

Insper

Programa Avançado em Gestão Pública

Marcelo Kaique de Oliveira Alves

Plano Estadual pela Primeira Infância: uma proposta de estruturação a partir da experiência do Comitê de Políticas Públicas de São Paulo

São Paulo

Junho de 2022

Marcelo Kaique de Oliveira Alves

Plano Estadual pela Primeira Infância: uma proposta de estruturação a partir da experiência do Comitê de Políticas Públicas de São Paulo

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado em formato de nota técnica ao Programa Avançado em Gestão Pública do Insper, como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pública.

Orientadora: Prof^a Dr^a Laura Muller Machado

São Paulo

Junho de 2022

Alves, Marcelo Kaique de Oliveira.

Plano Estadual pela Primeira Infância: uma proposta de estruturação a partir da experiência do Comitê de Políticas Públicas de São Paulo./ Marcelo Kaique de Oliveira Alves. – São Paulo, 2022.

x f. (19)

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialista em Gestão Pública) – Insper, 2022
Orientador: Laura Muller Machado

1. Plano estadual. 2. Primeira infância. 3. Políticas públicas. I. Autor. II. Título

Marcelo Kaique de Oliveira Alves

Plano Estadual pela Primeira Infância: uma proposta de estruturação a partir da experiência do Comitê de Políticas Públicas de São Paulo

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado em formato de nota técnica ao Programa Avançado em Gestão Pública do Insper, como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pública.

Orientadora: Prof^a Dr^a Laura Muller Machado

Banca Examinadora

Laura Muller Machado

Insper

Cristina Kiomi Mori

Insper

Cida Freire

Rede Nacional Primeira Infância

Resumo

Um plano de primeira infância, enquanto instrumento político e técnico, deve direcionar decisões, investimentos e ações intersetoriais com vistas ao desenvolvimento integral e à promoção de direitos de crianças de 0 a 6 anos. A presente nota técnica busca contribuir com o emergente movimento de estruturação de planos de primeira infância em contextos estaduais, a partir da experiência do Comitê de Políticas Públicas para a Primeira Infância do estado de São Paulo. Essa instância de representação intersetorial já produziu em 2018 um primeiro documento de planejamento, quando o Comitê ainda era vinculado somente ao Programa Criança Feliz. Com o aumento do seu escopo a partir de 2021, o Comitê paulista iniciou os esforços para elaboração de seu plano estadual, processo que ainda está em curso no ano de 2022. As seções deste trabalho visam analisar o macroambiente e os *stakeholders* envolvidos na elaboração do plano e, em seguida, detalhar o contexto de governança e atuação, para descrever o caminho pelo qual os esforços de consolidação do instrumento estão sendo direcionados.

Palavras-chave: Plano estadual; Primeira infância; Políticas públicas.

Abstract

An early childhood plan, as a political and technical instrument, should direct decisions, investments and intersectoral actions to promote integral development and to ensure rights of children from 0 to 6 years. This technical note seeks to contribute to the emerging movement of structuring early childhood plans in state contexts, based on the experience of the Public Policies Committee for Early Childhood in the state of São Paulo. This instance of intersectoral representation has already produced a first planning document in 2018, when the Committee was still linked only to the Criança Feliz Program. Considering the increase of its scope from 2021, the São Paulo Committee has begun efforts to develop its state plan, a process that is still underway in 2022. The sections of this work aim to analyze the macroenvironment and stakeholders involved in the elaboration of the São Paulo's plan, then to detail the context of governance and performance, and last to describe the way in which the efforts to consolidate the instrument are being directed.

Keywords: State plan; Early childhood; Public policy.

Sumário

| | |
|---|----|
| 1. Introdução: O plano de primeira infância no contexto nacional e estadual..... | 6 |
| 2. Análise de macroambiente e de <i>stakeholders</i> na elaboração do Plano Estadual..... | 8 |
| 3. A estruturação do Plano Estadual pela Primeira Infância de São Paulo..... | 13 |
| 4. Considerações finais..... | 17 |
| Referências Bibliográficas..... | 19 |

1. Introdução: O plano de primeira infância no contexto nacional e estadual

Com a publicação do Marco Legal da Primeira Infância (Lei Nº 13.257, de 8 de março de 2016), a formulação e implementação de políticas públicas abrangendo os primeiros anos de vida ganham destaque para efetivar os direitos previstos no artigo 227 da Constituição Federal e no artigo 4º do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA)¹. Segundo o Marco Legal, a criança como “prioridade absoluta” implica no dever do Estado de estabelecer instrumentos para atender as especificidades do período que vai dos 0 aos 6 anos, sendo a elaboração de planos uma dessas ferramentas. Enquanto elemento político e técnico, um plano de primeira infância deve direcionar decisões, investimentos e ações intersetoriais com vistas ao desenvolvimento integral e à promoção de direitos; e deve ser estruturado estrategicamente pelos três níveis de governo: União, Estados e municípios.

Atualmente, no contexto brasileiro, temos um plano nacional estabelecido e uma diversidade de municípios elaborando seus planos locais (Observa, 2022). Já a nível estadual, são poucas as unidades federativas que estão avançadas ou concluíram o processo de elaboração de planos de primeira infância, como Espírito Santo, Ceará e Maranhão. O Plano Nacional pela Primeira Infância (PNPI) foi construído entre 2009 e 2010 e atualizado entre 2019 e 2020. Houve grande participação social para sua elaboração, contando não só com membros reconhecidos da Rede Nacional Primeira Infância², como outros institutos, fundações, centros de pesquisa, professores universitários, especialistas, técnicos e trabalhadores “de campo” nos diversos direitos da criança (RNPI, 2020). Segundo o histórico, descrito na própria versão de atualização do PNPI, sua revisão contou com o mesmo processo participativo, incluindo ainda o Poder Judiciário e a abrangência dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS).

O PNPI, já em sua versão atualizada, propõe seções que apresentam o desafio da mudança esperada em torno do investimento na primeira infância, com princípios e diretrizes, ações finalísticas e ações-meio, financiamento das ações, monitoramento e uma seção final que abrange o plano no contexto da pandemia de Covid-19. Cabe destacar que como um plano transversal, o PNPI se articula e até complementa outros planos nacionais e programas setoriais, como o Plano de Educação (2014-2024), o de Saúde, de Assistência Social, de Cultura, de Enfrentamento da Violência Sexual contra Crianças e Adolescentes, de Promoção, Proteção e Defesa do Direito de Crianças e Adolescentes à Convivência Familiar e Comunitária e o Plano de Ação para Implementação da Agenda 2030 (RNPI, 2020). O estabelecimento de um plano que não se restringe aos períodos administrativos de mandatos governamentais é, portanto, uma característica que faz do PNPI uma importante ferramenta institucional e deve ser observado pelos entes subnacionais no momento de elaboração de seus documentos estratégicos.

A ausência de um planejamento consolidado pode representar uma barreira para que um estado tenha claros diretrizes, objetivos e metas para crianças na primeira infância. Essa falta de direcionamento reflete a iminência de um problema público (Sechi, 2006) que pode limitar ainda mais o cumprimento da Constituição Federal, da Convenção sobre os Direitos da Criança, do Estatuto da Criança e do Adolescente, do Marco Legal da Primeira Infância e de leis setoriais da educação, da saúde, da

¹ Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990

² A Rede Nacional Primeira Infância é uma articulação nacional de organizações da sociedade civil, do governo, do setor privado, de outras redes e de organizações multilaterais que atuam, direta ou indiretamente, pela promoção e garantia dos direitos da Primeira Infância

assistência, da cultura, e de outros setores, conforme o Plano Nacional pela Primeira Infância. Ainda que determinados planejamentos setoriais sejam estabelecidos, essa limitação pode persistir na medida em que existam poucos ou nenhum esforço de cooperação que potencialize a implementação de determinadas políticas voltadas à primeira infância, uma vez que essas iniciativas, sobretudo as direcionadas às famílias mais vulneráveis, requerem uma dimensão de intersectorialidade bastante acentuada (Brasil, 2016; Aquino et al, 2022; Salgado, 2021).

Segundo Mori e Andrade (2021), a articulação entre diferentes setores para o enfrentamento de um problema público busca superar uma fragmentação de atuação e produz resultados positivos, como a otimização de recursos e aumento da efetividade e da eficácia das ações desses atores. Seguindo a orientação do Marco Legal e do Manual de Orientações para Ações Integradas do Programa Criança Feliz, a promoção de programas, serviços, projetos e benefícios voltados ao público da primeira infância e suas famílias devem ser efetivadas de forma integrada e coordenada por ações intersectoriais (Aquino et al, 2021). A estratégia de um estado para investir em primeira infância passa pela necessidade de diálogo entre as diferentes áreas setoriais, sociedade civil e especialistas, convergindo esforços já existentes ou desenvolvendo novas possibilidades de integração.

A consolidação de um plano estadual direcionado especificamente para a primeira infância pode facilitar o papel dos comitês voltados para essa temática, no sentido de facilitar a implementação e o monitoramento de políticas públicas. Esses colegiados institucionais são o principal espaço de discussão e promoção de intersectorialidade da política de primeira infância (Mori e Andrade, 2021). As diferentes secretarias de um governo estadual têm seus programas, projetos e ações que, a partir de determinadas linhas de cooperação, são capazes de potencializar o alcance de seus objetivos. A materialização desses esforços de governança colaborativa em um plano intersectorial é um dos grandes desafios dos comitês de primeira infância no âmbito estadual, uma vez que seus representantes precisam estar comprometidos com a causa e estabelecer uma estratégia conjunta não só para a execução do planejamento, mas para os próprios esforços de elaboração de um planejamento condizente com a realidade do estado.

Portanto, um plano de primeira infância é uma estratégia eficaz para superar a falta de planejamento de um comitê intersectorial ou do compromisso estatal de longo prazo com essa agenda, por meio do delineamento de diretrizes, objetivos e metas. A presente nota técnica busca contribuir com o emergente movimento de estruturação de planos de primeira infância em contextos estaduais, a partir da experiência do Comitê de Políticas Públicas para a Primeira Infância do estado de São Paulo. Essa instância de representação intersectorial já produziu em 2018 um primeiro documento de planejamento, quando o Comitê ainda era vinculado somente ao Programa Criança Feliz³. Com o aumento de seu escopo a partir de 2021, o Comitê paulista iniciou os esforços para elaboração de seu plano estadual, processo que ainda está em curso no ano de 2022. As seções deste trabalho visam analisar o macroambiente e os stakeholders envolvidos na elaboração do plano de São Paulo e, em seguida, detalhar o contexto de governança e atuação, para descrever o caminho pelo qual os esforços de consolidação do instrumento estão sendo direcionados.

³ O Criança Feliz é um programa federal de promoção da parentalidade do cuidado responsivo a partir de dois eixos de atuação: visitas domiciliares e ações intersectoriais. Saiba mais [aqui](#).

2. Análise de macroambiente e de *stakeholders* na elaboração do Plano Estadual

A elaboração de um plano é marcada pelas condições do ambiente e seu contexto, sejam elas políticas, socioeconômicas, legais, etc., assim como por determinados *stakeholders* que podem influenciar no processo em diferentes medidas. No âmbito nacional, a elaboração do PNPI se deu por iniciativa da Rede Nacional Primeira Infância, que entregou ao governo federal e à sociedade brasileira uma proposta para aperfeiçoamento e posterior encaminhamento ao Congresso Nacional. Essa estruturação mobilizou instituições governamentais, plataformas internacionais ligadas às Nações Unidas, organizações da sociedade civil, academia, especialistas e profissionais de diversos setores. Segundo a RNPI (2020, p. 24), a participação para construção do Plano Nacional “gerou um sentimento de “ser parte”, de compromisso, que se desdobra em interesse no acompanhamento e no controle social de sua execução”, o que evidencia a importância do envolvimento das partes interessadas na elaboração de um plano estadual.

No estado de São Paulo, alguns fatores de macroambiente têm impactado no processo de elaboração do Plano Estadual pela Primeira Infância. A recente troca de cargos no secretariado estadual, o aumento da demanda pelos serviços públicos durante e após o momento mais crítico da pandemia de Covid-19 e a instituição da Política Estadual pela Primeira Infância (Lei 17.347/21) são alguns exemplos de acontecimentos externos que influenciam na estruturação do plano. Uma ferramenta bastante útil para a análise de macroambiente é a PESTEL, matriz que identifica tendências políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, ambientais e legais. Em outras palavras, essa análise identifica questões relacionadas à política, a preocupações existentes na economia (inflação, aumento/perda de renda..), na sociedade (mudanças demográficas, comportamentos), avanços tecnológicos, problemas ambientais e condições legais em vigor. No contexto da elaboração do Plano de São Paulo, a análise PESTEL a seguir auxilia na melhor compreensão dessas e outra questões relacionadas ao ambiente:

TABELA 1 - Análise de Macroambiente (PESTEL)

| Políticos | Econômicos | Social | Tecnológico | Ambiental | Legal |
|---|---|--|--|---|--|
| Composição do secretariado SP | Crise econômica | Diversidade de contextos sociais | Aparato tecnológico dos municípios | Disparidade geográfica de SP | CF 88, ECA e Marco Legal PI |
| Ausência de consensos sobre prioridades (inter)setoriais | Disponibilidade orçamentária | Aumento das famílias em situação de vulnerabilidade | Inovações na gestão pública (metodologias, equipamentos, etc.) | Especificidades de zona urbana e zona rural | Marcos legais setoriais e de temas relevantes à primeira infância |
| Conhecimento sobre primeira infância entre autoridades e na agenda pública | Custos relacionados às políticas/ serviços de primeira infância | Participação das famílias com crianças de 0-6 em Programas/ serviços da rede pública | Maior acesso de crianças a telas (tablets e celulares) | Mudanças climáticas, afetando vida das pessoas e políticas públicas | Política Estadual pela Primeira Infância |
| Composição da Assembleia Legislativa SP / Frente Parlamentar pela Primeira Infância | Classificação orçamentária no setor público e mensuração do investimento em primeira infância | Mobilização social e atuação de organizações da sociedade civil | Integração de bases de dados no governo do estado | Infraestrutura urbana apropriada para o desenvolvim. de crianças 0-6 anos | Plano Plurianual SP 2020-2023 e planejamentos orçamentários anteriores |

FONTE: Elaboração própria

Dentre os fatores políticos elencados na análise PESTEL, a composição do secretariado do governo de São Paulo não está sob o controle do Comitê, sendo um fator que pode incidir na priorização da elaboração do Plano Estadual, com secretários estaduais mais ou menos engajados com a causa da primeira infância. A dificuldade de

definir as prioridades setoriais e intersetoriais também é outro fator externo a nível governamental, assim como a heterogeneidade do conhecimento sobre primeira infância no alto escalão estadual e na pauta do debate público. Ainda no âmbito político, a composição da Assembleia Legislativa de São Paulo (Alesp) pode influenciar no processo de estruturação. Parlamentares com conhecimento sobre as evidências da importância dos primeiros anos de vida podem atuar no cenário legislativo de forma mais alinhada ao Marco Legal da Primeira Infância; essa composição pode fortalecer [ou não] a atuação da [Frente Parlamentar pela Primeira Infância](#), grupo parceiro do Comitê de SP na elaboração do Plano.

Nos fatores econômicos, a recente crise econômica foi mapeada por sua incidência sobre famílias com crianças de 0 a 6 anos e na própria receita do Estado e nos custos para a operacionalização de suas políticas. A disponibilidade orçamentária é outro fator externo que poderá incidir sobre o Plano Estadual, em especial no estabelecimento dos objetivos e metas, que precisará de um alinhamento bastante claro entre planejamento e orçamento. Os custos relacionados à manutenção de programas de visita domiciliar, infraestrutura, equipamentos e recursos humanos que atendam um número restrito de crianças podem limitar as ações do Plano. Do ponto de vista da identificação do montante orçamentário destinado à primeira infância no estado, há uma grande dependência de como as rubricas são registradas no sistema de classificação da Secretaria da Fazenda e demais setoriais. As técnicas de classificação do governo podem limitar a identificação dos investimentos na faixa etária dos 0 a 6 anos, levantamento que pode ser de interesse do Comitê de SP na composição do Plano.

No campo social, há de se considerar a diversidade de contexto nas diferentes regiões do estado, com maior ou menor incidência da pobreza e vulnerabilidades entre o público da primeira infância. O aumento das famílias em situação de vulnerabilidade e o acesso de famílias aos serviços e políticas influenciam nas prioridades regionais a serem estabelecidas pelo Plano. Outro fator que olha para as ofertas de políticas públicas é a capacidade de atendimento e a participação do público elegível nos programas e serviços da rede pública. Todos esses fatores podem impactar na elaboração do Plano, assim como uma participação social mais ativa e a mobilização de organizações da sociedade civil, que podem definir rumos da versão final da estratégia, a partir das rodadas de escuta à população previstas.

Além das dinâmicas socioeconômicas, a infraestrutura de tecnologia nos municípios não é uniforme entre as 645 gestões a nível local. Ao refletir sobre as ações a serem priorizadas para os próximos anos, pode haver limitações de previsão sobre “inovações” na gestão pública (que se relaciona a metodologias, equipamentos e infraestrutura), já que há um ritmo de mudança bastante acelerado nesse campo. A dinâmica de comportamento e tendências atuais também não são aspectos “controláveis” no momento de elaboração e implementação do Plano - como o acesso precoce a telas entre bebês e crianças, citado como outro fator tecnológico. Ainda nesse meio, a integração de base de dados do governo é citada na análise PESTEL, já que independe de uma ação direta do Comitê, mas pode facilitar a padronização da visualização dos dados desagregados para o diagnóstico do Plano.

Em fatores ambientais, o contexto do estado de São Paulo é considerado, sobretudo sua abrangência territorial - com uma área de quase 250 mil km² - e especificidades urbanas e rurais podem exigir ações do Plano condizentes com essas realidades (alguns exemplos são maior dificuldade de acesso/ distância dos serviços públicos, ou mesmo o atendimento de povos tradicionais). As mudanças climáticas vêm cada vez mais acentuando desigualdades socioeconômicas e territoriais, e pressionando as políticas públicas em diferentes segmentos com algum ponto de contato com a primeira infância. Habitação, abastecimento, energia, produção

agropecuária, saneamento são algumas das áreas afetadas por questões relacionados ao clima, que podem impactar as já preocupantes vulnerabilidades. Ademais, como último tópico, são poucos os municípios com infraestrutura urbana totalmente adequada às crianças pequenas – rampas acessíveis, equipamentos na altura das crianças, condições seguras aos pedestres, espaços lúdicos... Portanto, pode haver demandas ambientais que vão impactar na elaboração do Plano.

Como último segmento, no âmbito legal, há legislações federais em vigor (Constituição de 88, ECA, Marco Legal da Primeira Infância) que devem nortear demais políticas subnacionais. Também há uma série de planos e políticas/ dispositivos legais de áreas relevantes para as políticas públicas de primeira infância, como Planos Nacionais na área de Educação, Saúde, Cultura e assim por diante. Assim como no âmbito federal, marcos estaduais também têm sua relevância para a construção do Plano, como a já citada Política Estadual pela Primeira Infância, que traz diretrizes para sua elaboração, assim como os instrumentos de planejamento orçamentário (PPA) em vigência e os anteriores, que podem apoiar a dimensionar orçamentos futuros para um Plano que transcende o segmento temporal de mandato.

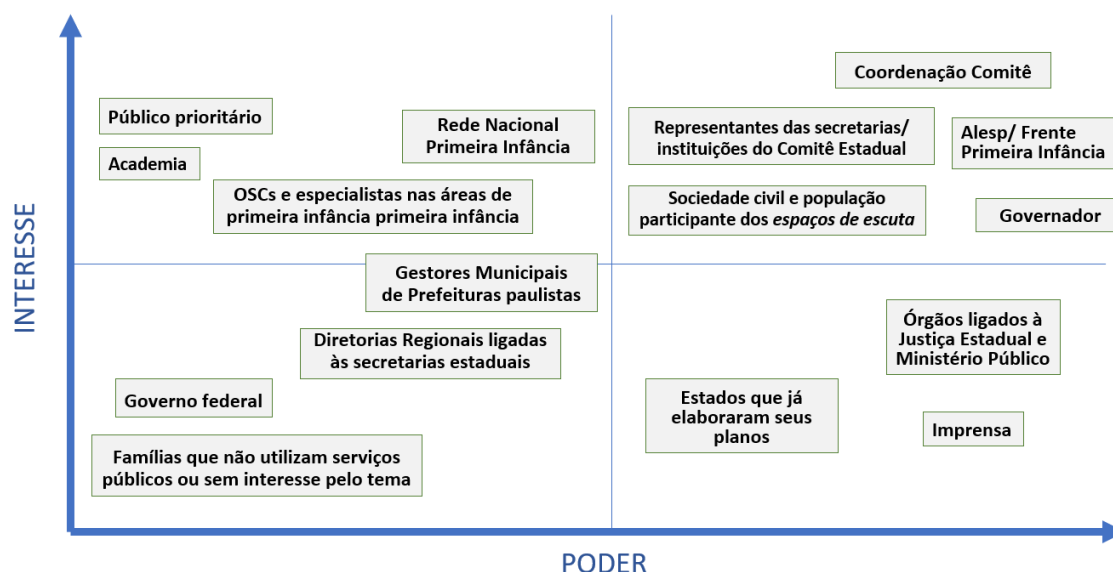
Já quando falamos de partes interessadas ou envolvidas (os chamados *stakeholders*), há diferentes níveis de interesse e poder. Essas partes podem ser pessoa, grupos ou organizações que devem ser, de algum modo, considerados (Bryson, 2004), sendo seu mapeamento bastante significativo para implementação de um projeto. Seguindo a linha de análise de Eden e Ackermann (1998), o interesse é manifestado quando determinados *stakeholders* são beneficiados e/ou demonstram desejo significativo por algo, enquanto o poder não é apenas o de autoridade, mas também o esforço capaz de ser dispensado sobre determinado feito. Na elaboração do Plano da primeira infância, diferentes agentes estatais e não-estatais apresentam interesse e poder variados, e podem ser classificados (Eden e Ackermann, 1998) como: *players* (poder e interesse altos), definidores de contexto (alto poder e baixo interesse), sujeitos (baixo poder e alto interesse) ou multidão (poder e interesse baixos).

Os agentes com maior interesse e poder sobre a elaboração do Plano Estadual de São Paulo são a Coordenação do Comitê Estadual e as secretarias e instituições que possuem representação nele. Atualmente, o Comitê é composto por um representante titular e um suplente das seguintes secretarias estaduais: Desenvolvimento Social, Casa Civil, Cultura e Economia Criativa, Justiça e Cidadania, Saúde, Educação, Desenvolvimento Regional; além do Conselho Estadual dos Direitos da Criança e do Adolescente, Conselho Estadual de Assistência Social, Fundo Social de São Paulo e de organizações da sociedade civil (sendo no momento Fundação Maria Cecília Souto Vidigal e Fundação Abrinq)⁴. A grade abaixo auxilia na visualização

⁴ Decreto nº 65.668, de 3 de maio de 2021, que altera dispositivos do Decreto nº 62.492, de 23 de fevereiro de 2017, que instituiu, junto à Secretaria de Desenvolvimento Social, o Comitê Gestor Estadual do Programa Criança Feliz e dá providências correlatas. Os membros das secretarias, Fundo Social e conselhos estaduais são indicados pelos Titulares das Pastas e têm mandato de dois anos, assim como os representantes da sociedade civil. São atribuições do Comitê: I - planejar a execução de políticas públicas para a promoção do desenvolvimento integral da primeira infância no Estado de São Paulo; II - promover a articulação intersetorial com vistas ao atendimento das necessidades integrais da criança e ao fortalecimento das redes de proteção e cuidado no território estadual; III - integrar as ações de governo e das entidades civis, no acompanhamento e ampliação das políticas de promoção de desenvolvimento da primeira infância; IV - informar e promover a mobilização social no Estado em relação à primeira infância; V - apoiar a implementação do Plano Estadual da Primeira Infância e monitorar sua execução por meio da intersetorialidade e da integração de políticas e ações; VI - promover ações de sensibilização e articulação com os gestores municipais sobre o investimento na primeira infância."

desses *players* (representantes das secretarias e instituições do Comitê Estadual) e demais *stakeholders* com relação à maior ou menor empregabilidade de interesse e poder.

FIGURA 1 - Análise de Stakeholders em relação à elaboração do Plano Estadual da Primeira Infância - SP



FONTE: Elaboração própria com base em Eden e Ackermann, 1998.

A Coordenação do Comitê fica à cargo da Secretaria de Desenvolvimento Social, *stakeholder* de maior interesse e poder na grade. Naquele mesmo quadrante, há outros *players* relevantes para que a elaboração do Plano se concretize: além dos representantes do Comitê, grupo heterogêneo em termos de interesse e poder, a Alesp é representada pela Frente Parlamentar pela Primeira Infância. Assim como o governador, a Frente Parlamentar possui relevante grau de poder, mas com interesse ainda superior já que partiu desse grupo na Assembleia Legislativa a iniciativa da Política Estadual pela Primeira Infância (Lei 17.347/21), que prevê não só a instituição do próprio Comitê mas também a elaboração de um Plano Estadual. A sociedade civil e a população que se fizerem presentes nos momentos de escuta (como audiências públicas) são outro *player* fundamental, uma vez que a participação⁵ deve ser característica presente na constituição e monitoramento do Plano.

Já com grande poder e menor intensidade de interesse estão os órgãos ligados à Justiça e também ao Ministério Público (MP), imprensa e outros estados que já têm seus planos de primeira infância. Com a proeminência do [Pacto Nacional pela Primeira Infância](#), o Judiciário e MP passaram a se mobilizar em torno da pauta da primeira infância, principalmente ministérios públicos, defensores públicos e a Comissão Nacional de Justiça (CNJ); portanto, para elaboração do Plano, são *stakeholders* classificados com grande capacidade de influenciar mas pouca participação no processo de elaboração no momento atual. Essa configuração pode ser alterada à medida que o Comitê inclua esses atores para validações relevantes e participação. A imprensa poderá ter seu interesse aumentado na medida em que a elaboração do Plano ganhe mais espaço em pautas midiáticas, como no decorrer do mês de agosto - considerado o mês da primeira infância. Os estados que já têm seus planos elaborados

⁵ Incluindo a participação das crianças na primeira infância para a elaboração do Plano, considerando metodologias específicas para a escuta qualificada (ver seção 5 do [Guia de Planos Municipais - RNPI](#))

podem servir de apoio à experiência de elaboração no estado de São Paulo, portanto, também estão classificados no quadrante de definidores de contexto.

A Rede Nacional Primeira Infância possui um *know-how* relevante para elaboração de planos e, por isso, divide a posição de “sujeito” com outras organizações e especialistas. Esses são *stakeholders* com alto interesse na elaboração do Plano mas que possuem poder pouco acentuado (e nesse caso mais relacionado à produção de conhecimento e conteúdos). Instituições de ensino superior, como universidades paulistas, institutos privados e centros de pesquisa, como o Centro Brasileiro de Pesquisa Aplicada à Primeira Infância ou o Núcleo Ciência pela Infância, podem apresentar relevante interesse no desenvolvimento de investigações relacionadas à elaboração do Plano Estadual de São Paulo. As crianças paulistas que serão beneficiadas pelo Plano (e suas famílias) são agentes também de alto interesse, ainda que poucas tomem conhecimento do processo de elaboração.

Por fim, em interseção com sujeitos e multidão estão os gestores municipais de prefeituras paulistas. Esses prefeitos e secretários apresentam poder relacionados à tentativa de priorização de suas regiões no âmbito do Plano e interesse intermediário. Enquanto isso, diretorias regionais de Educação, Saúde e Assistência Social, etc. são *stakeholders* com baixo interesse e poder no momento atual de elaboração do Plano, o que pode variar de acordo com o grau de envolvimento concedido ou incentivado pelas secretarias estaduais a esses “departamentos” descentralizados pelo território paulista. O governo federal e famílias com crianças na primeira infância que não utilizam serviços públicos também serão pouco impactados ou terão baixo nível de interesse pelo Plano.

A participação das partes interessadas para elaboração do Plano gera uma capacidade de aperfeiçoar o processo, por isso a análise de *stakeholders* permite a busca de soluções diante de barreiras e a produção de decisões voltadas aos objetivos das políticas (Bryson, 2004). Reuniões periódicas [e bem estruturadas] entre os representantes do Comitê, incluindo eventualmente demais *players* e especialistas, otimizam o progresso de elaboração do Plano Estadual. Em questões multidimensionais, como as que envolvem o desenvolvimento integral na primeira infância, a intersectorialidade se faz necessária, mas não é trivial na prática. A atribuição de responsabilidades a determinados representantes significa também o aumento da carga de trabalho para além das tarefas já rotineiras de suas funções; a dificuldade de diálogo entre atores e demanda por substituição de práticas já recorrentes de determinado setor também são desafios a serem enfrentados (Mori e Andrade, 2021).

No momento atual de elaboração do Plano, o Comitê Estadual de Políticas Públicas pela Primeira Infância tem o desafio de manter seus membros engajados e trazer ainda mais para perto aquelas secretarias ou instituições que pouco têm contribuído. Do mesmo modo, a sensibilização do alto escalão da burocracia estadual é uma estratégia que pode mobilizar cada vez mais aqueles *stakeholders* de maior interesse e poder. A priorização da pauta e da agenda de formulação do Plano é o primeiro passo para atores mais conectados com os objetivos do Comitê e com maior autonomia em suas secretarias para o levantamento de dados, informações sobre programas e projetos e disponibilidade adequada de recursos em prol da uma cooperação intersectorial, elementos-chave para a estruturação do planejamento norteador, como será apresentado na seção seguinte.

Um planejamento de médio ou longo prazo do Comitê Estadual, pode ser refletido na estratégia definida por diretrizes, objetivos e metas, como vimos na primeira seção. Para um processo de planejamento, como o de elaboração do Plano Estadual da primeira infância, a definição dos fundamentos estratégicos e uma análise de ambiente antecedem a escolha da estratégia a ser seguida (Joyce, 2015). Isso quer

dizer que além de ter bem definido o papel do Comitê e os objetivos do governo com sua instituição, analisar fatores internos e externos ajudam a identificar oportunidades, ameaças, pontos fortes e fraquezas para as decisões relacionadas a ações estratégicas. Então, além do arcabouço legal e todo o histórico, estudar o macroambiente em que a elaboração do Plano se dá e os *stakeholders* que podem influenciar nesse processo apoiam na análise situacional (Joyce, 2015), o que ajuda a responder onde se está no momento, frente a uma mudança desejada. Dando um passo adiante, caberá entender como os representantes do Comitê têm se organizado para a proposição de um plano estratégico que traga respostas às necessidades atuais da primeira infância no estado.

3. A estruturação do Plano Estadual pela Primeira Infância de São Paulo

No estado de São Paulo, a primeira instância intersetorial de planejamento e articulação para a promoção do desenvolvimento integral das crianças na primeira infância foi o Comitê Gestor do Programa Criança Feliz, a partir de sua instituição em fevereiro de 2017. Com a promulgação da Política Estadual da Primeira Infância (Lei 17.347 de 12/3/2021)⁶, o governo do estado transformou o Comitê do Programa Criança Feliz em Comitê Estadual de Políticas Públicas pela Primeira Infância, em consonância com a prerrogativa da mais nova lei para estabelecer um comitê de coordenação, articulação, monitoramento e avaliação da Política Estadual, assegurando de ações articuladas para proteção e promoção dos direitos da criança na primeira infância. Esse é o Comitê responsável por observar a legislação vigente e elaborar a estratégia voltada para a primeira infância, refletida num plano em que se identifique a situação atual, tenha claro onde se quer chegar e descreva o que fazer para chegar onde se espera (Joyce, 2015).

Em 2018, foi elaborado o Plano de Ação Estadual da Primeira Infância. O documento apresentava um cenário do estado, a consolidação de programas e ações das secretarias voltadas a essa faixa etária e as ações intersetoriais do Comitê. Ainda que o escopo de atuação fosse limitado, o Comitê inovou ao propor ações que transcendessem o Programa Criança Feliz, e realizou um exercício sistêmico de apresentação das iniciativas de todas as pastas com interlocução com primeira infância. Segundo Salgado (2021), as ações definidas nessa matriz intersetorial colaboram para potencialização do intercâmbio entre os atores e as ações; a autora cita como exemplo o Programa São Paulo pela Primeiríssima Infância que, por meio da Secretaria de Saúde e da Fundação Maria Cecília Souto Vidigal, incentivou o planejamento e a articulação entre os setores das gestões municipal e regional com organizações da sociedade civil para qualificar o atendimento e os cuidados às gestantes e às crianças nos serviços de saúde, educação infantil e desenvolvimento social.

O Plano de Ação de 2018 foi o primeiro passo para a construção de um planejamento intersetorial mais amplo, mas que se limitou ao diagnóstico e a ações mais focalizadas para um período curto e específico. Tal diagnóstico foi desenvolvido de modo bastante detalhado, sendo citado como boa prática no “Estudo Appreciativo da Governança do Marco Legal da Primeira Infância” (Mori e Andrade, 2021) por contemplar diagnóstico da situação da primeira infância na área abrangida; diagnóstico territorial (diferenças entre regiões); matriz intersetorial (ações de cada secretaria e suas interfaces); e planejamento do monitoramento das ações. Reconhecendo o destaque de seu plano de ação e a necessidade de avançar para um Plano Estadual mais

⁶ A Política Estadual da Primeira Infância define princípios, diretrizes e competências para a formulação e implementação de políticas públicas para a primeira infância pelo Estado de São Paulo.

abrangente, o Comitê seguiu estudando a melhor forma de elaborá-lo, principalmente seguindo as diretrizes da política estadual, recentemente instituída.

O Artigo 14 da Política Estadual da Primeira Infância define que essa mesma legislação serve como base para a elaboração do Plano Estadual, referenciado e articulado com o Plano Nacional e tendo em seu conteúdo e elaboração algumas prerrogativas:

- I - sua duração mínima e período de avaliação;*
 - II - abrangência de todos os direitos das crianças nessa faixa etária;*
 - III - concepção integral da criança como pessoa, sujeito de direitos e cidadã;*
 - IV - inclusão de todas as crianças, com prioridade absoluta às que se encontram em situação de vulnerabilidade e risco;*
 - V - elaboração conjunta e participativa de todos os setores e órgãos estaduais e municipais que atuam em áreas que têm competências diretas ou relacionadas à vida e desenvolvimento das crianças;*
 - VI - participação da sociedade, por meio de organizações representativas, das famílias e crianças, na sua elaboração, assegurando, por meio de técnicas pedagógicas adequadas, a participação das crianças de até seis anos na elaboração dos Planos Estadual e Municipais pela Primeira Infância;*
 - VII - articulação e complementaridade das ações deste Estado com as dos seus Municípios e da União referentes à Primeira Infância;*
 - VIII - monitoramento contínuo do processo, incluindo os elementos que compõem a oferta dos serviços e avaliação dos resultados.*
- Lei Estadual Nº 17.347 de 12 de março 2021 / São Paulo

Seguindo os moldes do Nacional, a estruturação de um Plano de Primeira Infância no contexto estadual requer alguns passos importantes para garantir sua abrangência, seu caráter participativo, sua perspectiva suprapartidária e de longa duração, assim como sua efetivação por meio das condições para sua implementação. O Comitê de São Paulo estabeleceu um caminho para constituição de seu plano, que inclui: a mobilização dos atores envolvidos; a contextualização por meio da apropriação de legislações e estudos relevantes; o levantamento de dados e indicadores setoriais para o retrato da situação do estado com relação à primeira infância; o mapeamento do que já é realizado por meio de programas públicos, projetos e serviços; a definição de diretrizes, objetivos e metas; sua forma de monitoramento; e sua publicação.

TABELA 2 - Ações Definidas pelo Comitê de São Paulo para Elaboração do Plano Estadual da Primeira Infância

| ETAPA | DETALHAMENTO |
|--|--|
| Contextualização | Observação da legislação vigente, papel do Comitê, planejamento do processo de elaboração do plano e mobilização de atores envolvidos |
| Diagnóstico | Definição de indicadores, territorialização por regiões, orçamento para primeira infância, coleta, análise e sistematização de dados, redação |
| Atuação estadual sobre primeira infância | Sistematização de programas, projetos e serviços com interlocução com a primeira infância das secretarias estaduais |
| Diretrizes, Ações, Metas, Prazos e responsáveis | Desenvolvimento dos princípios que norteiam o plano e estruturação do que se será estrategicamente priorizado e seus meios de alcance, (considerando PNPI, política estadual, planos setoriais, ODS, etc.) |
| Monitoramento | Delimitação do sistema de monitoramento do plano estadual |
| Participação Social | Definição das oficinas de escuta, audiências públicas e demais espaços de participação, seguindo princípios da política estadual |
| Redação Final e Publicação do Plano | Validação (secretarias e governo) e formato final do plano |

FONTE: Comitê Estadual de Políticas Públicas pela Primeira Infância de SP

O desenvolvimento dessa estratégia pela instância de governança segue dois marcos importantes: a estrutura e os aprendizados do PNPI e os materiais de referência da Rede Nacional Primeira Infância, como seus guias de elaboração de planos. Em primeiro lugar, a definição de regiões prioritárias e diretrizes, objetivos e metas será pautada por evidências disponíveis a respeito da situação da primeira infância a nível estadual. A Secretaria Estadual de Desenvolvimento Social (SEDS) foi a primeira a elaborar seu diagnóstico situacional, contendo o perfil das crianças na faixa etária (no Cadastro Único), os programas estaduais da SEDS para o público e o registro de atendimento em serviços e equipamentos da Proteção Social Básica e da Proteção Social Especial. Em segundo lugar, o retrato será complementado com uma análise regional, com informações das iniciativas estaduais já existentes e, inclusive, com uma tentativa de verificar o orçamento que é direcionado para gestantes e crianças de 0 aos 6 anos. Por fim, serão estabelecidas as estratégias de priorização das ações, norteadas por diretrizes e objetivos, que possam ser monitoradas durante a vigência de longo prazo do Plano.

Como o processo requer ampla participação social, o Comitê Estadual delimitou atores estratégicos para mobilizar e solicitar apoio técnico para a construção da proposta, seguindo, por exemplo, a experiência da capital do estado, que estabeleceu seu Plano Municipal 2018-2030. Esse passo será fundamental para qualificar a apresentação à sociedade e ao Legislativo, com a previsão de fazê-lo já no segundo semestre de 2022. Do ponto de partida às rodadas de escuta participativa, há um pensamento predominante entre os membros do Comitê que é o de contar com o apoio de especialistas e facilitadores, reconhecendo as limitações impostas pela necessidade de aplicação de metodologias específicas e também pela própria rotina de trabalho que os representantes do Comitê possuem em suas respectivas pastas e instituições.

A contextualização foi a etapa que antecedeu o levantamento do diagnóstico situacional. Essa etapa prévia constitui a leitura de bibliografias, legislações e orientações disponíveis para estabelecer em conjunto (via reuniões do Comitê) o processo de elaboração do Plano. As características do plano nacional são consideradas, reconhecendo principalmente a importância da clareza sobre abrangência, sobre o estabelecimento de fluxos participativos e do princípio de plano de Estado com prazo de vigência superior aos mandatos de gestão estadual. Os conteúdos do guia da Rede Nacional⁷ apoiam municípios desde a tomada de decisão da gestora até os passos de uma comissão criada para direcionar os trabalhos do Plano. Como estamos falando de outro nível de governo, o guia não se aplica totalmente aos estados; todavia, há muitas recomendações extremamente úteis para qualquer dos entes subnacionais. Vale destacar que para a redação de um plano são sugeridos conteúdos para parte geral - dos princípios e das diretrizes - e também conteúdos que descrevam os objetivos finalísticos - uma parte específica.

Para o diagnóstico ou retrato estadual (etapa em curso pelo Comitê), as secretarias foram orientadas para o levantamento de dados com seus departamentos específicos, após o importante apoio da [Fundação Seade](#). Nessa atividade, a Fundação apoiou a Coordenação do Comitê no mapeamento de indicadores existentes para o envio às secretarias e enriquecimento das análises por meio de outras bases e conversas com setores específicos. Citando o exemplo da Secretaria de Desenvolvimento Social, a condução dos trabalhos de levantamento ficou a cargo da Coordenadoria de Gestão Estratégica, que, com posse dos dados, propôs rodadas de análise junto às Coordenadorias de Ação Social e com Coordenações de Programas. A

⁷ [Guia para elaboração do Plano Municipal pela Primeira Infância – Rede Nacional Primeira Infância](#)

atividade seguinte contempla a convergência dos levantamentos setoriais para uma análise mais completa das unidades administrativas, com o apoio de recursos visuais.

O levantamento sobre programas, projetos e serviços das secretarias também já é uma etapa iniciada. Por meio de uma planilha colaborativa, os representantes inseriram quais as iniciativas com interlocução ou destinadas diretamente a gestantes e crianças de 0 a 6 anos. Além desse levantamento geral, é previsto uma descrição padronizada (formato textual) para compor a redação do Plano. A tentativa de inserir informações orçamentárias está em articulação pela Coordenação do Comitê junto à Secretaria de Governo. Há uma dificuldade já identificada pelo formato diferente com que determinadas políticas podem categorizar seus orçamentos; um exemplo são ações totalmente direcionados à faixa etária, como voltadas ao aleitamento materno, em contraposição a programas que abrangem uma faixa etária maior, não delimitada somente à primeira infância.

Após a análise setorial a “regionalização” do levantamento pressupõe localizar as regiões ou subregiões do estado mais desafiadoras em termos de necessidades de melhoria de seus indicadores de primeira infância. Mais do que isso e da proposta de priorização do Plano, o olhar para as regiões permitirá a divulgação desses cenários para suas diretorias regionais competentes, que poderão tomar medidas para articulação mais focalizada de ações que se façam necessárias. As diretrizes, os objetivos e as metas dependerão da análise do diagnóstico situacional, que poderão enfatizar esforços de acompanhamento das políticas setoriais, de mobilização de atores locais ou regionais, de fortalecimento e apoio técnico a comitês ou gestões municipais específicos, de formação e/ou educação permanente e assim por diante.

Finalmente, todo o esforço de elaboração do Plano passa pela integração com os demais planos setoriais e com os instrumentos de planejamento - como o PPA, que requer análise de peças anteriores para projeção orçamentária do período do Plano e materialização programática em cada plano plurianual que o Plano Estadual pela Primeira Infância transpassará. O sistema de monitoramento ainda é outro desafio no âmbito do Comitê Estadual, que demandará uma proximidade com departamentos de normatização e informática que ainda não estão muito bem acordados. Vale dizer que o processo participativo demanda mediação e acompanhamento de riscos para conciliação do direcionamento popular e reivindicações com as diretrizes propostas pelo Comitê. Por fim, a validação pelo governo e, inclusive pela Secretaria de Comunicação, do documento final ou de suas versões, precisará estar melhor descrito no cronograma. Como há grandes desdobramentos de atividades, a elaboração do Plano requer uma atenção ainda mais exclusiva para o primeiro esforço pré-implementação: o acompanhamento e engajamento no processo de elaboração por parte dos representantes do Comitê.

Portanto, para o cumprimento das normativas federais e estaduais e alcançar uma formulação de estratégia que preze pela qualidade, os esforços dos *stakeholders* descritos na seção 2 precisarão convergir num documento (e num sistema de monitoramento) que expresse os resultados esperados para a primeira infância no estado. Ainda que já iniciados, como vimos, esses esforços estão bastante dependentes de um refinamento de um cronograma de “planejamento do planejamento” - sendo justamente a atualização do plano de atividades que vislumbre todas as tarefas necessárias, seus prazos e responsáveis para constituição do Plano Estadual. Ademais, a definição dos resultados esperados e como alcançá-los no contexto estadual (mais importante passo a ser dado) passa por se apropriar de certas técnicas; etapa que poderia ser facilitada por um consultor externo ou pela contribuição de especialistas com conhecimento na elaboração de planos de primeira infância.

Por todo contexto e processo apresentado em São Paulo, é possível reconhecer que a elaboração de um plano de primeira infância é substancialmente desafiadora. A constituição desse instrumento requer participação intensa dos *players* para garantir sua característica intersetorial e superar o problema público da inexistência de um planejamento de longo prazo com foco nas políticas para as crianças de 0 a 6 anos e suas famílias. Mapear as partes envolvidas e entender o macroambiente (dentre outras práticas de análise) são passos relevantes do ponto de vista da definição de cenário, mas que precisam avançar para processos delimitados sobre a finalização de diagnóstico e acerca da definição de diretrizes, objetivos e metas. O estado de São Paulo, já com seu Comitê e sua política específica para a faixa etária dos 0 a 6 anos, deu início a um momento complexo mas de grande impacto à sociedade: a elaboração de sua mais importante ferramenta de planejamento. Cabe agora o compromisso da agenda ganhar forma e a continuidade das ações do Comitê se materializarem na construção de um plano estratégico e capaz de superar os desafios regionais para o desenvolvimento pleno e integral das crianças na primeira infância.

5. Considerações finais

A experiência do estado de São Paulo na estruturação de seu Plano de Primeira Infância ainda está em curso. O Comitê Estadual de Políticas Públicas pela Primeira Infância é o órgão responsável por sua elaboração, pautado pela recém instituída Política Estadual pela Primeira Infância. Para a consolidação da elaboração do Plano, todo um planejamento foi necessário no sentido de desenhar o processo e as atividades necessárias para a publicação de um documento norteador das políticas de primeira infância no estado de São Paulo. O Plano Nacional pela Primeira Infância é a principal referência de modelo para elaboração dos planos subnacionais, seguindo ainda as possíveis trocas (*benchmarks*) com estados e mesmo municípios que já têm suas elaborações de planos em andamento.

Essa nota técnica buscou apresentar como a proposta paulista visa construir um instrumento de longo prazo que reúna evidências robustas sobre a situação atual da primeira infância no estado, levando à proposição de diretrizes, objetivos e metas condizentes com as necessidades de priorização da ação governamental. Certamente o processo proposto no estado de São Paulo não é linear ou trivial, uma vez que é impactado pelos diversos atores e partes interessadas que, dependem da priorização da agenda e do compromisso institucional do governo do estado para com a pauta da primeira infância. Como visto a partir da análise de macroambiente e, sobretudo, de *stakeholders*, as atividades que formam o processo dependem de fatores do ambiente (como contexto político, para citar como exemplo) e dos recursos (poder e interesses) que esses agentes envolvidos dispõem.

O levantamento de riscos frente aos trabalhos iniciados se torna essencial para mitigação e garantia de consolidação do Plano, que não tem um fim em si mesmo, mas que busca integrar, monitorar e propor o direcionamento. A mobilização dos atores envolvidos requer envolver *players*, manter atores informados, e traçar estratégias para determinados *stakeholders*. O levantamento de dados e indicadores setoriais para o retrato da situação do estado com relação à primeira infância demanda uma convergência de esforços que vai desde a priorização do secretariado até a sobreposição de mapas e gráficos para uma visão intersetorial. O mapeamento do que já é realizado por meio de programas, projetos e serviços deve complementar e seguir um padrão de apresentação, contrapondo oferta com demanda por políticas públicas. E, sobretudo, a definição de diretrizes, objetivos e metas deve estar alinhado ao cenário

identificado e ter clara sua forma de monitoramento, para impedir qualquer efeito que leve o Comitê a acreditar que a publicação é o fim de tudo.

A infância e os primeiros anos da vida humana são definidas como prioridades por uma série de legislações que garantem os direitos das crianças. Com o Marco Legal da Primeira Infância, essa priorização ficou ainda mais evidente para o desenvolvimento integral no começo da vida, com uma ação intersetorial por parte do setor público. A aplicação e garantia desses direitos prevê a formulação, implementação e avaliação de políticas públicas e coordenação de entes federativos. É nesse contexto, que se insere a elaboração dos planos estaduais de primeira infância, capazes de servir de guia e de ferramenta para contextos mais específicos se comparado ao nacional e mais abrangente se comparados às gestões municipais; além de contemplar competências específicas de cada ente federativo. A experiência de São Paulo nos ajuda a identificar um caminho de elaboração que, se analisado junto a outras experiências, poderá servir de apoio e incentivo para outras unidades federativas desenvolverem seus instrumentos de políticas públicas, tendo como foco específico as crianças na primeira infância. O acompanhamento dessa elaboração ainda em curso, a análise de seu documento final e o comparativo com outras proposições estaduais são temáticas de pesquisa bastante relevantes que surgem como futuras agendas a serem exploradas no contexto de elaboração dos planos de primeira infância.

Referências Bibliográficas

Aquino, Paulo Sergio et al. **Manual de orientações para ações intersetoriais do programa criança feliz**. São Paulo : Agência Galo, 2022. -- (Coleção rede em movimento programa criança feliz)

BRASIL. **Lei 8.069, de 13 de julho de 1990**. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 16 jul. 1990.

BRASIL. **Lei Nº 13.257, de 8 de março de 2016**. Dispõe sobre as políticas públicas para a primeira infância e altera a Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990 (Estatuto da Criança e do Adolescente), o Decreto-Lei nº 3.689, de 3 de outubro de 1941 (Código de Processo Penal), a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, a Lei nº 11.770, de 9 de setembro de 2008, e a Lei nº 12.662, de 5 de junho de 2012. Diário Oficial da União, Brasília

Bryson, J. **What to do when Stakeholders matter**. Public Management, 2004 Review, 6(1), 21-53.

Cordelini, S., & Zago Castelli, M. C. **Plano Municipal pela Primeira Infância: Atividade Política e Política Pública: Political and Public Policy Activity**. Revista Internacional De Debates Da Administração & Públicas, 2020 - RIDAP, 5(1), 81–101. Recuperado de <https://periodicos.unifesp.br/index.php/RIDAP/article/view/10931>

Eden, C., Ackermann, F. **Making Strategy: The Journey of Strategic Management**. Sage London, 1998

Joyce, P. **How to do strategic planning**. In: Strategic Management in the Public Sector. Routledge, 2015

Marcondes, M. M., Sandim, T. L., & Diniz, A. P. R. (2018). **Transversalidade e Intersetorialidade: mapeamento do debate conceitual no cenário brasileiro**. Administração Pública E Gestão Social, 22–33. <https://doi.org/10.21118/apgs.v0i0.5289>

Mori, Cristina Kiomi, & Andrade, Ana Karolina. **Estudo apreciativo da governança do Marco Legal da Primeira Infância no Brasil**. Revista Brasileira de Avaliação, 2021 10(1), e100921. <https://doi.org/10.4322/rbaval202110009>

Observa. **Observatório do Marco Legal da Primeira Infância – Página Planos Municipais pela Primeira Infância, 2022**. Disponível em <https://rnpiobserva.org.br/planos-pela-primeira-infancia/> Acesso em 15 de jun 2022

Rede Nacional Primeira Infância (RNPI); **Plano Nacional Primeira Infância: 2010 - 2022 | 2020 - 2030** / ANDI Comunicação e Direitos. - 2a ed. (revista e atualizada). - Brasília, DF: RNPI/ANDI, 2020.

Salgado, Sílvia. **Programa Criança Feliz e suas intersetorialidades: o comitê gestor e a experiência do estado de São Paulo**. In: Projeto Criança Feliz : contexto e experiência de monitoramento no estado de São Paulo. São Paulo: Editora Sociologia e Política, 2021.

Secchi, L. **Políticas Públicas**. Capítulo 1. Introdução: Percebendo as políticas públicas, 2006