaciona-se diretamente para o alcance do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) específico. Metas de implementação: no documento da Agenda 2030, as metas de implementação referem-se a pessoas, recursos financeiros, tecnológicos e de governança (arranjo institucional e ferramentas: legislação, planos, políticas públicas, programas etc.) necessários ao alcance dos ODS. As metas finalísticas são designadas pelo número do ODS correspondente seguido por outro numeral, enquanto as metas de implementação são designadas pelo número do ODS correspondente seguido por uma letra.

## ODS 1 - Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares

**Meta 1.1** - Até 2030, erradicar a pobreza extrema para todas as pessoas em todos os lugares, atualmente medida como pessoas que vivem com menos de PPC\$ 3,20 por dia.<sup>17</sup>

*Indicador 1.1.1 - Proporção da população abaixo da linha de pobreza internacional, por sexo, idade, status de emprego e localização geográfica (urbana/rural).*

**Meta 1.2** - Até 2030, reduzir pelo menos à metade a proporção de homens, mulheres e crianças, de todas as idades, que vivem na pobreza, em todas as suas dimensões, de acordo com as definições nacionais.

*Indicador 1.2.1 - Proporção da população que vive abaixo da linha de pobreza nacional, por sexo e idade.*

*Indicador 1.2.2 - Proporção de homens, mulheres e crianças de todas as idades que vivem na pobreza em todas as suas dimensões com as definições nacionais.*

**Meta 1.3** - Implementar, em nível nacional, medidas e sistemas de proteção social adequados, para todos, incluindo pisos, e até 2030 atingir a cobertura substancial dos pobres e vulneráveis.

*Indicador 1.3.1 - Proporção da população coberta pelos sistemas de proteção social, por sexo, desagregando crianças e adolescentes, desempregados, idosos, pessoas com deficiência, mulheres grávidas, recém-nascidos, vítimas de acidente de trabalho, e os pobres e mais vulneráveis.*

**Meta 1.4** - Até 2030, garantir que todos os homens e mulheres, particularmente os pobres e vulneráveis, tenham direitos iguais aos recursos econômicos, bem como o acesso a serviços básicos, propriedade e controle sobre a terra e outras formas de propriedade, herança, recursos naturais, novas tecnologias apropriadas e serviços financeiros, incluindo microfinanças.

*Indicador 1.4.1 - Proporção da população vivendo em domicílios familiares com acesso a serviços básicos.*

## ODS 2 - Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e a melhoria da nutrição, e promover a agricultura sustentável

**Meta 2.1** - Até 2030, acabar com a fome e garantir o acesso de todas as pessoas, em particular os pobres e pessoas em situação de vulnerabilidade, incluindo crianças, a alimentos seguros, nutritivos e suficientes durante todo o ano.

*Indicador 2.1.1 - Prevalência de desnutrição.*

*Indicador 2.1.2 - Prevalência de insegurança alimentar moderada ou grave na população, com base na Escala de Experiência em Insegurança Alimentar (Fies, sigla em inglês).*

**Meta 2.2** - Até 2030, acabar com todas as formas de desnutrição, incluindo atingir até 2025 as metas acordadas internacionalmente sobre desnutrição crônica e desnutrição em crianças menores de cinco anos de idade, e atender às necessidades nutricionais dos adolescentes, mulheres grávidas, lactantes e pessoas mais velhas.

<sup>17</sup> O critério da Paridade de Poder de Compra (PPC) reflete o custo de vida nos países. A métrica compara a produtividade econômica e os padrões de vida entre as nações. A moeda base usada pelo Banco Mundial é o dólar. Leia mais em <https://www.poder360.com.br/brasil/brasil-e-o-8a-do-mundo-em-paridade-de-poder-de-compra-diz-banco-mundial/>.



**Indicador 2.2.1** - Prevalência de desnutrição crônica (altura para idade < -2 desvio padrão da mediana dos Padrões de Crescimento Infantil da Organização Mundial da Saúde (OMS) entre crianças menores de cinco anos de idade).

**Indicador 2.2.2** - Prevalência de desnutrição (peso para altura > +2 ou < -2 desvio padrão da mediana dos Padrões de Crescimento Infantil da Organização Mundial da Saúde (OMS) entre crianças com menos de cinco anos de idade, desagregado por tipo (desperdício e excesso de peso)).

### ODS 3 - Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades

**Meta 3.1** - Até 2030, reduzir a taxa de mortalidade materna global para menos de 70 por 100 mil nascidos vivos.

**Indicador 3.1.1** - Mortes maternas por 100 mil nascidos vivos.

**Indicador 3.1.2** - Proporção de partos atendidos por pessoal de saúde qualificado.

**Meta 3.2** - Até 2030, acabar com as mortes evitáveis de recém-nascidos e crianças menores de cinco anos de idade.

**Indicador 3.2.1** - Taxa de mortalidade dos menores de cinco anos de idade (óbitos por mil nascidos vivos).

**Indicador 3.2.2** - Taxa de mortalidade neonatal (óbitos por mil nascidos vivos).

**Meta 3.3** - Até 2030, acabar com as epidemias de Aids, tuberculose, malária e doenças tropicais negligenciadas, e combater a hepatite, doenças transmitidas pela água e outras doenças transmissíveis.

**Indicador 3.3.1** - Número de novas infecções por Vírus da Imunodeficiência Humana (HIV, sigla em

inglês) por mil pessoas não infectadas (por faixa etária, sexo e populações-alvo).

**Indicador 3.3.5** - Número de pessoas que necessitam de intervenções contra doenças tropicais negligenciadas (DTN).

**Meta 3.5** - Reforçar a prevenção e o tratamento do abuso de substâncias, incluindo o abuso de drogas entorpecentes e uso nocivo do álcool.

**Indicador 3.5.1** - Cobertura das intervenções (farmacológicas, psicossociais, de reabilitação e de pós-tratamento) para o tratamento do abuso de substâncias.

**Meta 3.7** - Até 2030, assegurar o acesso universal aos serviços de saúde sexual e reprodutiva, incluindo o planejamento familiar, informação e educação, bem como a integração da saúde reprodutiva em estratégias e programas nacionais.

**Indicador 3.7.1** - Porcentagem de mulheres em idade reprodutiva (de 15 a 49 anos) que precisam de métodos modernos de planejamento familiar.

**Indicador 3.7.2** - Taxa de natalidade de adolescentes (de dez a 14 anos de idade) e jovens (de 15 a 19 anos) por mil mulheres nessa faixa etária.

**Meta 3.8** - Atingir a cobertura universal de saúde, incluindo a proteção do risco financeiro, o acesso a serviços de saúde essenciais de qualidade e o acesso a medicamentos e vacinas essenciais seguros, eficazes, de qualidade e a preços acessíveis para todos.

**Indicador 3.8.1** - Cobertura da Atenção Primária à Saúde (APS).

**Meta 3.9** - Até 2030, reduzir substancialmente o número de mortes e doenças por produtos químicos perigosos, contaminação e poluição do ar e água do solo.

*Indicador 3.9.2 - Taxa de mortalidade atribuída a fontes de água inseguras, saneamento inseguro e falta de higiene.*

**Meta 3.b** - Apoiar a pesquisa e o desenvolvimento de vacinas e medicamentos para as doenças transmissíveis e não transmissíveis, que afetam principalmente os países em desenvolvimento, proporcionar o acesso a medicamentos e vacinas essenciais a preços acessíveis, de acordo com a Declaração de Doha, que afirma o direito dos países em desenvolvimento de utilizarem plenamente as disposições do Acordo sobre os Aspectos dos Direitos de Propriedade Intelectual Relacionados ao Comércio (Acordo Trips, sigla em inglês) sobre flexibilidades para proteger a saúde pública e, em particular, proporcionar o acesso a medicamentos para todos.

*Indicador 3.b.1 - Taxa de cobertura vacinal da população em relação às vacinas incluídas no Programa Nacional de Imunizações (PNI).*

*Indicador 3.b.3 - Proporção de estabelecimentos de saúde que dispõem de um conjunto básico de medicamentos essenciais e relevantes disponíveis, e a custo acessível numa base sustentável.*

**Meta 3.c** - Aumentar substancialmente o financiamento da saúde e o recrutamento, desenvolvimento e formação, e retenção do pessoal de saúde nos países em desenvolvimento, especialmente nos países menos desenvolvidos e nos pequenos Estados insulares em desenvolvimento.

*Indicador 3.c.1 - Número de profissionais de saúde por habitante.*

## **ODS 4 - Assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos**

**Meta 4.1** - Até 2030, garantir que todas as meninas e meninos completem o ensino primário e secundário livre,

equitativo e de qualidade, que conduzam a resultados de aprendizagem relevantes e eficazes.

*Indicador 4.1.1 - Proporção de crianças e jovens: (a) nos segundo e terceiro anos do Ensino Fundamental; (b) no final dos anos iniciais do Ensino Fundamental; e (c) no final dos anos finais do Ensino Fundamental, que atingiram um nível mínimo de proficiência em (i) leitura e (ii) matemática, por sexo.*

*Indicador 4.1.2 - Taxa de conclusão do Ensino Fundamental e Ensino Médio.*

**Meta 4.2** - Até 2030, garantir que todos os meninos e meninas tenham acesso a um desenvolvimento de qualidade na Primeira Infância, cuidados e educação pré-escolar, de modo que eles estejam prontos para o Ensino Primário.

*Indicador 4.2.1 - Proporção de crianças com idade entre 24 e 59 meses que estão com desenvolvimento adequado de saúde, aprendizagem e bem-estar psicossocial, por sexo.*

*Indicador 4.2.2 - Taxa de participação no ensino organizado (um ano antes da idade oficial de ingresso no Ensino Fundamental), por sexo.*

**Meta 4.3** - Até 2030, assegurar a igualdade de acesso para todos os homens e mulheres à educação técnica, profissional e superior de qualidade, a preços acessíveis, incluindo universidade.

*Indicador 4.3.1 - Taxa de participação de jovens e adultos na educação formal e não formal, nos últimos 12 meses, por sexo.*

**Meta 4.4** - Até 2030, aumentar substancialmente o número de jovens e adultos que tenham habilidades relevantes, inclusive competências técnicas e profissionais, para emprego, trabalho decente e empreendedorismo.

*Indicador 4.4.1 - Proporção de jovens e adultos com habilidades em tecnologias da informação e comunicação (TIC), por tipo de habilidade.*

**Meta 4.5** - Até 2030, eliminar as disparidades de gênero na educação e garantir a igualdade de acesso a todos os níveis de educação e formação profissional para os mais vulneráveis, incluindo as pessoas com deficiência, povos indígenas e as crianças em situação de vulnerabilidade.

*Indicador 4.5.1 - Índices de paridade (mulher/homem, rural/urbano, 1º/5º quintis de renda e outros como população com deficiência, populações indígenas e populações afetadas por conflitos, à medida em que os dados estejam disponíveis) para todos os indicadores nesta lista que possam ser desagregados.*

**Meta 4.6** - Até 2030, garantir que todos os jovens e uma substancial proporção de adultos, homens e mulheres, estejam alfabetizados e tenham adquirido o conhecimento básico de matemática.

*Indicador 4.6.1 - Percentual da população de determinado grupo etário que atingiu pelo menos o nível mínimo de proficiência em (a) leitura e escrita e (b) matemática, por sexo.*

**Meta 4.7** - Até 2030, garantir que todos os alunos adquiram conhecimentos e habilidades necessárias para promover o desenvolvimento sustentável, incluindo, entre outros, por meio da educação para o desenvolvimento sustentável e estilos de vida sustentáveis, direitos humanos, igualdade de gênero, da promoção de uma cultura de paz e não violência, cidadania global, e da valorização da diversidade cultural e da contribuição da cultura para o desenvolvimento sustentável.

*Indicador 4.7.1 - Grau em que (i) a educação para a cidadania global e (ii) a educação para o*

*desenvolvimento sustentável são integradas nas (a) políticas nacionais de educação; (b) currículos escolares; (c) formação de professores; e (d) avaliação de estudantes.*

**Meta 4.a** - Construir e melhorar instalações físicas para educação, apropriadas para crianças, e sensíveis às deficiências e ao gênero, e que proporcionem ambientes de aprendizagem seguros e não violentos, incluindo e eficazes para todos.

*Indicador 4.a.1 - Proporção de escolas com acesso a: (a) eletricidade; (b) internet para fins pedagógicos; (c) computadores para fins pedagógicos; (d) infraestrutura e materiais adaptados para alunos com deficiência; (e) água potável; (f) instalações sanitárias separadas por sexo; e (g) instalações básicas para lavagem das mãos (de acordo com as definições dos indicadores Wash<sup>18</sup>).*

**Meta 4.c** - Até 2030, aumentar substancialmente o contingente de professores qualificados, inclusive através da cooperação internacional para a formação de professores, nos países em desenvolvimento, especialmente os países menos desenvolvidos e Pequenos Estados Insulares em Desenvolvimento (Sids, na sigla em inglês).

*Indicador 4.c.1 - Proporção de professores que receberam a qualificação mínima exigida, por nível de ensino.*

## **ODS 5 - Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas**

**Meta 5.1** - Acabar com todas as formas de discriminação contra todas as mulheres e meninas, em toda parte.

<sup>18</sup> Workshop Aficionados em Software e Hardware (Wash) é um programa, com atividades educacionais não formais, que tem como principais objetivos a promoção da iniciação científica e a popularização da ciência para estudantes do Ensino Fundamental, com a participação de estudantes dos ensinos técnico, médio e de graduação – principalmente da rede pública. Leia mais em <https://wash.net.br/>.

**Indicador 5.1.1** - Se os marcos legais estão ou não em vigor para promover, reforçar e monitorar a igualdade e a não discriminação com base em gênero.

**Meta 5.2** - Eliminar todas as formas de violência contra todas as mulheres e meninas nas esferas públicas e privadas, incluindo o tráfico e a exploração sexual, e de outros tipos.

**Indicador 5.2.1** - Proporção de mulheres e meninas com 15 anos de idade ou mais vítimas de violência física, sexual ou psicológica por parte de um parceiro íntimo atual ou anterior, nos últimos 12 meses, por forma de violência e por faixa etária.

**Indicador 5.2.2** - Proporção de mulheres e meninas com idade igual ou superior a 15 anos de idade submetidas à violência sexual por pessoas que não sejam parceiras íntimas, nos últimos 12 meses, por faixa etária e local de ocorrência.

**Meta 5.3** - Eliminar todas as práticas nocivas, como os casamentos prematuros forçados de crianças e mutilações genitais femininas.

**Indicador 5.3.1** - Proporção de mulheres com idade de 20 a 24 anos que casaram ou viveram em união de fato antes dos 15 anos e antes dos 18 anos de idade.

**Meta 5.4** - Reconhecer e valorizar o trabalho de assistência e doméstico não remunerado, por meio da disponibilização de serviços públicos, infraestrutura e políticas de proteção social, bem como a promoção da responsabilidade compartilhada dentro do lar e da família, conforme os contextos nacionais.

**Indicador 5.4.1** - Porcentagem do tempo gasto no trabalho doméstico e de cuidados não remunerados, por sexo, faixa etária e localização.

**Meta 5.6** - Assegurar o acesso universal à saúde sexual e reprodutiva e os direitos reprodutivos, como

acordado em conformidade com o Programa de Ação da Conferência Internacional sobre População e Desenvolvimento (CIPD) e da Plataforma de Ação de Pequim, e os documentos resultantes de suas conferências de revisão.

**Indicador 5.6.1** - Proporção de mulheres de 15 a 49 anos de idade que tomam suas próprias decisões informadas sobre relações sexuais, uso de anticoncepcionais e cuidados de saúde reprodutiva.

**Indicador 5.6.2** - Número de países com leis e regulamentos que garantem às mulheres com idades compreendidas entre os 15 e os 49 anos acesso a cuidados, informações e educação em saúde sexual e reprodutiva.

**Meta 5.c** - Adotar e fortalecer políticas sólidas e uma legislação aplicável para a promoção da igualdade de gênero e o empoderamento de todas as mulheres e meninas, em todos os níveis.

**Indicador 5.c.1** - Proporção de países com sistemas para monitorar e fazer alocações públicas para a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres.

## **ODS 6 - Assegurar a disponibilidade e a gestão sustentável da água e do saneamento para todos**

**Meta 6.1** - Até 2030, alcançar o acesso universal e equitativo à água potável e segura para todos.

**Indicador 6.1.1** - Proporção da população que utiliza serviços de água potável gerenciados de forma segura.

**Meta 6.2** - Até 2030, alcançar o acesso a saneamento e higiene adequados e equitativos para todos, e acabar com a defecação a céu aberto, com especial atenção para as necessidades das mulheres e meninas, e daqueles em situação de vulnerabilidade.

*Indicador 6.2.1 - Proporção da população que utiliza (a) serviços de saneamento gerenciados de forma segura e (b) instalações para lavagem das mãos com água e sabão.*

## **ODS 8 - Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo, e trabalho decente para todos**

**Meta 8.6** - Até 2020, reduzir substancialmente a proporção de jovens sem emprego, educação ou formação.

*Indicador 8.6.1 - Percentagem de jovens (de 15 a 24 anos de idade) que não estão na força de trabalho (ocupados e não ocupados), não são estudantes e nem estão em treinamento para o trabalho.*

**Meta 8.7** - Tomar medidas imediatas e eficazes para erradicar o trabalho forçado, acabar com a escravidão moderna e o tráfico de pessoas, e assegurar a proibição e a eliminação das piores formas de trabalho infantil [de acordo com a Lista TIP, da Organização Internacional do trabalho (OIT)], incluindo recrutamento e utilização de crianças-soldado, e até 2025 acabar com o trabalho infantil em todas as suas formas.

*Indicador 8.7.1 - Proporção e número de crianças e adolescentes de cinco a 17 anos de idade envolvidos no trabalho infantil, por sexo e idade.*

## **ODS 10 - Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles**

**Meta 10.1** - Até 2030, progressivamente alcançar e sustentar o crescimento da renda dos 40% da população mais pobre a uma taxa maior que a média nacional.

*Indicador 10.1.1 - Taxa de crescimento das despesas domiciliares ou rendimento per capita entre os 40% com os menores rendimentos da população e a população total.*

**Meta 10.2** - Até 2030, empoderar e promover a inclusão social, econômica e política de todos, independentemente de idade, gênero, deficiência, raça, etnia, origem, religião, condição econômica ou outra.

*Indicador 10.2.1 - Proporção de pessoas vivendo com menos de 50% da renda mediana, por sexo, idade e pessoas com deficiência.*

**Meta 10.3** - Garantir a igualdade de oportunidades e reduzir as desigualdades de resultados, inclusive por meio da eliminação de leis, políticas e práticas discriminatórias, e da promoção de legislação, políticas e ações adequadas a este respeito.

*Indicador 10.3.1 - Proporção da população que reportou ter-se sentido pessoalmente discriminada ou assediada nos últimos 12 meses por motivos de discriminação proibidos no âmbito da legislação internacional dos direitos humanos.*

**Meta 10.4** - Adotar políticas, especialmente fiscal, salarial e de proteção social, e alcançar progressivamente uma maior igualdade

*Indicador 10.4.1 - Proporção das remunerações no Produto Interno Bruto (PIB), incluindo os salários e as transferências de proteção social.*

## **ODS 11 - Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis**

**Meta 11.1** - Até 2030, garantir o acesso de todos à habitação segura, adequada e a preço acessível, e aos serviços básicos, e urbanizar as favelas.

*Indicador 11.1.1 - Proporção de população urbana vivendo em assentamentos precários, assentamentos informais ou domicílios inadequados.*

**Meta 11.2** - Até 2030, proporcionar o acesso a sistemas de transporte seguros, acessíveis, sustentáveis e a preço acessível para todos, melhorando a segurança rodoviária por meio da expansão dos transportes públicos, com especial atenção para as necessidades das pessoas em situação de vulnerabilidade, mulheres, crianças, pessoas com deficiência e idosos.

*Indicador 11.2.1* - Proporção de população que tem acesso adequado a transporte público, por sexo, idade e pessoas com deficiência.

**Meta 11.7** - Até 2030, proporcionar o acesso universal a espaços públicos seguros, inclusivos, acessíveis e verdes, particularmente para as mulheres e crianças, pessoas idosas e pessoas com deficiência.

*Indicador 11.7.1* - Proporção da área construída das cidades que é espaço aberto para uso público de todos, por sexo, idade e pessoas com deficiência.

*Indicador 11.7.2* - Proporção da população vítima de assédio físico ou sexual, por sexo, grupo etário, pessoas com deficiência e local da ocorrência, nos últimos 12 meses.

## **ODS 16 - Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à Justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis**

**Meta 16.1** - Reduzir significativamente todas as formas de violência e as taxas de mortalidade relacionada em todos os lugares.

*Indicador 16.1.1* - Número de vítimas de homicídio intencional, por 100 mil habitantes, por sexo e idade.

*Indicador 16.1.3* - Proporção da população sujeita a violência física, psicológica ou sexual nos últimos 12 meses.

*Indicador 16.1.4* - Proporção da população que se sente segura quando caminha sozinha na área onde vive.

**Meta 16.2** - Acabar com abuso, exploração, tráfico e todas as formas de violência e tortura contra crianças.

*Indicador 16.2.1* - Proporção de crianças e jovens com idade entre um e 17 anos que sofreram qualquer punição física e/ou agressão psicológica por parte de cuidadores no último mês.

*Indicador 16.2.2* - Número de vítimas de tráfico de pessoas por 100 mil habitantes, por sexo, idade e forma de exploração.

**Meta 16.3** - Promover o Estado de Direito, em nível nacional e internacional, e garantir a igualdade de acesso à Justiça para todos.

*Indicador 16.3.1* - Proporção de vítimas de violência nos últimos 12 meses que reportaram às autoridades competentes ou a outros organismos de resolução de conflitos oficialmente reconhecidos.

**Meta 16.7** - Garantir a tomada de decisão responsiva, inclusiva, participativa e representativa em todos os níveis.

*Indicador 16.7.2* - Proporção da população que considera que os processos de tomada de decisão são inclusivos e adequados, por sexo, idade, deficiência e grupo populacional.

**Meta 16.9** - Até 2030, fornecer identidade legal para todos, incluindo o registro de nascimento.

*Indicador 16.9.1* - Proporção de crianças com menos de cinco anos cujos nascimentos foram registrados por uma autoridade civil, por idade.







## Modelo B – Matriz para inserção do Plano Municipal para a Infância e a Adolescência (PMIA) no Plano Plurianual (PPA) municipal

O modelo a seguir é um exemplo de como o PMIA pode ser inserido no PPA municipal, proporcionando a intersetorialidade das secretarias e diretorias municipais. É organizado conforme as ações do PMIA por área

temática e subtemas (ver Anexo 3) e os indicadores que deverão ser alcançados nos quatro anos da gestão municipal. Também traz a relação com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e suas metas.

Cidade	Programa Prefeito Amigo da Criança							
PPA - PPAC								
Programa								
Número:	XXXX	Unidade Responsável:	XX.XX.XX					
Nome:	Programa Prefeito Amigo da Criança							
Objetivo:								
Justificativa:								
Ação								
Número:	XXXX	Órgão:	XX.XX.XX					
Nome:	Área temática - subtema (ver anexo 3)	Função:				Subfunção:		
ODS	Produto:	Unidade	Recente	2022	2023	2024	2025	Final
								-
Metas ODS	Financeiro/COD/Elemento:							
	Tesouro/01/31.90							

## • FONTES

- ACKOFF, Russel L. *Planejamento empresarial*. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1978.
- ALVERGA, Carlos Frederico R. P. *O princípio da eficiência na administração pública brasileira*. Disponível em <https://jus.com.br/artigos/25399/o-principio-daeficiencia-na-administracao-publica-brasileira>.
- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 5 de outubro de 1988*. São Paulo, Atlas, 1988.
- BROSE, Markus, org. *Metodologia participativa. Uma introdução a 29 instrumentos*. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2001.
- CASTRO, Rodrigo Batista de. *Eficiência, eficácia e efetividade na administração pública*. 30º Encontro da Anpad. Salvador, setembro de 2006. Disponível em <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-1840.pdf>.
- Fundação Abrinq. *Programa Prefeito Amigo da Criança. Plano Municipal para a Infância e a Adolescência. Guia para Ação Passo a Passo*. São Paulo: Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança e do Adolescente, 2011.
- Governo do Estado da Bahia. Secretaria de Planejamento. *Sistemática de monitoramento e avaliação em programas e projetos governamentais*. Salvador, 2005.
- Governo do Estado de São Paulo. Fundação para o Desenvolvimento Administrativo (Fundap). *Planejamento e Gerenciamento de Projetos*. São Paulo, 2006
- Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ). *Zopp – Iniciação do método*. Apostilado, sem data.
- Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ). *Zopp – Planejamento de Projetos Orientado por Objetivos. Unidade 4 – Questões fundamentais do desenvolvimento empresarial*. Disponível em [www.scribd.com](http://www.scribd.com).
- LOPES, Carlos e Theisohn, Thomas. *Ownership, leadership and transformation. Can we do better for capacity development?* Nova York, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, 2003.
- MARTINS, Humberto Falcão; Marini, Caio; e outros. *Um guia de governança para resultados na administração pública*. Brasília, Publix Editora, 2010.
- MATUS, C. *Planificación, Política y Gobierno*. Caracas: Fundación Altadir, 1987.
- MATUS, Carlos. *O líder sem estado-maior*. Tradução de Giselda Barroso G. A. Sauveur. São Paulo: Fundap, 2000. Título original: *El líder sin estado mayor: la oficina del gobernante*. 1ª ed. La Paz: Fondo Editorial Altadir, 1997.
- MATUS, Carlos. *Apud Martins, Humberto Falcão; Marini, Caio; e outros. Um guia de governança para resultados na administração pública*. Brasília, Publix Editora, 2010.
- MINGUILLO, Miguel. *Método ZOPP – Planejamento de Projeto Orientado por Objetivos*. Santa Catarina, Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho, sem data. Disponível em [www.seplag.pb.gov.br](http://www.seplag.pb.gov.br).
- PARENTE, Maria Pia. *Neste município criança não trabalha: o que os prefeitos podem e devem fazer para eliminar o trabalho infantil doméstico e proteger as jovens trabalhadoras*. Brasília, OIT/Abrinq/Andi, 2003.
- Rede Nacional Primeira Infância. *Plano Nacional pela Primeira Infância*. Brasília, 2010.
- United Nations Development Programme. Office of evaluation and strategic planning. *Results-oriented monitoring and evaluation*. New York, 1997.
- WPM Consultoria. *Programa Veracel de Apoio à Educação Municipal. Desenvolvimento de Equipes Escolares. Planejamento. Elaboração e Gerenciamento de Projetos*. São Paulo, 2008.

## Links

<https://odsbrasil.gov.br>

[https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/relatorio\\_institucional/180308\\_ODS\\_erradicacao\\_da\\_pobreza.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/relatorio_institucional/180308_ODS_erradicacao_da_pobreza.pdf)

<https://www.fadc.org.br/sites/default/files/2020-07/relatorioPPAC-gestao2017-2020.pdf>

<http://www.agenda2030.org.br/sobre/>

<https://www.politize.com.br/audiencias-publicas-como-participar/>

## QR Codes

<sup>1</sup> [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1990-1994/d99710.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/d99710.htm)

<sup>2</sup> <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>

<sup>3</sup> [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)

<sup>4</sup> [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8069.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm)

<sup>5</sup> <https://www.mpam.mp.br/attachments/article/1984/Resolu%C3%A7%C3%A3o%20n%C2%B0%20113%20do%20Conanda.pdf>

<sup>6</sup> [https://crianca.mppr.mp.br/arquivos/File/download/plano\\_decenal\\_conanda.pdf](https://crianca.mppr.mp.br/arquivos/File/download/plano_decenal_conanda.pdf)

<sup>7</sup> <http://primeirainfancia.org.br/wp-content/uploads/2020/10/PNPI.pdf>

<sup>8</sup> [https://www.mpma.mp.br/arquivos/CAOPIJ/docs/res-161\\_copy.pdf](https://www.mpma.mp.br/arquivos/CAOPIJ/docs/res-161_copy.pdf)

<sup>9</sup> [https://www.in.gov.br/web/guest/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/30167850/](https://www.in.gov.br/web/guest/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/30167850/)





Rua Araguari, 835 - 7º andar  
Vila Uberabinha - 04514-041 - São Paulo - SP  
55 11 3848-8799

[www.fadc.org.br](http://www.fadc.org.br)

 /fundabrinq  /fundacaoabrinq

ISBN 978-65-87569-15-4

REALIZAÇÃO



COFINANCIAMENTO



UNIÃO EUROPEIA

