

# Da Teoria à Mudança

Adaptações do Primeira Infância Melhor  
a partir de ações de Monitoramento e Avaliação

REALIZAÇÃO

GEI  
Global  
Evaluation  
Initiative



GOVERNO DO ESTADO  
RIO GRANDE DO SUL  
SECRETARIA DA SAÚDE

APOIO



FUNDAÇÃO  
Maria Cecília  
Souto Vidigal



Banco Interamericano  
de Desenvolvimento

# ÍNDICE

## INTRODUÇÃO

3

## O PROGRAMA PRIMEIRA INFÂNCIA MELHOR (PIM)

4

Política pública de promoção do desenvolvimento integral na primeira infância

Da influência cubana à replicabilidade do PIM

Parcerias com FGV, FMCSV e BID

## INFLUÊNCIA DA PANDEMIA NO PIM

10

A pandemia da Covid-19

Como rever uma política com base em evidências

O processo participativo da Teoria da Mudança do PIM

## TEORIA DA MUDANÇA

18

Teoria do Programa do PIM

Teoria da Mudança do PIM

## APRENDIZADOS

32

Lições aprendidas no processo

O que outras iniciativas podem aprender

## EQUIPE TÉCNICA

37

## REFERÊNCIAS

38



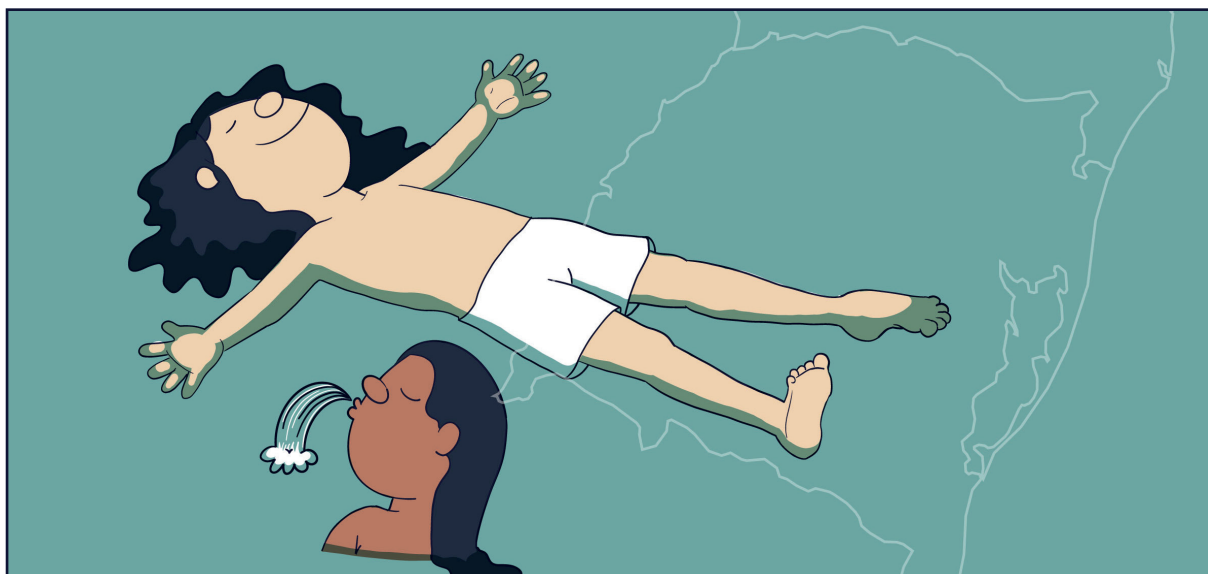
# INTRODUÇÃO

Esta publicação tem como objetivo apresentar o processo de construção da Teoria da Mudança da política pública “Primeira Infância Melhor” (PIM), reconhecida por seu compromisso em promover o desenvolvimento integral de crianças na primeira infância, por meio de ações integradas que envolvem famílias, comunidades e profissionais capacitados.

A importância de se construir uma Teoria da Mudança para o PIM está na necessidade de compreender e comunicar de forma clara como as atividades e intervenções do programa contribuem para a melhoria de seus resultados almejados: o fortalecimento da parentalidade positiva, do desenvolvimento infantil e do acesso à rede de serviços. A Teoria da Mudança é um instrumento que auxilia no processo de explicitar as conexões causais entre as ações implementadas e os impactos esperados, fornecendo um roteiro lógico para a implementar e avaliar a política pública da melhor maneira possível. Seus componentes incluem a identificação clara dos resultados esperados, a definição de estratégias de intervenção, a mobilização de recursos, a articulação com parceiros e a avaliação contínua dos processos e resultados alcançados.

O processo de construção da Teoria da Mudança do PIM foi realizado de forma participativa com os atores envolvidos na gestão e implementação do programa, trazendo valiosos aprendizados sobre os desafios e oportunidades enfrentados durante a implementação do programa, destacando a importância da participação ativa das famílias e comunidades, da formação de profissionais capacitados e da integração de diferentes setores e políticas públicas para alcançar resultados sustentáveis e de longo prazo.

Esta publicação está dividida em quatro capítulos além desta introdução. Primeiro, serão apresentados os principais aspectos do programa PIM. O segundo capítulo contextualiza o PIM em meio à pandemia da Covid-19 e destaca a importância de uma Teoria da Mudança bem fundamentada. Na sequência, são apresentados os componentes que compõem a Teoria da Mudança do PIM sob a ótica das equipes de gestão, dos supervisores e dos visitantes. Por fim, o último capítulo discute as lições aprendidas ao longo do processo de construção da Teoria da Mudança.



# O PROGRAMA PRIMEIRA INFÂNCIA MELHOR (PIM)

## Política pública de promoção do desenvolvimento integral na primeira infância

O Primeira Infância Melhor (PIM) é uma política pública intersetorial de promoção do desenvolvimento integral na primeira infância. Tem como objetivo apoiar famílias na promoção do desenvolvimento integral das crianças, desde a gestação até os seis anos de idade (RIO GRANDE DO SUL, 2022). Durante todo o ano de 2021, mais de 27 mil famílias foram alcançadas, contemplando 28.854 crianças de 0 a 6 anos incompletos e 4.314 gestantes.<sup>1</sup> Em

junho de 2022, o PIM estava presente 209 municípios do Rio Grande do Sul (COSTA, 2022).

Os atendimentos às famílias com gestantes e crianças menores de seis anos no PIM ocorrem por meio de visitas domiciliares e atividades em grupo realizados periodicamente. Em alguns casos, o atendimento às famílias pode ser feito de forma híbrida, associando visitas presenciais e remotas. A

1. Fonte: <https://www.pim.saude.rs.gov.br/site/o-pim/dados/>.

## O PROGRAMA PRIMEIRA INFÂNCIA MELHOR (PIM)

participação das famílias é voluntária e ocorre mediante convite e ciência dos objetivos e das ações que serão posteriormente desenvolvidas (RIO GRANDE DO SUL, 2022).

As gestantes, por exemplo, têm recomendação de receber atendimento semanal por meio de visitas domiciliares. Contudo, uma vez ao mês, a visita pode ser substituída pela participação em grupos de gestantes organizados em rede. Famílias com crianças menores de 4 anos também devem receber visitas domiciliares semanais, podendo, uma vez ao mês, ser substituída pelo atendimento em grupo. A partir dos 4 anos, o atendimento passa a ser quinzenal por meio de visitas domiciliares ou atividades em grupo. A partir da pandemia, caso existam dificuldades para a realização de visitas domiciliares ou atividades em grupo, o atendimento às famílias pode ser feito de forma híbrida, associando visitas presenciais e remotas. O atendimento remoto é definido como o realizado a partir de chamadas de vídeo, ligações telefônicas e/ou por meio de outras ferramentas acessíveis para a família (RIO GRANDE DO SUL, 2022).

As visitas domiciliares e atividades em grupo são planejadas a partir de um Plano Singular de Atendimento (PSA), construído em diálogo com a família e com a rede de serviços, descrevendo as estratégias a serem desenvolvidas durante a participação da família no PIM. A elaboração do PSA também considera a observação de fatores de risco e proteção para o desenvolvimento integral das crianças. É um processo contínuo no qual o PSA é constantemente avaliado e adaptado às necessidades, interesses e desejos da família (RIO GRANDE DO SUL, 2022).

Assim, a partir das especificidades de cada família, é possível planejar ações a serem desenvolvidas de forma personalizada. As ações do programa buscam aprimorar aspectos relacionados ao desenvolvimento social, cultural, educacional e de saúde, e utilizam a ludicidade como uma abordagem que incorpora brincadeiras e jogos e valoriza o potencial brincante das crianças e famílias (RIO GRANDE DO SUL, 2022).

Conforme a Nota Técnica 03/2021 DAPPS/PIM, para atingir tais objetivos, o PIM opera em três eixos de atuação:

## O PROGRAMA PRIMEIRA INFÂNCIA MELHOR (PIM)

**I.** Vigilância e promoção do desenvolvimento integral na primeira infância, considerando as dimensões física, intelectual, social, emocional e de linguagem;

**II.** Fortalecimento da interação parental positiva, considerando o interesse superior da criança e as competências, o vínculo e o protagonismo familiar;

**III.** Melhoria do acesso à rede de serviço, prioritariamente no âmbito da Atenção Primária à Saúde, da Proteção Social Básica e da Educação, considerando também as redes comunitárias.

Além dos objetivos principais, o PIM atua ainda na promoção de ações de comunicação e advocacy pela primeira infância, sensibilizando a sociedade e o poder público para a importância do investimento nos primeiros anos de vida (RIO GRANDE DO SUL, 2022)

### **Da influência cubana à replicabilidade do PIM**

Em 2003, no ano de criação do PIM, o cenário da primeira infância no Brasil pouco respondia à garantia dos direitos contemplados nas convenções e documentos em que o país é signatário. De acordo com Verch (2017), apenas 21,8% da população nacional de zero a seis anos contava com atendimento na rede de educação infantil. No estado do Rio Grande do Sul, o percentual era ainda menor, 17,9%. Além disso, havia elevados índices de crianças com baixo peso no país, 4,8% até o primeiro ano e 10,1% aos dois anos de idade; crianças vivendo em situação de pobreza, 45% no Brasil e 28,8% no RS; e mortalidade infantil, 24,6 óbitos para cada mil nascidos vivos no Brasil e 15,9 óbitos para cada mil nascidos vivos no RS.

Como resposta a tal cenário, em 7 de abril de 2003, o Primeira Infância Melhor foi lançado oficialmente por meio de uma lei que detalhou as responsabilidades do

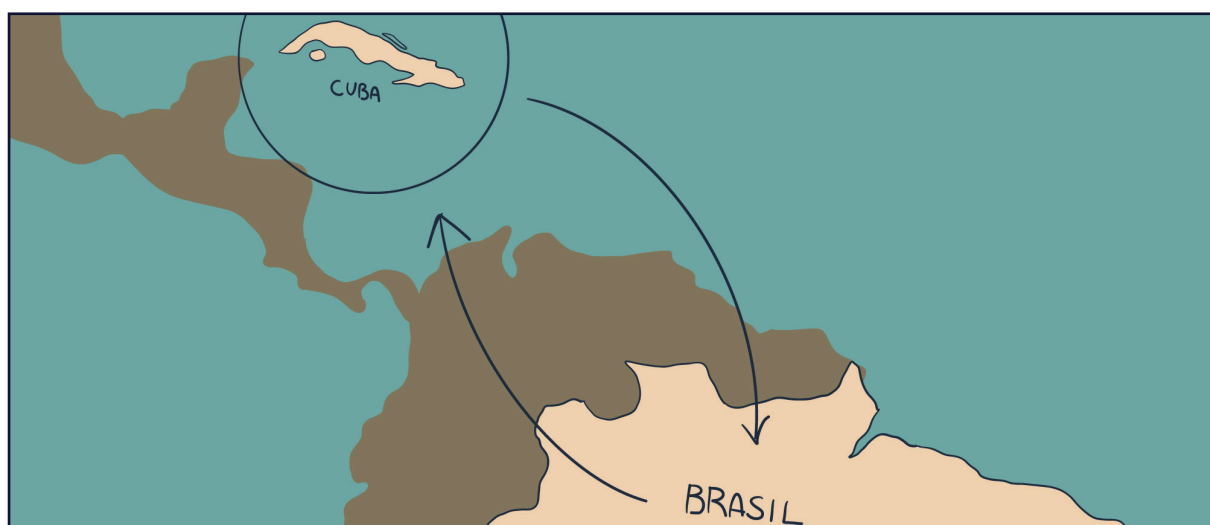
## O PROGRAMA PRIMEIRA INFÂNCIA MELHOR (PIM)

Estado e dos municípios no programa. Também ficou estabelecida a articulação coordenada pela Secretaria Estadual de Saúde com as Secretarias Estaduais da Educação, da Cultura e do Trabalho, Cidadania e Assistência Social, tendo o programa desde sua origem a intersetorialidade como um dos princípios para a qualificação da política pública.

A Secretaria de Saúde do Estado do Rio Grande do Sul assinou um acordo de cooperação técnica com o *Centro de Referencia Latinoamericano para la Educación Preescolar* (CELEP/Cuba) para aprender com o projeto cubano *Educa a tu Hijo*. A parceria permitiu a troca de experiências e conhecimentos para implementar tal política no país, mesmo sem exemplos nacionais prévios. Além disso, o PIM também firmou uma cooperação técnica com a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) para apoiar ações da Secretaria.

O *Educa a tu Hijo* foi utilizado para elaborar o organograma da equipe, acompanhamento e formação destes profissionais, assim como para guiar a relação com as redes envolvidas. Portanto, a política baseou-se em evidências desde o começo.

No ano de 2006, através da Lei Estadual nº 12.544, o PIM foi instituído como parte integrante da Política Estadual de Promoção e Desenvolvimento da Primeira Infância, possibilitando a continuidade e sustentabilidade do programa ao longo dos anos e de diferentes gestões.



## O PROGRAMA PRIMEIRA INFÂNCIA MELHOR (PIM)

O reconhecimento do PIM não se resume ao Estado em que foi criado. O programa serviu de modelo a diferentes iniciativas voltadas à primeira infância pelo país, inclusive para o programa federal *Criança Feliz*.

### Alguns exemplos de projetos que foram inspirados no PIM:

- Atenção à Primeira Infância e à Maternidade Munhoz de Melo/PR
- Atenção Melhor à Infância Vila Velha/ES
- Primeira Infância Ribeirinha Iraduba, Novo Airão e Manacapuru/AM
- Programa Cresça com Seu Filho Fortaleza/CE
- Programa São Paulo Carinhosa/SP
- Primeira Infância Acreana (PIA)/AC

### Parcerias com FGV, FMCSV e BID

O PIM valoriza as parcerias firmadas com a academia e a sociedade civil organizada e um exemplo disso é o projeto de avaliação de impacto experimental longitudinal, que visa verificar e mensurar os impactos gerados pelo programa sobre seus beneficiários. O projeto é uma parceria entre o PIM e o Centro de Aprendizagem em Avaliação e Resultados para a África Lusófona e o Brasil (FGV EESP CLEAR), que executa a avaliação, com o apoio da Fundação Maria Cecília Souto Vidigal (FMCSV), do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e da Rede de Pesquisa da FGV. O objetivo é medir ao longo de diferentes momentos dos anos subsequentes os efeitos do PIM no desenvolvimento infantil, no acesso das famílias a serviços básicos, na educação e no mercado de trabalho. A pesquisa já encontrou benefícios do PIM sobre o desenvolvimento infantil em habilidades motoras e sobre algumas dimensões de parentalidade positiva e interações familiares (COSTA, 2022)<sup>2</sup>.

A parceria fomentou capacitações e apoio técnico regulares em monitoramento e avaliação de políticas públicas com as equipes do PIM, que desenvolveram um novo olhar sobre a política pública. Portanto, como resultado dessa parceria,

2. Saiba mais informações sobre a avaliação no infográfico: <https://www.fmcsv.org.br/pt-BR/biblioteca/infografico-primeira-infancia-melhor/>



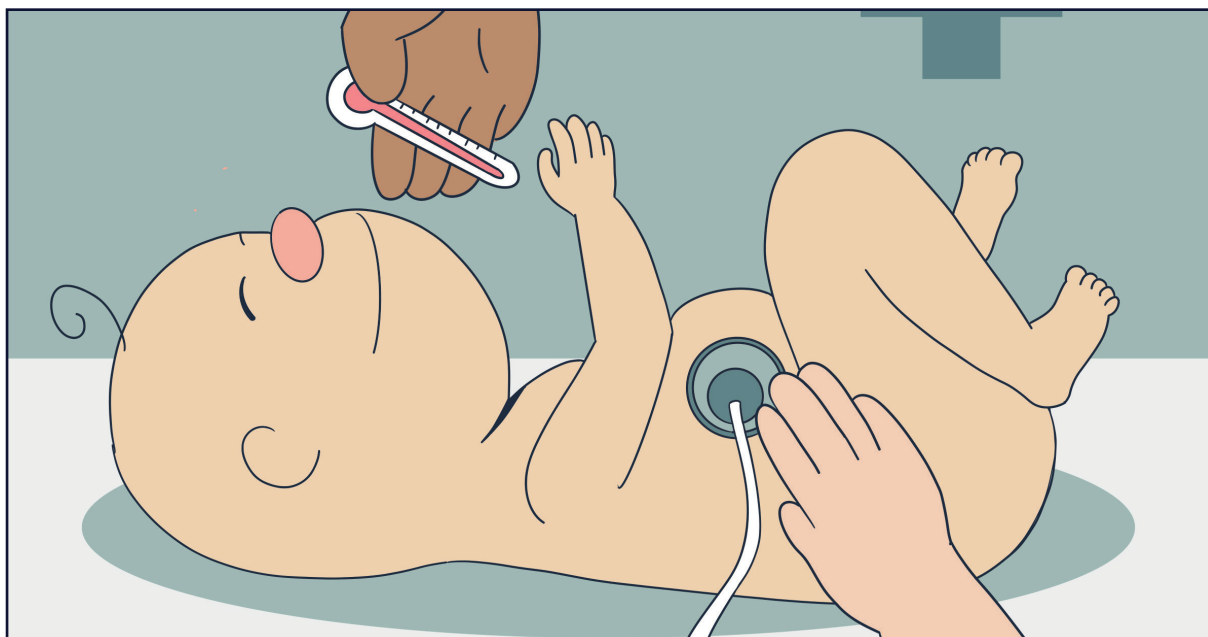
além do objetivo de mensurar os efeitos do PIM de curto, médio e longo prazo, já é possível identificar melhorias no planejamento e na gestão do programa, como o conteúdo desta publicação.

### Organizações que apoiam o Primeira Infância Melhor

O **Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID)** tem como missão melhorar vidas. Fundado em 1959, o BID é uma das principais fontes de financiamento de longo prazo para o desenvolvimento econômico, social e institucional da América Latina e do Caribe. O BID também realiza projetos de pesquisa de vanguarda e oferece assessoria sobre políticas, assistência técnica e capacitação para clientes públicos e privados em toda a região.

A **Fundação Maria Cecília Souto Vidigal (FMCSV)** foi estabelecida em 1965 e tem na promoção integral do desenvolvimento da primeira infância seu principal foco de atuação. A FMCSV mantém diversos projetos de incentivo ao desenvolvimento das crianças nessa faixa etária, como projetos de intervenção social em municípios, incentivo a pesquisas, realização de cursos e oficinas, elaboração de publicações, entre outras ações, para expandir o conhecimento sobre a importância do desenvolvimento na primeira infância.

O **Centro de Aprendizagem em Avaliação e Resultados para a África Lusófona e o Brasil (FGV EESP CLEAR)** é um dos 6 centros regionais que compõem a Iniciativa CLEAR, uma ação global de diversas entidades e países que visa o aperfeiçoamento de políticas e programas através do fortalecimento de capacidades e sistemas de Monitoramento e Avaliação. Desde 2015, atua no Brasil e África Lusófona, a nível nacional e subnacional, em quatro principais eixos na área de M&A: (i) Capacitação; (ii) Assistência Técnica; (iii) Geração de Novas Evidências; e (iv) Difusão de Evidências e Conhecimentos. Para se atingir a missão proposta, são realizadas parcerias com diversos agentes, incluindo governos, agentes privados, sociedade civil e academia.



# INFLUÊNCIA DA PANDEMIA NO PIM

## A pandemia da Covid-19<sup>3</sup>

A pandemia da Covid-19, não somente causou inúmeras vítimas, como deteriorou praticamente todas as áreas da vida em sociedade. A primeira infância, em especial, apresentou retrocessos em seus indicadores, aponta o UNICEF (Fundo das Nações Unidas para a Infância).

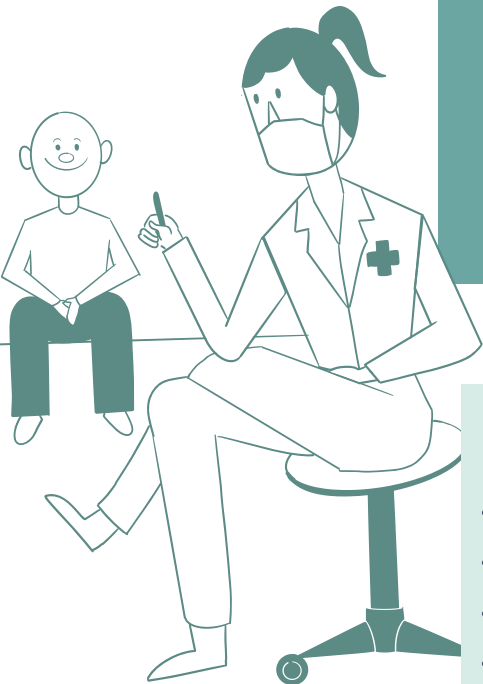
A fim de encontrar soluções para os desafios impostos pela pandemia, a gestão pública precisou se reinventar. O PIM, por exemplo, optou pela

reorganização de suas práticas para não interromper o atendimento às famílias. As equipes do PIM, em âmbito estadual e municipal, começaram a fazer perguntas que ajudariam a delinear a adaptação necessária às visitas remotas durante a pandemia: como garantir a sustentabilidade do atendimento quando a principal intervenção do programa é a visita domiciliar? Quais os recursos humanos, tecnológicos e financeiros para manter essa intervenção? Como garantir o

3. Uma versão resumida dessa seção foi publicada em Abril de 2021 no artigo “Como reinventar a política de primeira infância” no Nexo Jornal. Disponível em: <https://pp.nexojornal.com.br/ponto-de-vista/2021/Como-reinventar-a-pol%C3%ADtica-de-primeira-inf%C3%A2ncia>

atendimento e a captação de novas famílias? Como o programa pode auxiliar na redução das vulnerabilidades evidenciadas e aprofundadas pela pandemia?

As respostas e reflexões contemplaram o bom uso de evidências com raciocínio analítico. O primeiro passo para implementar uma nova estratégia foi construir a Teoria da Mudança do PIM, enquanto se apoiava os municípios na orientação de ações imediatas do dia a dia do programa. Por isso, em abril de 2020, o Grupo Técnico Estadual (GTE) consolidou exemplos de atividades que as equipes municipais do programa poderiam implementar em tempos de coronavírus, levando-se em conta a necessidade de distanciamento social e mantê-las ativas na missão de cuidar da primeira infância. Três notas técnicas foram publicadas em 2020 descrevendo evidências globais sobre o tema. A coordenadora estadual, Gisele Silva, resumiu a importância deste processo:



“A primeira infância não pode esperar. Temos um período curto com muito potencial de desenvolvimento, então revisar uma metodologia baseada em evidências, baseada em algo que está estruturado, algo que já foi testado, é muito importante, porque a nossa ação é urgente, a pandemia está acontecendo agora, as vulnerabilidades estão acontecendo agora. Pesquisas anteriores nos mostraram caminhos possíveis dentro de nossa realidade. Isso é extremamente necessário para melhorar nossos serviços a um público que não pode esperar”.

### Documentos publicados durante a pandemia

- [Nota de orientações sobre o trabalho do PIM/PCF Edição I](#)
- [Nota de orientações sobre o trabalho do PIM/PCF Edição II](#)
- [Nota de orientações sobre o trabalho do PIM/PCF Edição III](#)
- [Recomendações para o trabalho das equipes municipais da Política Primeira Infância Melhor \(PIM\) frente à pandemia do COVID-19](#)

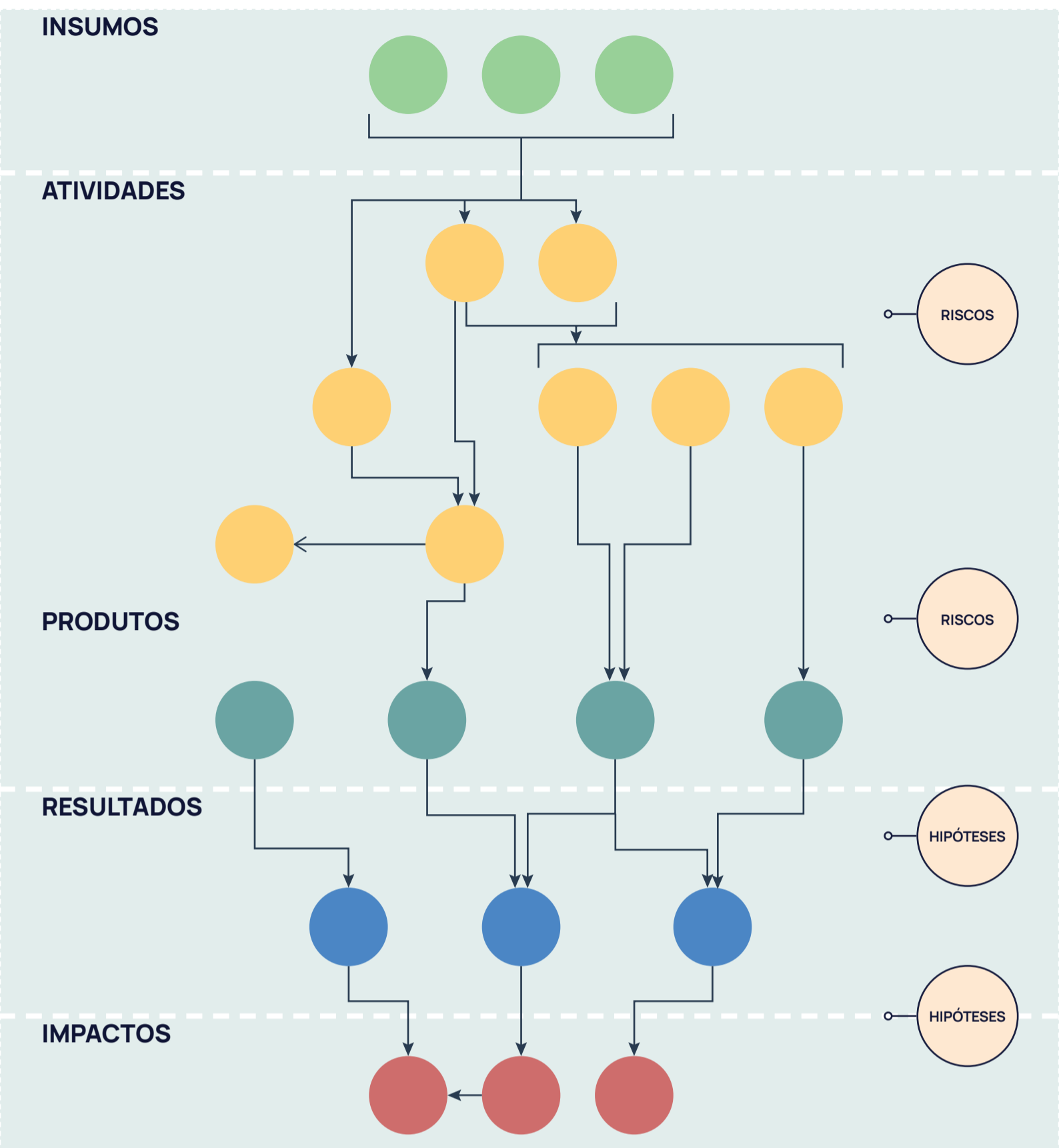
### **Como rever uma política com base em evidências**

A formulação de políticas com base em evidências tem ganhado destaque nos debates sobre políticas públicas nas últimas décadas. O conceito prevê a utilização de dados e estudos disponíveis sobre uma temática para orientar as decisões ao longo de todo o ciclo de políticas públicas e em cada ramo do governo.

Idealmente, o primeiro passo na construção de uma política baseada em evidências é a identificação do problema público a ser solucionado e, então, a formulação de uma política que objetive combatê-lo, abrangendo discussões a respeito da teoria sobre os canais através dos quais se espera que a política seja capaz de promover as mudanças desejadas, hipóteses, metas e estratégias para ela. Apenas após essas etapas é feita a implementação da política, com atenção à correção de desafios e falhas na prática; sua avaliação, para medir e examinar os efeitos gerados; e, por fim, a tomada de decisão a respeito do futuro da política com base nas informações produzidas ao longo do ciclo.

Na etapa de formulação da política, é fundamental que haja o desenvolvimento de seu funcionamento lógico interno, conectando as teorias e evidências que a sustentam com o planejamento logístico de sua implementação a partir de relações de causa e efeito em cada fase da intervenção. Teoria do programa é o nome dado ao conjunto de hipóteses envolvidas entre a estratégia a ser implementada, as táticas adotadas pela política e os benefícios esperados no curto, médio e longo prazo (ROSSI; LIPSEY; HENRY, 2018). Para visualizar de forma objetiva a teoria por trás de uma política pública, pode-se utilizar de ferramentas diversas, cada uma com as suas vantagens e desvantagens.

Uma das opções é a Teoria da Mudança. O conceito se refere a uma representação visual, em formato de diagrama, das relações de causalidade entre as diversas etapas da implementação da política e os resultados e impactos previstos, explicitando ainda as condições e hipóteses necessárias para atingir tais resultados. A Teoria da Mudança é um mapa no qual é possível observar o encadeamento lógico entre os insumos a serem utilizados e as atividades a serem executadas para gerar os produtos ou serviços, que por sua vez levarão aos resultados e aos impactos planejados.



**Imagem 1.** Exemplo de uma Teoria da Mudança. Fonte: FGV EESP CLEAR (2023).

Essa estrutura ressalta a importância de compreender o encadeamento lógico entre cada etapa (insumos, atividades, produtos, resultados e impactos) para que os resultados esperados sejam alcançados, identificando as hipóteses que embasam as relações de causa e efeito esperadas. Por exemplo, para que os pais/cuidadores que participam de um programa de visitação domiciliar como o PIM aumentem o uso de práticas parentais positivas, é preciso que o conteúdo dessas visitas domiciliares aborde esse tema e ensine como os cuidadores podem fazer uso de práticas parentais positivas. As hipóteses devem partir da literatura especializada da área, levando em conta o contexto em que a política está inserida.

A Teoria da Mudança é uma ferramenta importante de planejamento e gestão. Ela guia a implementação da política e orienta o processo de tomada de decisão. Ademais, a Teoria da Mudança auxilia na comunicação e na unificação da política entre todos os envolvidos.

Por fim, ela também guia o monitoramento e avaliação da política ao explicitar sua coerência interna, auxiliando no processo de identificação de falhas na teoria ou na implementação. Portanto, a Teoria da Mudança fundamenta a avaliação da política, constituindo-se de uma etapa muito importante do ciclo da política pública, pois permite que os seus formuladores analisem se os investimentos são rentáveis e decidam sobre a melhor forma de alocar recursos. Além disso, é uma oportunidade para entender se há pontos de melhoria na intervenção, assim como estratégias para promover tais mudanças. Deste modo, a avaliação é um processo de retroalimentação para alcançar maior impacto na população alvo (BERLINSKY; SCHADY, 2015). Por último, a avaliação gera evidências para inspirar e reformular políticas, compartilhando e acumulando conhecimento sobre o que funciona e o que não funciona sob diferentes contextos.

### O processo participativo da Teoria da Mudança do PIM

Como dito anteriormente, para que uma política seja de fato baseada em evidências, é necessário utilizá-las para sua melhoria contínua, ao longo do ciclo da política. O Primeira Infância Melhor é um exemplo disso.

A criação do PIM em 2003 teve como base experiências internacionais consolidadas, como o programa cubano *Educa a Tu Hijo*, ainda que à época não tenha sido formalizada uma Teoria da Mudança. Ao longo dos anos, as diferentes experiências municipais na implementação do programa combinadas a mudanças nos cenários político e social, tornaram necessária uma revisão de práticas e a avaliação do que estava ou não gerando os resultados esperados. Tal processo foi catalisado pela pandemia, que evidenciou a urgência de ter uma equipe técnica estadual capacitada e com as competências necessárias para a prática constante do planejamento, monitoramento e avaliação de suas ações junto aos municípios.

Diversas pesquisas foram realizadas ao longo dos dezenove anos de história do PIM para monitorar seus resultados. Contudo, faltava uma avaliação interna de processo que analisasse o desenho do Primeira Infância Melhor e que permitisse identificar se a política estava sendo implementada de acordo com o esperado para alcançar seu público-alvo e cumprindo com seu objetivo.

Neste sentido, a parceria para a realização da Avaliação Longitudinal Experimental do PIM, que começou em 2017 junto ao FGV EESP CLEAR, foi fundamental para conduzir um processo de formação continuada com os representantes do Grupo Técnico Estadual (GTE) sobre Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas<sup>4</sup>. Durante a formação foi possível identificar pontos de aprimoramento na execução do PIM, bem como a necessidade de eventual avaliação mais aprofundada de tópicos específicos. É interessante destacar que todas as ações descritas a seguir foram realizadas virtualmente, em linha com as orientações sanitárias de distanciamento social devido à pandemia de COVID-19.

4. Acesse o infográfico para mais informações: <https://www.fmcsv.org.br/pt-BR/biblioteca/infografico-primeira-infancia-melhor/>



## INFLUÊNCIA DA PANDEMIA NO PIM

Segundo Ribeiro (2022), o objetivo geral das oficinas foi capacitar a equipe em competências pertinentes ao planejamento, monitoramento e avaliação de políticas públicas, tais como:

- compreender conceitos básicos de Monitoramento e Avaliação e seu papel no ciclo de políticas públicas;
- entender a relação entre Teoria da Mudança e modelo lógico;
- desenvolver a Teoria da Mudança de uma política pública;
- compreender a relação entre a Teoria da Mudança e indicadores;
- compreender a relação entre a Teoria da Mudança e metodologias de avaliação.

Os conteúdos trabalhados com o Grupo Técnico Estadual do PIM por meio de oficinas abordaram os seguintes temas:

- I. O que é M&A de Políticas Públicas?
- II. Como elaborar a Teoria da Mudança
- III. Plano de Monitoramento e Avaliação



Um dos conceitos estudados foi o de Teoria do Programa, que se trata de “um resumo narrativo (uma frase ou um parágrafo) que expressa de forma objetiva como a política incide sobre as causas do problema, projetando seus resultados e impactos ao longo do tempo” (BRASIL, 2018, p. 60). Seguindo o conteúdo aprendido, a equipe buscou redigir o funcionamento lógico do PIM



antes de elaborar a Teoria da Mudança em si. Ribeiro (2022) registrou o processo e relatou que durante os workshops de formação a equipe estadual quis rever embasamentos teóricos para construir novos consensos ou para atualizar os elementos que compõem a política. Para tanto, em um primeiro momento foram identificados os nós (modo como chamaram os conceitos-chave) que deveriam ser estudados e debatidos por grupos de trabalho para que então fosse finalizada a teoria do programa: intersetorialidade, parentalidade, vulnerabilidades, redes e territórios.

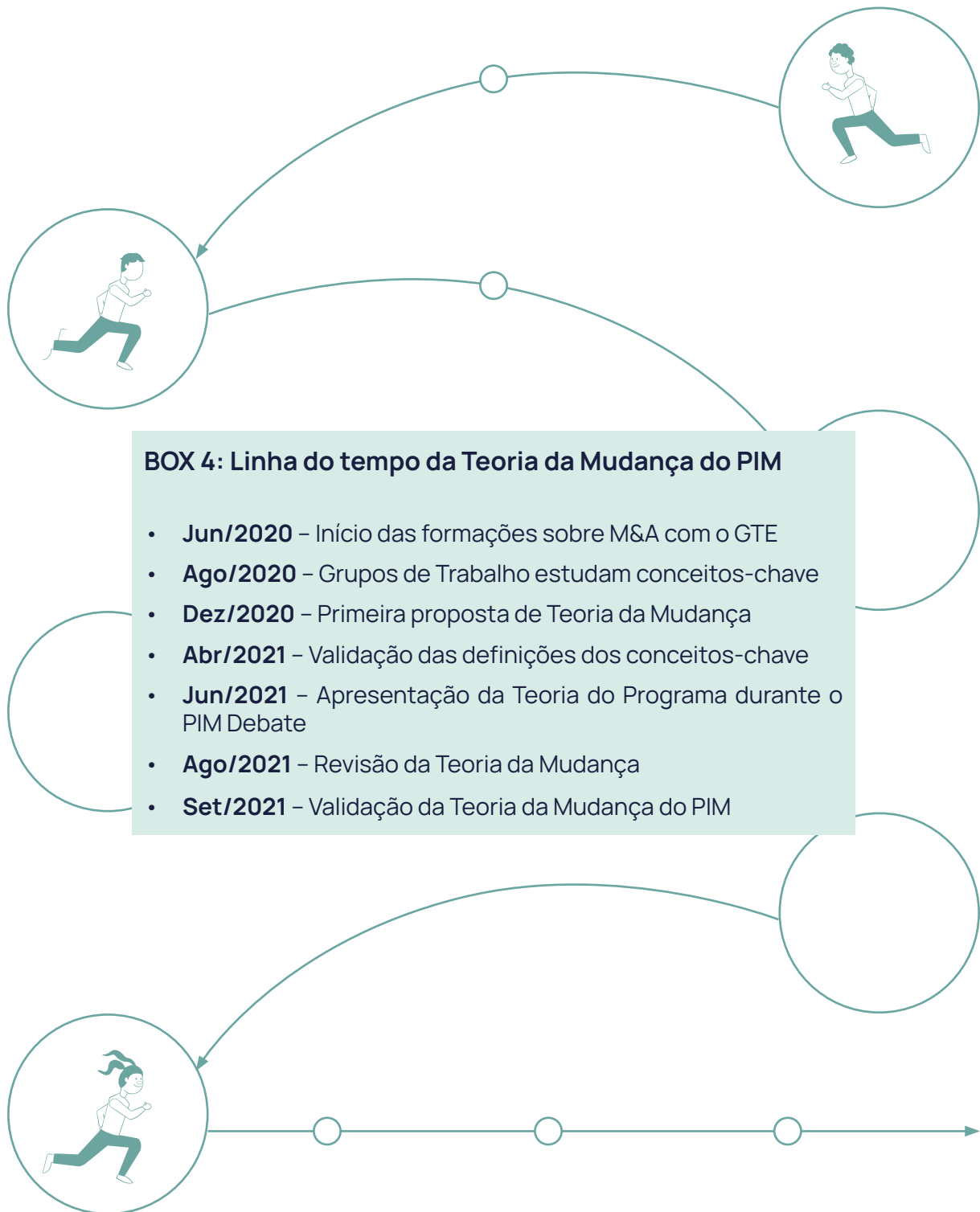
Cada grupo de trabalho retomou individualmente materiais existentes sobre os temas estudados e, a partir das discussões geradas, construíram sugestões de redação do conceito-chave e referências para embasar tais escolhas. Tais definições eram socializadas, debatidas e editadas até que a equipe concordasse com a redação. Concomitantemente, a equipe começou a desenhar versões preliminares da Teoria da Mudança em oficinas semanais mediadas pelo FGV EESP CLEAR. Por fim, após mais de um ano de trabalho, chegou-se ao resultado final, a Teoria da Mudança do PIM.

No “XVI PIM Debate: Da teoria à mudança” a Teoria do Programa foi apresentada como parte das atividades programadas para a Semana de Avaliação gLOCAL, que é composta de uma série de eventos destinados ao compartilhamento de conhecimento de Monitoramento e Avaliação, assim como a promoção das redes de atuação. O evento teve tradução em Libras (Língua Brasileira de Sinais) e contou com a participação da coordenadora estadual do PIM, Gisele Mariuse da Silva; da coordenadora de Pesquisa do PIM, Karine Bernardes Verch; e da professora da FGV RI e pesquisadora do FGV EESP CLEAR e do Centro em Microeconomia Aplicada (C-Micro), Juliana Camargo, e teve mais de 500 visualizações.<sup>5</sup>

O conteúdo da Teoria da Mudança foi também disponibilizado no site do PIM, exemplificando o papel comunicativo e de contribuição com a transparência que os processos de M&A podem agregar a uma política.

5. O evento PIM Debate na gLOCAL 2021 está disponível em: <https://youtu.be/29Cohwgykjc>





# TEORIA DA MUDANÇA

## A Teoria do Programa do PIM

A Teoria do Programa ilustra a teoria por trás da política, os canais através dos quais se espera que o programa seja capaz de promover as mudanças pretendidas. Para a construção da Teoria do Programa, foram revisitados conceitos relevantes para alinhamento da política como um todo, conceitos-chave como **intersectorialidade, parentalidade, parentalidade**

**positiva, fortalecimento das competências familiares, desenvolvimento humano, equidade intra e intergeracional, desigualdade, pobreza e pobreza multidimensional.**

Depois da construção participativa da equipe estadual e do FGV EESP CLEAR, e tomando como base a fundamentação teórica exposta, foi definido a Teoria e o Desenho do Programa:



“O Primeira Infância Melhor é uma política pública intersectorial de promoção do desenvolvimento integral na primeira infância, com objetivo de apoiar as famílias, a partir de sua cultura e experiências, na promoção do desenvolvimento integral das crianças, desde a gestação até os seis anos de idade, a parentalidade positiva e o acesso a direitos. As ações do PIM impactam na melhoria das condições de saúde, educação e desenvolvimento social incidindo sobre a transmissão intergeracional das desigualdades, tais como a prontidão para aprendizagem; a ampliação de anos de estudo, a redução da morbimortalidade materno-infantil, das violências, das desigualdades e a ruptura dos ciclos de pobreza.

O PIM tem como eixos de ação a vigilância e a promoção do desenvolvimento integral na primeira infância; o fortalecimento da interação parental positiva; e a articulação em rede, prioritariamente no âmbito da Atenção Primária em Saúde, da Proteção Social Básica e da Educação, considerando ainda as redes comunitárias.”

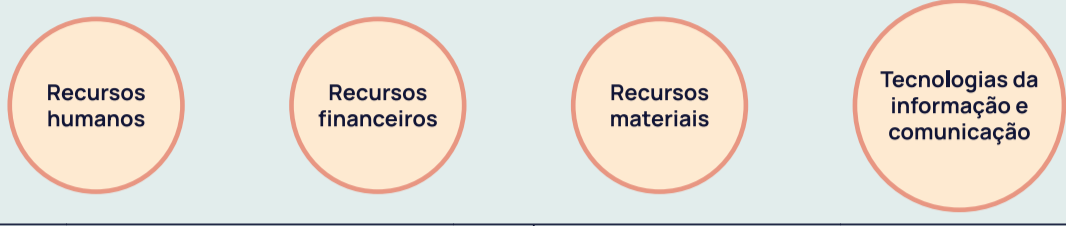
### Teoria da Mudança do PIM

A Teoria da Mudança busca mapear e conectar todas as etapas de uma política, passando por todas as partes do processo, desde os recursos utilizados até as mudanças de longo prazo na sociedade geradas por ela. Esse mapeamento, construído a partir da formulação da política e de evidências de programas anteriores, permite identificar quais são os resultados esperados pelo PIM e o impacto que pode ser gerado a partir de suas ações.

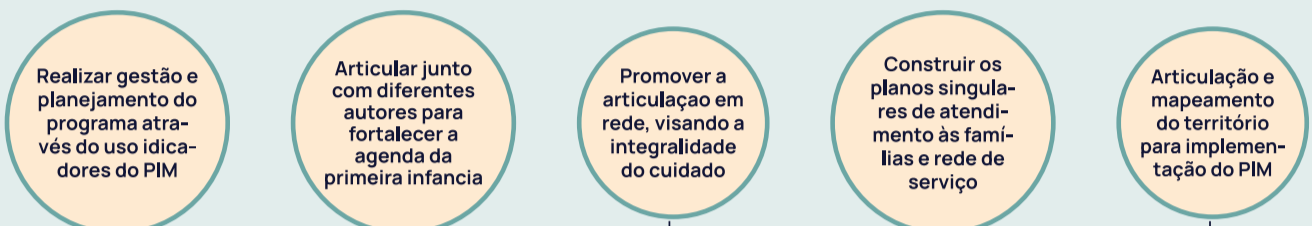
Segundo documento do UNICEF (Rogers, 2014, p.3, *tradução nossa*), “o desenvolvimento de uma Teoria da Mudança não é simplesmente uma questão de preencher caixas”. Portanto, para que seja um instrumento realmente relevante, é necessário que a teoria da mudança deixe claro como os resultados serão alcançados, evidenciando todo o encadeamento lógico do processo.

Na figura abaixo, observa-se a Teoria da Mudança elaborada a partir das reuniões colaborativas para detalhar todas as etapas até o impacto pretendido pelo PIM.

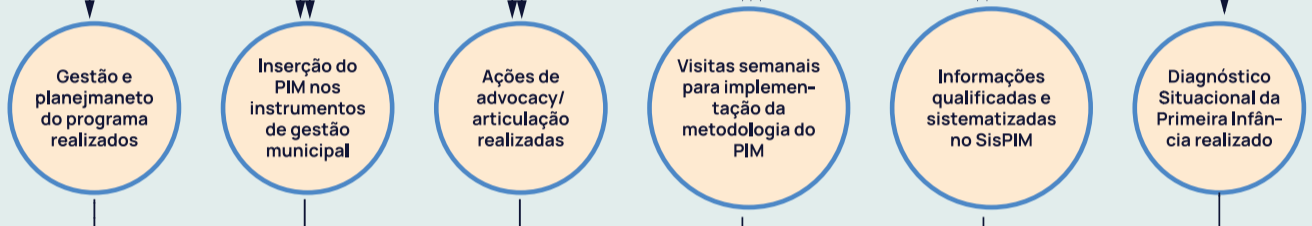
**INSUMOS**



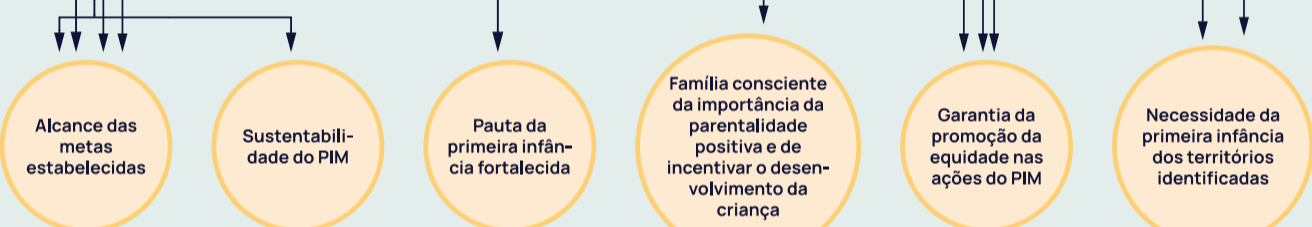
**ATIVIDADES**



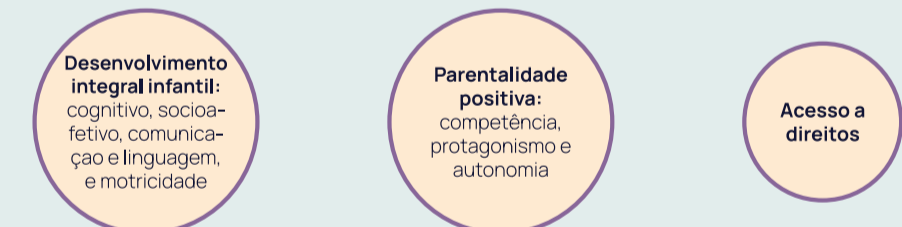
**PRODUTOS**



**RESULTADOS**



**IMPACTOS DE CURTO PRAZO**



**IMPACTOS DE LONGO PRAZO**



**Imagem 2. Teoria da Mudança do PIM**

A partir do trabalho realizado nas formações sobre monitoramento e avaliação e reuniões dos grupos de trabalho, foi possível detalhar quais são os insumos (recursos humanos, físicos, financeiros etc.) e as atividades (linhas de ação e programas de intervenção) existentes e necessários para gerar os produtos entregues pelo programa (visitação de famílias, diagnóstico situacional da Primeira Infância etc.). De modo a compreender quais resultados poderiam ser alcançados, algumas hipóteses e premissas foram elaboradas. O esforço foi realizado a partir de um levantamento de literatura acadêmica sobre o tema e sobre quais seriam possíveis justificativas para as conexões traçadas na Teoria da Mudança. Detalham-se a seguir algumas dessas premissas e hipóteses separadas por etapas da Teoria da Mudança (ex: Insumos, Atividades, etc)<sup>6</sup>. Ou seja, a partir das explicações é possível entender ao que se referem as caixas e setas no diagrama:

### **Insumos e atividades**

As conexões entre a coluna de “INSUMOS” e “ATIVIDADES” são baseadas nas ações nas ações que cada equipe do programa exerce dentro da política, além do uso de recursos e práticas para determinadas ações, como por exemplo: o Sistema de Informação, que é utilizado pela equipe do Grupo Técnico Municipal (GTM) para fazer o cadastro das famílias atendidas, ou os recursos humanos que são necessários para um cuidado integral da primeira infância alcançado a partir do trabalho de rede.

### **Atividades e produtos**

Para compreender como as ações do PIM obtém os produtos esperados, tomou-se como premissa que a equipe de gestão é capaz de realizar o planejamento do programa através do uso de indicadores, como por exemplo promover o recrutamento de visitantes, monitores/supervisores, digitadores, se houver, quando for preciso para que haja equipe disponível para realizar as visitas domiciliares. Além disso, foi dado como premissa a capacidade de gestão do programa como um todo de garantir que a gestão municipal incorporasse o PIM em seus programas de governo e orçamentos.

6. A divisão segue conteúdo relatado em Ribeiro (2022), que registrou o processo de construção da Teoria da Mudança do PIM.

Também foi estabelecido que a equipe do GTE disponibiliza materiais como o modelo de Plano Singular de Atendimento, o Diagnóstico Situacional da Primeira Infância e até mesmo um sistema de informação (SisPIM) para que as equipes municipais possam consolidar informações como o Monitoramento do Desenvolvimento Integral Infantil.

Compreendeu-se também que as ações de advocacy que a equipe do PIM desempenha devem ser bem-sucedidas de forma a permitir articulação com outros atores e redes de apoio importantes ao desenvolvimento da primeira infância.

### **Produtos e resultados**

Segundo Ribeiro (2022), as etapas de “PRODUTOS” e “RESULTADOS” foram conectadas a partir de evidências científicas e pesquisas realizadas durante todo o processo de construção da Teoria da Mudança. Por exemplo, por meio da ação do Grupo Técnico Estadual (correspondente a caixa “gestão e planejamento do programa realizados”), que utiliza experiências de programas internacionais e boas práticas criadas nos municípios, seria possível atingir os seguintes resultados: “Garantia do funcionamento do PIM conforme metodologia” e “Alcance das metas estabelecidas”.

Outro exemplo relevante é o do produto representado pela caixa “Informações qualificadas e sistematizadas no SisPIM”. Toma-se como premissa que a utilização de sistema de informação no cotidiano do programa potencializa as ferramentas de gestão, assim como a possibilidade de cruzar informações permite maior articulação de ações e melhoria do atendimento e um maior acesso de todos os cidadãos aos cuidados (SALOMI, 2016). Isso gera “Garantia da promoção da equidade nas ações do PIM” e “Necessidades da primeira infância dos territórios identificadas”.

### **Resultados e impactos de curto prazo**

Na Teoria da Mudança, os “RESULTADOS” se referem a efeitos internos, ligados diretamente ao programa e seus resultados sobre os beneficiários, enquanto os “IMPACTOS DE CURTO PRAZO” representam as mudanças geradas na sociedade.

Para desenhar tais ligações, foram contempladas evidências científicas sobre programas de visitação domiciliar, como o *Reach Up and Learn*, da Jamaica, assim como sua adaptação colombiana e o *Perry Program* e o *Nurse-Family Partnership*, ambos dos Estados Unidos.

A partir de tais experiências e dos objetivos definidos pelo PIM, foram delimitados os impactos de curto prazo com melhorias no desenvolvimento integral infantil, parentalidade positiva e acesso a serviços básicos. As evidências demonstram que os programas de visitação são eficazes em aprimorar o desenvolvimento de competências socioemocionais mesmo com a intervenção tendo ocorrido em diferentes momentos da primeira infância. O impacto positivo ocorre também em habilidades cognitivas, porém, esses só se mantêm a longo prazo contanto que as intervenções sejam realizadas nos primeiros anos de vida das crianças, como o *Reach Up and Learn*. Por isso, essa hipótese foi utilizada na Teoria da Mudança do PIM (CASTRO et al., 2021).

As evidências científicas também apontam para impactos de políticas de visitação domiciliar na promoção da parentalidade positiva, especialmente em sintomas emocionais leves ou moderados, competência e comportamento parental. A visita também propicia a “identificação de sinais iniciais de sofrimento psíquico e, conseqüentemente, desencadear o acompanhamento adequado às crianças e aos seus cuidadores principais” (FMCSV, 2018), permitindo assim, agir de forma preventiva.

Além disso, através da visita domiciliar é possível identificar necessidades das famílias, promover sua consciência acerca dos direitos ao acesso a serviços básicos de saúde e, através da intersetorialidade da política, realizar encaminhamentos. Portanto, a política também promove o acesso a direitos.

### **Impactos de curto prazo e impactos de longo prazo**

Assim como as demais, algumas hipóteses foram supostas para conectar “IMPACTOS DE CURTO PRAZO” e “IMPACTOS DE LONGO PRAZO”. Ainda com os

programas *Reach Up and Learn*, *Perry Program* e *Nurse-Family Partnership*, foi possível apreender que, em geral, é possível identificar como efeitos do programa um melhor desempenho no ambiente escolar e maior interesse acadêmico, com diminuição no número de prisões e de violações da lei, aumento da renda e da empregabilidade, aumento de práticas de atividades físicas, além de diminuição no consumo de cigarros (CASTRO et al., 2021).

Os programas acima apontam para as hipóteses necessárias para que os impactos a longo prazo sejam alcançados pelo PIM. Além destas, outras experiências apontam para a redução da morbimortalidade materno-infantil e melhor qualidade da saúde de ambos, como, por exemplo, o *ProKind*. O programa federal alemão demonstrou efeitos positivos na proteção da saúde pré-natal, no funcionamento familiar e na competência parental, com melhoras no desenvolvimento das crianças e redução de negligências e abusos. Já um estudo realizado com as visitas domiciliares do *Affordable Care Act*, dos Estados Unidos, apontou que em uma população específica de mães adolescentes indígenas houve redução dos sintomas depressivos e do uso de drogas ilícitas (FMCSV, 2018).

Muitos dos elementos citados são listados como situações de vulnerabilidade pela Política Nacional de Assistência Social (PNAS):

**“Situações de vulnerabilidade e riscos são: famílias e indivíduos com perda ou fragilidade de vínculos de afetividade, pertencimento e sociabilidade; identidades estigmatizadas em termos étnico, cultural e sexual; desvantagem pessoal resultante de deficiências; exclusão pela pobreza e, ou, no acesso às demais políticas públicas; uso de substâncias psicoativas; diferentes formas de violência advinda do núcleo familiar, grupos e indivíduos; inserção precária ou não inserção no mercado de trabalho formal e informal; estratégias e alternativas diferenciadas de sobrevivência que podem representar risco pessoal e social” (BRASIL, 2005, p.31).**



## TEORIA DA MUDANÇA

Uma vez que contribui para a melhora de resultados no mercado de trabalho, de indicadores de bem-estar e para a diminuição de situações de vulnerabilidade, compreende-se que o PIM pode gerar impacto na ruptura dos ciclos de pobreza e da transmissão intergeracional das desigualdades.

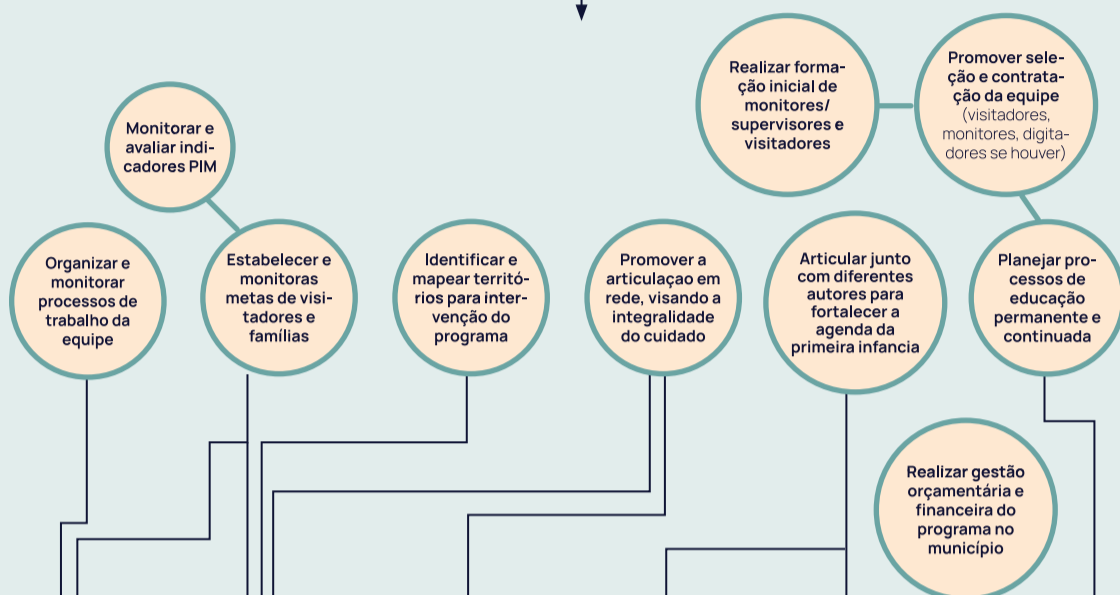
Além de descrever como o programa age como um todo, a Teoria da Mudança do PIM foi importante para determinar papéis e responsabilidades dos diferentes atores envolvidos. Segundo Ribeiro (2022), a partir da elaboração de três Teorias da Mudança complementares, cada uma apresentando a visão de diferentes atores envolvidos na política – (i) Grupos de Trabalho Municipal, (ii) Monitores e Supervisores e (iii) Visitadores –, “foi possível refletir e determinar qual a lógica esperada para gerar as transformações desde a identificação e cadastro das famílias até o atingimento da ruptura dos ciclos de pobreza e da transmissão intergeracional das desigualdades como potencial efeito do PIM” (RIBEIRO, 2022, p.65).

Teoria da Mudança do Grupo de Trabalho Municipal

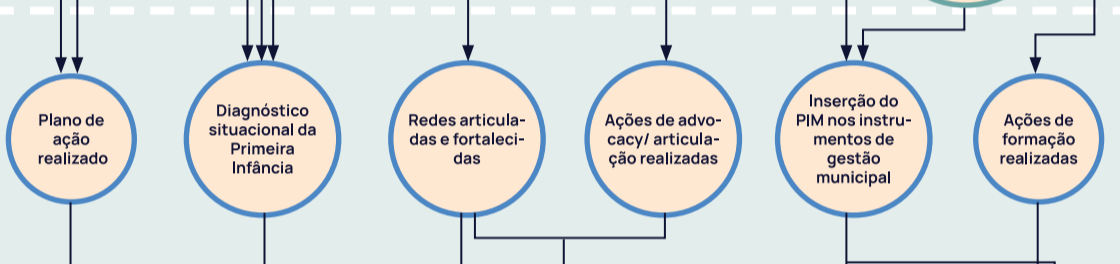
INSUMOS



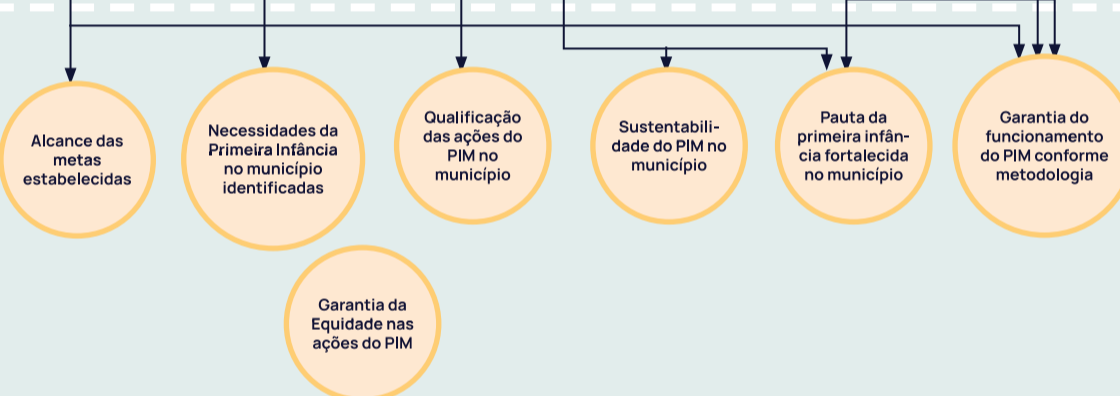
ATIVIDADES



PRODUTOS



RESULTADOS



IMPACTOS DE CURTO PRAZO



IMPACTOS DE LONGO PRAZO



Imagem 3. Teoria da Mudança do Grupo de Trabalho Municipal

A Teoria da Mudança do GTM busca ressaltar o papel desse grupo enquanto gestor do PIM no território. Assim, dentre as ATIVIDADES estão ações como: monitorar e avaliar indicadores do PIM; realizar gestão orçamentária e financeira do programa no município; promover seleção e contratação da equipe; realizar formação inicial de monitores/supervisores e visitantes; planejar processos de educação permanente e continuada, entre outras.

Presumindo que os profissionais são capacitados e que o contexto não gerou riscos impeditivos, como PRODUTOS tem-se a consolidação da gestão do trabalho do PIM, exemplificada por diversos instrumentos (como Plano de ação, Diagnóstico Situacional, Orçamento Municipal) e ações realizadas. Sob a hipótese de que tais ações de gestão garantem o adequado funcionamento do programa, aparecem como RESULTADOS o efeito dos produtos, como a garantia do funcionamento

do PIM conforme metodologia; alcance das metas estabelecidas, entre outros. Partindo dos pressupostos apresentados na Teoria da Mudança geral do programa, compreende-se que seria possível atingir os IMPACTOS DE CURTO PRAZO e IMPACTOS DE LONGO PRAZO listados na Teoria do Programa.

Por fim, detalha-se as atribuições do Grupo Técnico Municipal, conforme a Nota Técnica 03/2021. O documento foi elaborado a partir de discussões realizadas no âmbito da Teoria da Mudança, portanto, fruto da reflexão da equipe neste período:

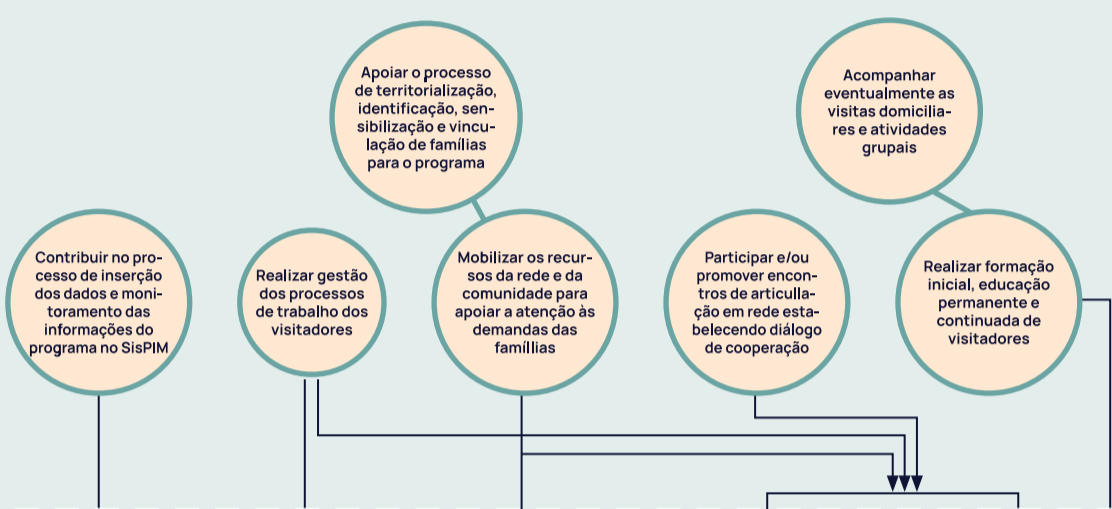
- Coordenar, monitorar e avaliar as ações do PIM no município;
- Estabelecer e monitorar as metas e indicadores do PIM;
- Inserir o PIM nos instrumentos de gestão do município;
- Realizar gestão orçamentária e financeira do programa no município;
- Promover a seleção e contratação da equipe (monitores, visitantes e digitadores, se houver);
- Realizar a gestão dos processos de trabalho da equipe, zelando pelo cumprimento das atribuições de cada integrante;
- Planejar e executar a formação inicial de monitores/supervisores e visitantes;
- Planejar os processos de educação permanente e continuada da equipe;
- Articular em rede, visando a integração do PIM junto aos demais serviços e a integralidade do cuidado ofertado às famílias;
- Identificar e mapear territórios para atendimento do programa;
- Fortalecer a agenda da primeira infância no município, por meio da articulação de ações junto ao governo, controle social, movimentos sociais, terceiro setor, dentre outros atores;
- Mobilizar, articular e compor a rede municipal pela primeira infância;
- Mobilizar, compor a construção e atuar na implantação do Plano Municipal pela Primeira Infância;
- Promover o intercâmbio de experiências para disseminar tecnologias, conhecimentos e boas práticas na atenção à primeira infância.

Teoria da Mudança do Monitor/Supervisor

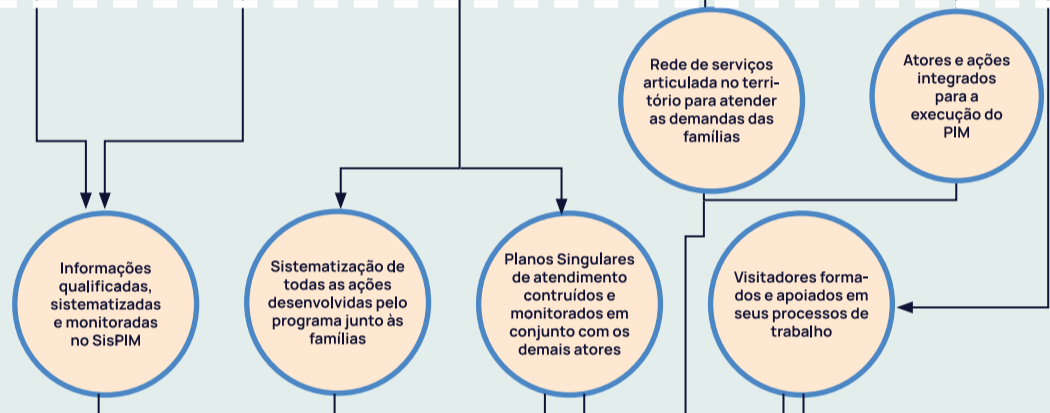
INSUMOS



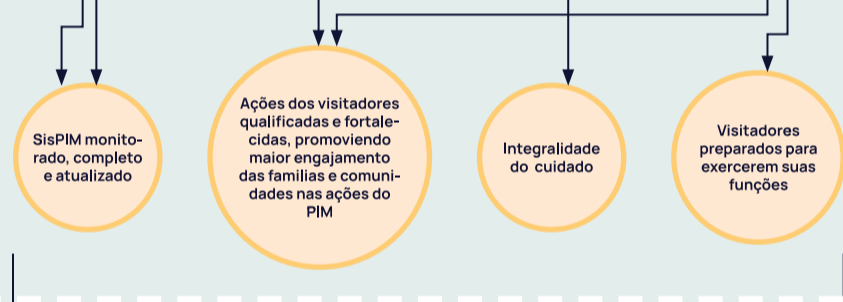
ATIVIDADES



PRODUTOS



RESULTADOS



IMPACTOS DE CURTO PRAZO



IMPACTOS DE LONGO PRAZO

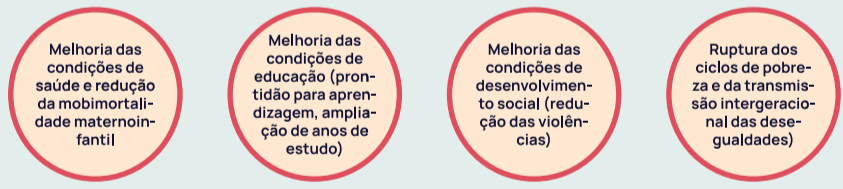


Imagem 4. Teoria da Mudança do Monitor/Supervisor

O monitor/supervisor é o profissional responsável pela supervisão do trabalho dos visitantes, e a interlocução deles com o GTM e a rede de serviços. Deve apoiar o trabalho dos visitantes, acompanhando, orientando e monitorando suas atividades. Portanto, as ATIVIDADES descritas contemplam seu apoio e sua supervisão das ações exercidas pelos visitantes, além da articulação com o GTM e com a rede para potencializá-las. Dentro deste contexto, destaca-se a atividade “Contribuir no processo de inserção dos dados e monitoramento das informações do programa no SisPIM”, que permite o monitoramento do PIM como um todo, sendo desdobrada no PRODUTO relacionado: Informações qualificadas, sistematizadas

e monitoradas no SisPIM. A partir do pressuposto de que todo esse trabalho será frutuoso, obtém-se como RESULTADO: SiPIM monitorado, completo e atualizado.

Assim como nas demais Teorias da Mudança, baseia-se na hipótese de que as metodologias e instrumentos disponíveis permitirão gerar os resultados que, por sua vez, levarão ao alcance de IMPACTOS DE CURTO PRAZO e IMPACTOS DE LONGO PRAZO descritos na Teoria do Programa. Conforme a Nota Técnica 03/2021, as atribuições do monitor/supervisor são as de:

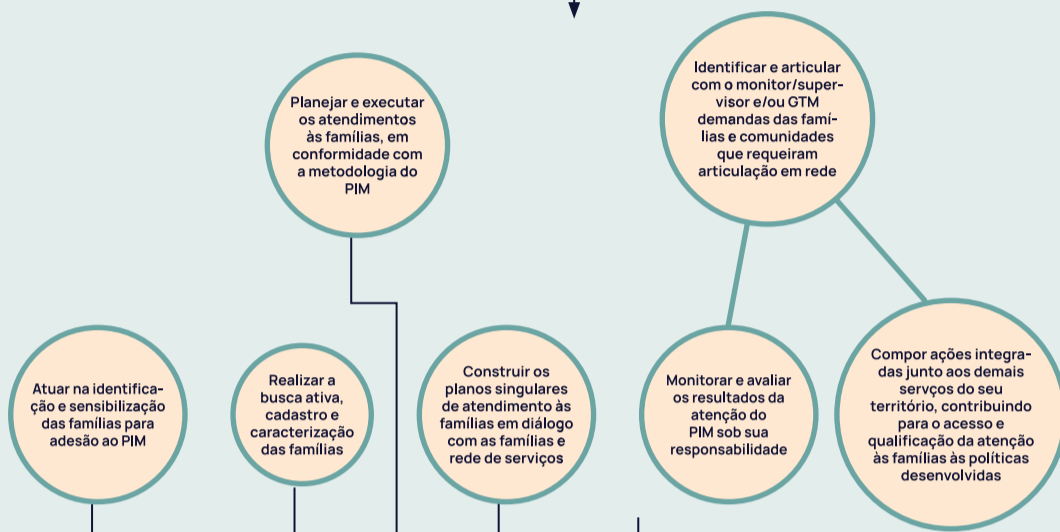
- Apoiar no monitoramento e avaliação das ações desenvolvidas pelos visitantes sob sua responsabilidade;
- Monitorar e avaliar os resultados da atenção do PIM junto às famílias;
- Planejar e realizar formação inicial, educação permanente e continuada de visitantes;
- Apoiar a construção e supervisionar os planos singulares de atendimento e os planos de visita e atividades em grupo;
- Apoiar o processo de territorialização das áreas selecionadas para atendimento do PIM, assim como a identificação, sensibilização e vinculação das famílias para adesão ao programa;
- Mobilizar os recursos da rede de serviços e da comunidade para apoiar a atenção às demandas das famílias;
- Participar e/ou promover encontros com a rede de serviços dos territórios para articulação das ações;
- Articular ações com o GTM e promover a interlocução entre os visitantes e o GTM;
- Acompanhar, quando necessário, as visitas domiciliares, atividades em grupo e demais ações desenvolvidas junto às famílias;
- Realizar a gestão dos processos de trabalho dos visitantes; zelando pelo cumprimento de suas atribuições;
- Garantir a inserção e o monitoramento das informações do programa no SisPIM.

Teoria da Mudança do Visitador

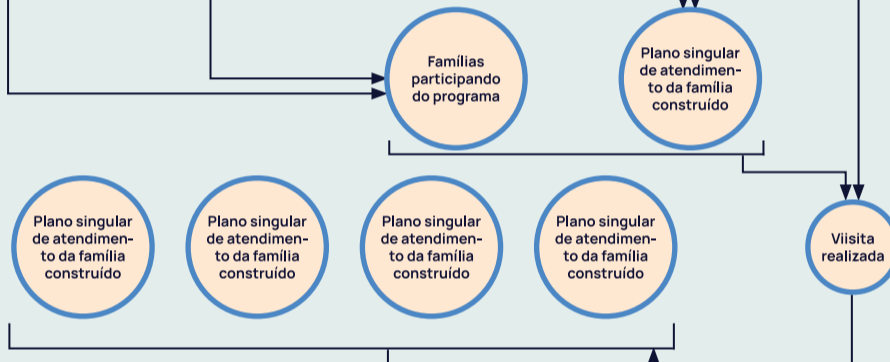
INSUMOS



ATIVIDADES



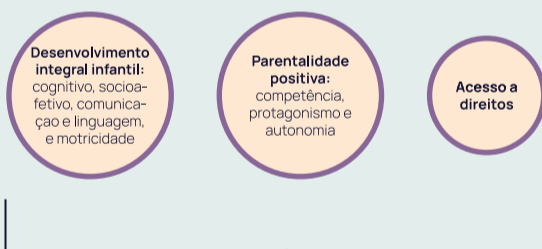
PRODUTOS



RESULTADOS



IMPACTOS DE CURTO PRAZO



IMPACTOS DE LONGO PRAZO

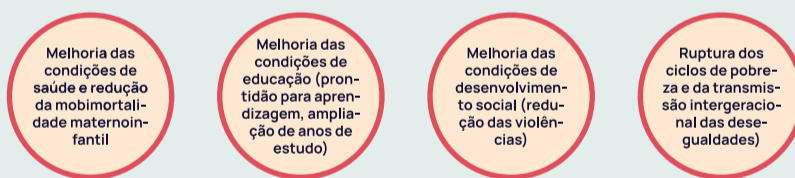


Imagem 5. Teoria da Mudança do Visitador

Os visitantes lideram a identificação e atração das famílias, planejam e executam visitas domiciliares, e são responsáveis pelo monitoramento e identificação de padrões ou oportunidades de articulação entre as famílias sob seu acompanhamento. Assim, as ATIVIDADES geram PRODUTOS que abordam as famílias beneficiárias diretamente, como visitas realizadas, vínculo do visitador com a família, demandas das famílias identificadas e família apoiada e orientada para o protagonismo na atenção, cuidado, educação e proteção. Uma vez que tais produtos sejam entregues, é possível atingir os RESULTADOS de fortalecimento do protagonismo familiar, integralidade do cuidado, qualificação do acesso a rede de serviços, e promoção do desenvolvimento infantil.



Assim como nos demais casos, é interessante lembrar que as ações estão todas pautadas nos mesmos IMPACTOS DE CURTO e LONGO PRAZO da Teoria do Programa, permitindo, assim, que todos os atores da política trabalhem juntos para gerar o impacto esperado na promoção do desenvolvimento integral infantil, da parentalidade positiva e do acesso a direitos. Além disso, espera-se a melhoria das condições de saúde, educação, desenvolvimento social e ruptura dos ciclos de pobreza e da transmissão intergeracional das desigualdades.

É interessante notar que, por serem os responsáveis pelas visitas, os visitantes precisam de INSUMOS específicos. É para permitir suas ações que itens como celulares e meios de transporte são incluídos na Teoria da Mudança. Como cabe aos supervisores/monitores e GTMs garantir a gestão de tais equipamentos, continuam a aparecer nos demais.

Nota Técnica 03/2021 também detalha as atribuições do visitador:

- Atuar na identificação e sensibilização das famílias para adesão ao PIM;
- Realizar a busca ativa, cadastro e caracterização das famílias;
- Construir os planos singulares de atendimento em diálogo com as famílias e com a rede de serviços.
- Planejar e executar os atendimentos às famílias, em conformidade com a metodologia do PIM;
- Monitorar e avaliar os resultados da atenção do PIM junto às famílias sob sua responsabilidade;
- Preencher as documentações previstas na metodologia do PIM;
- Identificar e articular, junto ao monitor/supervisor e/ou GTM, demandas das famílias e comunidades que requeiram articulação em rede;
- Compor ações integradas junto aos demais serviços do seu território, contribuindo para o acesso e qualificação da atenção às famílias às políticas desenvolvidas.



# APRENDIZADOS

## Lições aprendidas no processo

O processo de construção da Teoria da Mudança não se encerra em si mesmo. A política se beneficia tanto a partir das reflexões realizadas para elaborá-la quanto dos processos que se tornam mais fáceis a partir da ferramenta pronta. O processo de trabalho com foco em Monitoramento e Avaliação gerou efeitos na equipe e na política, como pode ser observado abaixo:

**1) COVID-19:** a pandemia e a necessidade de distanciamento que se impôs levantaram questões sobre a possibilidade de visitas remotas e o

entendimento do PIM como um serviço essencial. Esses são alguns dos elementos e consequências concretas que modificam a percepção sobre a política pública, gerando consequências a longo prazo.

Após longas discussões com diferentes setores da Secretaria de Saúde do RS, o PIM foi incluído no Programa Estadual de Incentivos para a Atenção Primária à Saúde (PIAPS). O PIAPS visa à qualificação da Atenção Primária à Saúde (APS), no Sistema Único de Saúde (SUS), no Estado do Rio Grande do Sul e “consiste no repasse



de recursos financeiros aos municípios, para fins de custeio e investimento em serviços e ações de saúde, que fortaleçam e qualifiquem o processo de trabalho da APS no âmbito municipal” (RIO GRANDE DO SUL, [s.d.]). O PIM faz parte de tal programa como “componente (IV) no recurso financeiro do PIAPS, fortalecendo o papel estratégico na atenção à primeira infância na Atenção Primária à Saúde” (RIO GRANDE DO SUL, 2023).

Além disso, os municípios puderam fazer a inclusão dos visitantes do PIM no Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde (CNES) vinculados à Atenção Básica à Saúde (APS). Esse fator contribuiu para a vinculação às Unidades de Saúde dos territórios onde atua, favorecendo a integração entre as políticas e o reconhecimento do PIM como uma estratégia de fortalecimento da APS no estado. A iniciativa contou com a liderança da Secretaria Estadual da Saúde do Rio Grande do Sul e com a concordância da Secretaria de Atenção Primária à Saúde do Ministério da Saúde (RIO GRANDE DO SUL, 2022).

**2) Entendimentos compartilhados:** As atividades envolvidas no trabalho junto ao FGV EESP CLEAR geraram reflexões e novos consensos, utilizando também evidências de avaliações de programas correlatos. Notou-se a importância de ter um vocabulário único sobre conceitos-chave, papéis e responsabilidades para a política. Portanto, a importância de compreender e gerar consensos sobre os termos vai além de uma questão teórica. Como pode-se alcançar o resultado de uma parentalidade positiva se não está claro o que se quer dizer com essa expressão? A falta de clareza pode acarretar que as múltiplas equipes envolvidas com a política se esforcem em alcançar objetivos diferentes. Em última instância, isso poderia fazer com que as ações da política não resolvessem o problema identificado.

Já há evidências que apontam para a importância de tais esforços e em gerar entendimentos compartilhados. Um estudo sobre múltiplas experiências de combate à desnutrição apontou que diferentes visões sobre subnutrição e desacordos sobre modelos de intervenção, papéis e responsabilidades dentre atores de nível médio de ministérios, fez com que fossem desperdiçadas janelas de oportunidade política e planos operacionais concretos. Esse foi um dos principais fatores identificados para atrapalhar que o problema social fosse resolvido (PELLETIER et al., 2012).

**3) Aprendizado dos atores:** o esforço para a construção da Teoria da Mudança gerou resultados na comunicação e na formação dos profissionais envolvidos com a política a partir de suas vivências.

Um primeiro produto concreto deste processo foi o lançamento do novo site do PIM, em 2021, com design e estrutura diferentes, que já destacam os conceitos abordados na Teoria da Mudança, de forma acessível para o grande público. Além disso, a matriz curricular de formação dos profissionais do PIM foi revista contemplando as discussões. Parte da equipe responsável pela reformulação estava envolvida no processo realizado junto ao FGV EESP CLEAR e já fazia conexões entre os dois produtos ao longo de todas as discussões.

O próprio processo participativo colaborou para a comunicação e transparência da Teoria da Mudança como um todo. Grande parte da equipe do Grupo Técnico Estadual foi envolvida direta ou indiretamente. Assim, os conceitos e produtos não eram uma imposição vinda de um parceiro externo ou da coordenação, mas uma construção participativa em que é possível identificar suas contribuições.

As iniciativas de comunicação foram além do novo site. Notas técnicas e portarias publicadas registraram e oficializaram o processo.<sup>7</sup>

**4) Gestão e planejamento do programa:** A revisão do modo como a gestão do programa repassa recursos aos municípios foi uma mudança significativa gerada a partir do processo participativo e da transferência de conhecimento aos parceiros, que são parte da filosofia de atuação do FGV EESP CLEAR. Ainda que se trate de uma decisão gerencial, envolveu diferentes atores e gerará consequências em diversas frentes.

Anteriormente, o incentivo financeiro repassado pelo Estado aos municípios era diretamente relacionado ao número de visitantes do PIM por município. A partir das reflexões feitas durante o processo, o beneficiário se tornou papel central no cálculo do orçamento da política. O Decreto Estadual nº 56.061, de 29 de agosto de 2021, alterou a forma de financiamento do programa e atrelou a verba mensal ao número de beneficiários no município. O valor financeiro anual correspondente ao componente de incentivo ao PIM será de um pouco mais de 25 milhões de reais. “Calculado de acordo com o número de visitantes ativos até então, o incentivo financeiro do PIM passa a considerar o número de indivíduos (gestantes e

7. As notas e portarias publicadas podem ser vistas com mais detalhes no quadro da página 11 deste documento.

crianças) atendidos e amplia do equivalente a R\$45,00 para R\$65,00 por indivíduo” (RIO GRANDE DO SUL, 2023). Esta forma de financiamento busca a relação custo efetividade, uma vez que o pagamento é realizado por indivíduo atendido, otimizando assim o uso do recurso público e fazendo com que a política se efetive na prática, chegando de fato naqueles que mais necessitam, com a expectativa de que o número de beneficiários será ampliado.

### **O que outras iniciativas podem aprender**

A experiência de quase vinte anos do PIM fez com que ele se tornasse referência para políticas e projetos de primeira infância e visita domiciliar. O PIM recebe representantes de governos e profissionais de diversas áreas com o intuito de conhecer a sua estrutura e o seu funcionamento. Além disso, representantes do Grupo Técnico Estadual visitam diferentes países, estados e municípios brasileiros para compartilhar a experiência do Programa (VERCH, 2017). Nesse processo não é diferente. **Quais lições outras políticas públicas podem tirar da construção participativa da Teoria da Mudança do PIM?**

#### **1. Importância do processo participativo**

Um dos principais diferenciais da experiência do PIM foi justamente poder ser uma construção participativa e é um fator que pode inspirar futuras experiências. Segundo Kusek e Rist (2004) envolver os principais atores de forma participativa ajuda a construir consenso e obter o compromisso de alcançar os resultados desejados. A ausência dessa contribuição pode gerar falta de apropriação por parte dos principais atores internos e externos. É importante valorizar a participação em todas as etapas do processo e não apenas em um momento inicial. O processo participativo pode contemplar o desenvolvimento de metas, a definição de resultados e a construção de um sistema de indicadores (KUSEK; RIST, 2004).

### **2. Importância da formação**

Para que seja possível contar com a contribuição de mais pessoas, é preciso que elas estejam preparadas para colaborar. Por isso, o processo todo iniciou com a formação da equipe do Grupo Técnico Estadual sobre temas de Monitoramento e Avaliação, durante o curso de 10 horas de introdução ao tema na Semana de Avaliação gLOCAL de 2020. Ao longo dos próximos meses, grupos de trabalho se debruçaram semanalmente em diversas teorias e evidências de programas anteriores para embasar suas contribuições. Foi a partir do conhecimento acumulado que foi possível realizar reflexões tanto sobre o programa como sobre o papel que cada um tem na relação com a política. Portanto, um passo importante na construção da Teoria da Mudança é a capacitação e formação dos atores que participarão da ação, de modo que possam contribuir com mais qualidade e gerar contribuições positivas para os beneficiários.

### **3. Importância da governança compartilhada**

Para além do processo participativo, contar com o envolvimento de uma organização externa pode contribuir para trazer mais credibilidade ao processo, assim como um diferencial. No caso do PIM, a parceria com o Centro de Aprendizagem em Avaliação e Resultados para a África Lusófona e o Brasil (FGV EESP CLEAR) exerceu esse papel, assim como os apoios da Fundação Maria Cecilia Souto Vidigal (FMCSV), Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e da Rede de Pesquisa da FGV, gerando uma forma de governança compartilhada.

# Equipe Técnica

## FGV EESP CLEAR

### Coordenação Geral

André Portela Fernandes de Souza

### Pesquisadores

Gabriel Weber Costa

Juliana Camargo

Lycia Lima

Marina Mendes Rodrigues Ribeiro

Michel Szklo

Alessandra Vasconcellos

Andressa Mielke Vasconcelos

Bruna Trus Schiavi

Fernanda Dachi Carrets

Giovanna Chaves

Lucas Vasconcelos Silva

Luise Araujo Thomaz da Silva

Mariana Garcia Gonçalves dos Santos

Mariane Furtado Borba

## Primeira Infância Melhor - PIM

Alneura Ana Provenzi

Bruno Morais da Silva

Carolina de Vasconcellos Drügg

Cleci de Souza Lima Martins

Gabriela Dutra Cristiano

Gisele Mariuse da Silva

Janine Garcia Serafim

Jonathan Araújo Vieira

Karine Isis Bernardes

Letícia Ratkiewicz Boeira

Luciane de Almeida Pujol

Luiza Campos Menezes

Márlio Esmeraldo Ribeiro

Marília Pinto Bianchini

Raquel Aresi Andrade

Rosana Nobre Santos

Sandra Silveira Nique da Silva

Tayná dos Santos Lopes

Virgínia Heberle Eichler

# REFERÊNCIAS

- ADLYS, P. *et al.* *Human development report 2000: Human Rights and Development. The seven freedoms.* New York: Human Development Reports, 2000.
- ANAND, S.; SEN, A. Human Development and Economic Sustainability. *World Development*, v. 28, n. 12, p. 2029–2049, dez. 2000. 49. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(00\)00071-1](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(00)00071-1). Acesso em: 29 mar. 2023.
- BARROSO, R. G.; MACHADO, C. Definições, dimensões e determinantes da parentalidade. *Psicologica*, n. 52-I, p. 211–229, 1 jan. 2010. Disponível em: [https://doi.org/10.14195/1647-8606\\_52-1\\_10](https://doi.org/10.14195/1647-8606_52-1_10). Acesso em: 29 mar. 2023.
- BERLINSKI, S.; SCHADY, N. *Los primeros años: El bienestar infantil y el papel de las políticas públicas.* Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo - BID, 2015.
- BRASIL, F. G.; JONES, B. D. Agenda setting: mudanças e a dinâmica das políticas públicas Uma breve introdução. *Revista de Administração Pública*, v. 54, n. 6, p. 1486–1497, dez. 2020. 761220200780
- BRASIL. Casa Civil. *Avaliação de políticas públicas: guia prático de análise ex post.* Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018.
- BRASIL. Ministério da Cidadania. *Manual do visitador: cartilha.* 1. ed. Brasília: Ministério da Cidadania, 2021.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social. *Concepção de convivência e fortalecimento de vínculos.* Brasília, DF: MDS, Secretaria Nacional de Assistência Social, 2017.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. *Política Nacional de Assistência Social (PNAS/2004).* Brasília: 2005. Disponível em: [https://blog.mds.gov.br/redesuas/wp-content/uploads/2019/07/PNAS\\_2004.pdf](https://blog.mds.gov.br/redesuas/wp-content/uploads/2019/07/PNAS_2004.pdf). Acesso em: 12 jan. 2024.
- CAMPOS, G. W. S. Co-construção de autonomia: o sujeito em questão. In: CAMPOS, Gastão Wagner de Souza et al. (org.). *Tratado de saúde coletiva.* São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Fiocruz, 2006.
- CASTRO, C. et al. Primeira infância: atingindo resultados em programas de visita domiciliar. *Síntese de evidências FGV EESP CLEAR*, n.7, dez. 2021. Disponível em: <https://fgvclear.org/website/wp-content/uploads/07-sintese-visitacao-domiciliar-ok.pdf> Acesso em: 17 mar. 2023.

## REFERÊNCIAS

- COMITÊ CIENTÍFICO NÚCLEO CIÊNCIA PELA INFÂNCIA. *Estudo impactos da estratégia saúde da família e desafios para o desenvolvimento infantil: estudo 5*. São Paulo: NCPI, 2019. 36 p.: il.
- COSTA, G.W. *Interventions on human capital formation among vulnerable populations: experimental evidence from two large-scale programs in Brazil*. 172 f. Tese (Doutorado em Economia) - Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2022. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/32296>. Acessado em: 10 jan. 2024.
- COUTO, B. R. *O direito social e a assistência social na sociedade brasileira: uma equação possível?* 4. ed. São Paulo: Cortez, 2010.
- FGV EESP CLEAR. *Apostila do curso de INTRODUÇÃO AO MONITORAMENTO E À AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS*. Disponível em: <https://educacao-executiva.fgv.br/cursos/online/curta-media-duracao-online/monitoramento-e-avaliacao-de-politicas-publicas>. Acesso em: 16 mai. 2023.
- FMCSV (FUNDAÇÃO MARIA CECILIA SOUTO VIDIGAL). *Fundamentos da família como promotora do desenvolvimento infantil: parentalidade em foco*. 1. ed. São Paulo: FMCSV, 2015.
- FMCSV (FUNDAÇÃO MARIA CECILIA SOUTO VIDIGAL). *Fundamentos do desenvolvimento infantil: da gestação aos 3 anos*. São Paulo: FMCSV, 2011.
- FMCSV (FUNDAÇÃO MARIA CECILIA SOUTO VIDIGAL). *Importância dos vínculos familiares na primeira infância: estudo II*. 1. ed. São Paulo: FMCSV, 2016.
- FMCSV (FUNDAÇÃO MARIA CECILIA SOUTO VIDIGAL). *Visita domiciliar como estratégia de promoção do desenvolvimento e da parentalidade na primeira infância: estudo nº IV*. São Paulo: FMCSV, 2018. Disponível em: <https://ncpi.org.br/publicacoes/visita-domiciliar-como-estrategia-de-promocao-do-desenvolvimento-e-da-parentalidade-na-primeira-infancia/>. Acesso em: 29 de mar. 2023.
- FREIRE, P. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- HOUZEL, D. As implicações da parentalidade. In: SOLIS-PONTON, L. (org.). *Ser pai, ser mãe. Parentalidade: um desafio para o terceiro milênio*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.
- KUSEK, J. Z.; RIST, R. *Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system: A handbook for development practitioners*. Washington D.C.: The World Bank, 2004.



## REFERÊNCIAS

- LANDRY, S. H. O papel dos pais na aprendizagem na primeira infância. In: CHILDREN'S LEARNING INSTITUTE. *Enciclopédia sobre o Desenvolvimento na Primeira Infância*. Texas: University of Texas Health Science Center, 2008.
- LINARES LLAMAS, P. *¿Es sostenible el mundo en que vivimos?: un enfoque interdisciplinar*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas, 2013.
- MACHADO, L. M. (org.). *Legado de uma pandemia: 26 vozes conversam sobre os aprendizados para política pública*. Rio de Janeiro: Autografia, 2021. Disponível em: <https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2021/02/legadodeumapandemia-1.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2023.
- MCLOYD, V. C. Socioeconomic disadvantage and child development. *American Psychologist*, v. 53, n. 2, p. 185-204, 1998.
- NEDER, G. Ajustando o foco das lentes: um novo olhar sobre a organização das famílias no Brasil. In: KALOUSTIAN, S. M. (org.). *Família brasileira: a base de tudo*. São Paulo: Cortez, p. 26-46, 1994.
- NUNES, T. O ambiente da criança. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, n. 89, p. 5-23, 1994. Disponível em: <https://publicacoes.fcc.org.br/cp/article/view/899>. Acessado em: 23 mar. 2023.
- NUNES, T. O ambiente da criança. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, n. 89, p. 5-23, 1994. Disponível em: <https://publicacoes.fcc.org.br/cp/article/view/899>. Acesso em: 23 mar. 2023.
- NUSSBAUM, M. *Creating Capabilities: the human development approach*. Cambridge: Belknap, 2011.
- NUSSBAUM, M. *Fronteiras da Justiça: deficiência, nacionalidade, pertencimento à espécie*. São Paulo: Martins Fontes, 2013. [https://www.academia.edu/65454371/Nussbaum\\_Martha\\_Las\\_Fronteras\\_de\\_La\\_Justicia](https://www.academia.edu/65454371/Nussbaum_Martha_Las_Fronteras_de_La_Justicia). Acesso em: 29 mar. 2023.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). *Relatório Brundtland: nosso futuro comum*. Estocolmo: ONU, 1987. Disponível em: <https://ambiente.files.wordpress.com/2011/03/brundtland-report-our-common-future.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2023.
- PATEMAN, C. *Participação e teoria democrática*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.
- PELLETIER, D. L. et al. Nutrition agenda setting, policy formulation and implementation: lessons from the Mainstreaming Nutrition Initiative. *Health Policy and Planning*, 27(1), 19-31, 2012.



## REFERÊNCIAS

- PNUD (PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO). Informe Regional sobre Desarrollo Humano para América Latina y el Caribe 2010. *Actuar sobre el futuro: romper la transmisión intergeneracional de la desigualdad 2010*. San José: PNUD, 2010. Disponível em <https://www.idis.org.br/wp-content/uploads/2014/05/idhalc2010.pdf>. Acesso em: 26 de mar. 2021.
- PNUD (PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO). *Informe sobre Desarrollo Humano 2011 Sostenibilidad y equidad: Un mejor futuro para todos*. New York: PNUD, 2011. Disponível em: [http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr\\_2011\\_es\\_complete.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2011_es_complete.pdf). Acesso em: 26 mar. 2021.
- PNUD (PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO). *O que é desenvolvimento humano*. [s.l.], [2000?]. Disponível em: <https://www.undp.org/pt/brazil/desenvolvimento-humano-e-idh#:~:text=O%20conceito%20de%20desenvolvimento%20humano,serem%20aquilo%20que%20desejam%20ser>. Acesso em: 21 mar. 2021.
- PNUD (PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO). *Relatório mostra que 3,8% da população brasileira se encontrava em situação de pobreza multidimensional em 2015*. [s.l.], 2015. Disponível em: <https://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/presscenter/articles/2019/relatorio-mostra-que-3-8-da-populacao-brasileira-se-encontrava-.html>. Acesso em: 26 de mar. 2021.
- PNUD (PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO). Relatório do desenvolvimento humano 2003. *Objetivos de Desenvolvimento do Milênio: um pacto entre nações para eliminar a pobreza humana*. Lisboa: PNUD, 2003.
- PNUD (PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO). Relatório de Desenvolvimento Humano 2010. *A Verdadeira riqueza das nações: vias para o desenvolvimento humano*. New York: PNUD, 2010. Disponível em: [https://www.undp.org/content/dam/brazil/docs/RelatoriosDesenvolvimento/undp-br-PNUD\\_HDR\\_2010.pdf](https://www.undp.org/content/dam/brazil/docs/RelatoriosDesenvolvimento/undp-br-PNUD_HDR_2010.pdf). Acesso em: 26 mar. 2021.
- PNUD (PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO). *Relatório do Desenvolvimento Humano 2014*. New York: PNUD, 2014. Disponível em: [https://www.br.undp.org/content/dam/brazil/docs/RelatoriosDesenvolvimento/undp-br-hdr\\_portugues-2014.pdf](https://www.br.undp.org/content/dam/brazil/docs/RelatoriosDesenvolvimento/undp-br-hdr_portugues-2014.pdf). Acesso em: 26 mar. 2021.
- RAWLS, J. *Justiça como equidade: uma reformulação*. São Paulo: Martins Fontes, 2003. Disponível em: <https://marcosfabionuva.files.wordpress.com/2011/08/justic3a7a-como-equidade.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2023
- RAWLS, J. *Uma teoria da justiça*. São Paulo: Martins Fontes, 2000. Disponível em: <https://marcosfabionuva.files.wordpress.com/2011/08/uma-teoria-da-justic3a7a.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2023

## REFERÊNCIAS

- RIBEIRO, M.M.R. *Da teoria à prática um estudo de caso do Primeira Infância Melhor: fatores contextuais e processuais na elaboração da Teoria da Mudança*. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas) - Insper, São Paulo, 2022. Disponível em: <https://repositorio.insper.edu.br/bitstream/11224/4124/1/Marina%20M%20R%20Ribeiro%20-%20Trabalho.pdf>. Acessado em: 10 de jan. 2024.
- RIO GRANDE DO SUL (Estado). *Programa Estadual de Incentivos para Atenção Primária à Saúde: Componente IV*. Rio Grande do Sul, [s.l.], 2023. Disponível em: <https://www.pim.saude.rs.gov.br/site/piaps-componente-iv/>. Acesso em: 23 mar. 2023.
- RIO GRANDE DO SUL. Secretaria da Saúde. *Atenção Básica do RS / PIAPS*. [s.d.]. Disponível em: <https://atencaobasica.saude.rs.gov.br/piaps>. Acesso em: 12 jan. 2024.
- RIO GRANDE DO SUL (Estado). Secretaria da Saúde. *Nota Técnica do Programa Primeira Infância Melhor 02/2021*. Disponível em: <https://www.pim.saude.rs.gov.br/site/wp-content/uploads/2021/08/Nota-Tecnica-02-2021-DAPPS-PIM.pdf>. Acesso em: 29 de mar. 2023.
- RIO GRANDE DO SUL (Estado). Secretaria da Saúde. *O PIM como estratégia intersectorial da Atenção Primária à Saúde*. Porto Alegre: Secretaria de Estado da Saúde do Rio Grande do Sul, 2022. Disponível em: <https://atencaobasica.saude.rs.gov.br/upload/arquivos/202211/08153647-caderno-2-pim-aps-1.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2023
- RIO GRANDE DO SUL. *Lei Nº 12.544, de 03 de julho de 2006*. Atualizada até a Lei n.º 14.594, de 28 de agosto de 2014. Institui o Programa Primeira Infância Melhor - PIM - e dá outras providências.
- ROGERS, P. *Theory of Change: Methodological Briefs - Impact Evaluation 2. Methodological Briefs*. Florença: UNICEF Office of Research, n. 2, 1-16, 2014.
- ROSSI, P.H.; LIPSEY, M.W.; HENRY, G.T. *Evaluation: A systematic approach*. Sage Publications, 2018.
- RUIZ-ZALDIBAR, C.; SERRANO-MONZÓ, I.; MUJICA, A. Programas de competência dos pais para promover parentalidade positiva e estilos de vida saudáveis em crianças: uma análise sistemática. *Jornal de Pediatria*, 94, 238-250, 2018.
- SALOMI, M. J. A; MACIEL, R. F. Gestão de documentos e automação de processos em uma instituição de saúde sem papel. *Journal of Health Informatics, Brasil*, v. 8, n. 1, 2016. Disponível em: <https://jhi.sbis.org.br/index.php/jhi-sbis/article/view/387>. Acesso em: 10 jan. 2023.

## REFERÊNCIAS

- SECCHI, L. *Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos*. São Paulo: Cengage Learning, 2014.
- SEN, A. *A ideia de justiça*. São Paulo: Companhia das Letras, 2011. Disponível em: [https://www.academia.edu/33247562/A\\_ideia\\_de\\_justica\\_Amartya\\_Sen](https://www.academia.edu/33247562/A_ideia_de_justica_Amartya_Sen). Acesso em: 29 de mar. 2023.
- SEN, A. *Desenvolvimento como Liberdade*. São Paulo: Cia das Letras, 2000. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/19539/mod\\_resource/content/2/CHY%20-%20Sen%20-%20Aula%208.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/19539/mod_resource/content/2/CHY%20-%20Sen%20-%20Aula%208.pdf). Acesso em: 29 mar. 2023.
- SUTCLIFFE, S.; COURT, J. *Evidence-Based Policymaking: What is it? How does it work? What relevance for developing countries?* Londres: Overseas Development Institute, 2005. Disponível em: <https://odi.cdn.ngo/media/documents/3683.pdf>. Acesso em: 10 de jan. 2023.
- SZYMANSKI, H. Práticas educativas familiares: a família como foco de atenção psidoeducacional. *Estudos de Psicologia*, v.21 (2), ago. 2004. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-166X2004000200001](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-166X2004000200001). Acesso em: 29 mar. 2023.
- UNICEF (PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A INFÂNCIA). *Pobreza na infância e na adolescência*. Brasília: UNICEF, 2018. Disponível em: [https://www.unicef.org/brazil/media/156/file/Pobreza\\_na\\_Infancia\\_e\\_na\\_Adolescencia.pdf](https://www.unicef.org/brazil/media/156/file/Pobreza_na_Infancia_e_na_Adolescencia.pdf). Acessado em 29 de mar. 2023.
- UNICEF (PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A INFÂNCIA). *Situação da infância brasileira*. Brasília: UNICEF, 2006.
- UNICEF (PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A INFÂNCIA). *Situação Mundial da Infância 2005: infância ameaçada*. Brasília: UNICEF, 2005.
- VERCH, K. *Primeira Infância Melhor: Transformando a atenção aos primeiros anos de vida na América Latina - Desafios e conquistas de uma política pública no sul do Brasil*. Editores: Banco Interamericano de Desenvolvimento, Monografia do BID, nº 548, 2017.
- W.K. KELLOG FOUNDATION. *Logic model development guide*. Michigan: W.K. Kellogg Foundation, 2004.
- WU, X.; RAMESH, M.; HOWLETT, M.; FRITZEN, S. *Guia de políticas públicas: gerenciando processos*. Brasília: ENAP, 2014.

REALIZAÇÃO



CLEAR

FGV EESP



Primeira Infância Melhor



GOVERNO DO ESTADO  
RIO GRANDE DO SUL  
SECRETARIA DA SAÚDE

APOIO



FUNDAÇÃO  
Maria Cecília  
Souto Vidigal



BID  
Banco Interamericano  
de Desenvolvimento