

Artigo original

Primeira Infância Melhor em tempos de pandemia: avaliação do (re)desenho

Primeira Infância Melhor in pandemic times: evaluation of the (re) design

Maria Nazaré Francisco Santos¹ , Luciana Leite Lima^{1*} , Rafael Barbosa de Aguiar¹ 

¹Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas, Porto Alegre, RS, Brasil

Maria Nazaré Francisco Santos, negra, doutoranda, Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Luciana Leite Lima, branca, professora, Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Rafael Barbosa de Aguiar, branco, doutorando, Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

COMO CITAR: Santos, Maria Nazaré Francisco, Lima, Luciana Leite, & Aguiar, Rafael Barbosa de. (2022). Primeira Infância Melhor em tempos de pandemia: Avaliação do (re)desenho. *Revista Brasileira de Avaliação*, 11(3 spe), e112522. <https://doi.org/10.4322/rbaval202211025>

Resumo

O Programa Primeira Infância Melhor é uma política pública para a promoção do desenvolvimento integral na primeira infância por meio de visitas domiciliares e atividades comunitárias que fortaleçam as competências familiares de cuidado. A emergência da pandemia de Covid-19 inviabilizou sua implementação, provocando um processo de redesenho. Este artigo analisa as mudanças promovidas no desenho do programa com vistas a ajustá-lo às restrições contextuais. Realizamos estudo de caso, observação participante, pesquisa documental e análise de conteúdo. Constatamos que os objetivos da política não foram alterados, mas sim os instrumentos de implementação. Foram acionados instrumentos regulatórios, organizacionais, financeiros e informacionais, os quais institucionalizaram novas práticas e processos, modificando as formas de interação com as famílias. Tais mudanças envolveram a adição de novos elementos ao desenho, sem a remoção dos existentes. Argumenta-se que o programa ganha em resiliência, pois seu repertório de elementos permite agir em contextos previstos e adversos.

Palavras-chave: Desenho de políticas. Instrumentos de implementação. Política social. Pandemia.

Abstract

The Programa Primeira Infância Melhor is a public policy that aims to promote integral early childhood development through home visits and community activities that strengthen family care skills. The emergency of the Covid-19 pandemic made its implementation unfeasible, causing a redesign process. This article analyzes the changes promoted in the design of the program to adjust it to contextual constraints. We conducted a case study, participant observation, documental research, and content analysis. We found that the policy objectives were not changed, but the implementation instruments were. Regulatory, organizational, financial, and informational instruments were activated, which institutionalized new practices and processes, modifying the forms of interaction with families. Such changes involved adding new elements to the design without removing existing ones. It is argued that the program gains resilience, as its repertoire of elements allows it to act in predicted and adverse contexts.

Keywords: Policy design. Implementation instruments. Social policy. Pandemic.

A RBAVAL apoia os esforços relativos à visibilidade dos autores negros na produção científica. Assim, nossas publicações solicitam a autodeclaração de cor/etnia dos autores dos textos para tornar visível tal informação nos artigos.

Recebido: Abril 14, 2022

Aceito: Julho 05, 2022

***Autor correspondente:**

Luciana Leite Lima

E-mail: lucianaleitelima@gmail.com

Instituição Parceira: Fundação Maria Cecília Souto Vidigal



Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.



Introdução

Em março de 2020, Organização Mundial da Saúde (OMS) caracterizou a Covid-19 como uma pandemia e solicitou uma ação coordenada entre diferentes autoridades e governos (WHO, 2020). No Brasil, o primeiro caso foi registrado em 25 de fevereiro de 2020 e, em 05 de março, foi confirmada pelo Ministério da Saúde a transmissão local do vírus em São Paulo.

No Rio Grande do Sul, o primeiro caso de Covid-19 foi confirmado em 10 de março de 2020 na cidade de Campo Bom, região metropolitana de Porto Alegre. A curva de contágio teve crescimento acentuado no final de março, e, no começo de abril, houve uma grande expansão da contaminação e dos óbitos (Mayer, 2020). Para lidar com esse problema, uma das primeiras respostas governamentais foi determinar restrições à movimentação de pessoas (Ito & Pongeluppe, 2020). Além disso, o governo do estado tomou uma série de medidas. Inicialmente, decretou trabalho em casa, quarentena para casos confirmados e suspeitos, criou um Comitê de Crise e proibiu viagens para servidores públicos. O estado de calamidade foi decretado em 19 de março de 2020 e apenas 12 serviços essenciais foram autorizados a se manterem abertos à população, na semana seguinte, esse número subiu para 30 atividades (Rio Grande do Sul, 2020a).

A pandemia causou impactos na economia, na cultura e na política, especialmente, provocou uma piora nas condições de vida dos grupos mais vulneráveis (Brandão, 2022; Costa et al., 2020; Ito & Pongeluppe, 2020; Ribeiro-Silva et al., 2020). Diante deste cenário, visando mitigar o agravamento da vulnerabilidade social, os programas sociais tiveram que passar por processos de avaliação de sua estrutura e funcionamento para promover ajustes e adequações com vistas a enfrentar essa nova realidade. Esse foi o caso Programa Primeira Infância Melhor (PIM), cuja implementação no estado do Rio Grande do Sul iniciou em 2003, sendo um programa pioneiro no Brasil.

O PIM é uma política pública intersetorial que engloba, principalmente, as áreas de saúde e de educação, visando o desenvolvimento e fortalecimento das competências das famílias com implicações sociais na redução das desigualdades (Rio Grande do Sul, 2006). O programa opera por meio de visitas domiciliares e atividades comunitárias voltadas ao fortalecimento das competências familiares para educar, cuidar e proteger as crianças (Rio Grande do Sul, 2014). Diante do contexto pandêmico, tendo em vista que os instrumentos de implementação consistiam em atividades exclusivamente presenciais, a equipe gestora estadual do programa iniciou um processo de avaliação do desenho com o propósito informar o redesenho da política pública para se adequar às restrições e manter os serviços em funcionamento.

Considerando tal cenário, esse artigo analisa o processo de redesenho do PIM, com o objetivo de identificar as mudanças realizadas em seu desenho e as consequências para o programa. Assim, buscamos observar se os elementos do desenho da política, especificamente os objetivos e instrumentos de implementação, foram modificados ou mantidos; se modificados, quais tipos de mudança foram realizadas nesses elementos e quais as consequências para a política.

Este estudo pretende contribuir para a produção de conhecimento sobre o PIM, que tem sido objeto de pesquisas avaliativas em relação aos seus impactos sobre a mortalidade infantil (Ribeiro et al., 2018), sobre a redução de taxas de mortalidade por causas externas em sinergia com outras políticas (Ribeiro et al., 2021), sobre o comportamento violento na escola (Wink Junior et al., 2021) e sobre a vulnerabilidade no desenvolvimento no início da escolarização (Gonçalves et al., 2019). Nesse conjunto, a análise do desenho do programa e de suas mudanças em busca de resiliência, por um lado, contribui por fornecer uma análise da dinâmica da política no contexto da pandemia de Covid-19, por outro lado, por oferecer informações para subsidiar as avaliações futuras. Com isso, este trabalho se movimenta dentro de um conceito de avaliação nos moldes do proposto em Boullosa et al. (2021, p. 5), que sustentam “[...] que a avaliação consiste em um processo crítico, reflexivo, dinâmico e multifacetado, realizado por múltiplos atores, que podem ter interesses e ideologias distintas e que buscam analisar o desenho, a implementação ou os resultados de uma política pública [...]”.

Além desta parte introdutória, o artigo está estruturado em quatro tópicos. O primeiro refere-se ao contexto teórico do desenho de políticas públicas e do seu processo de mudança. O segundo



tópico diz respeito aos procedimentos metodológicos empregados e a estratégia analítica utilizada. O terceiro tópico trata sobre o Programa Primeira Infância Melhor, destacando seus objetivos e instrumentos. O quarto tópico refere-se ao redesenho do programa, a nova configuração de objetivos e instrumentos, como se deu a implementação destes, quais desafios desse contexto e quais os tipos de mudanças foram identificados, além de apresentar os resultados do estudo. Por fim, algumas considerações finais.

Contextos teórico e empírico

Desenho de políticas

No início da década de 1980 vários autores passaram a utilizar o termo “desenho” (*design*) para demandar um tratamento mais consciente da formulação de políticas (Dryzek, 1983; Howlett & Lejano, 2012; Linder & Peters, 1988; May, 1981). Essa literatura percebe o desenho como uma “[...] alternativa entre duas formas teoricamente inadequadas e empiricamente vagas de abordar a origem das políticas: como um processo altamente contingente e imprevisível e como uma atividade muito esquemática e sistemática” (Caires, 2019, p. 18).

Nesse sentido, o campo de estudos do desenho de políticas públicas foi estimulado pela proposição de Linder & Peters (1988) que sugeriram uma distinção analítica entre o processo de elaboração dos desenhos e o seu conteúdo. O primeiro refere-se ao processo de formulação das políticas, enfocando a tomada de decisão, principalmente do ponto de vista da atividade política; já o segundo enfatiza os elementos formadores da política, suas características, implicações e interações com os contextos da governança. Neste trabalho, utilizamos a segunda abordagem.

Assim, o conceito de desenho acionado nesta análise tange ao conteúdo das políticas, especificamente ao conjunto de elementos que as formam, traçando sua estrutura e dinâmica. E, apesar de não haver consenso na literatura sobre sua definição, os diversos entendimentos se mostram congruentes (Lima et al., 2021). Por exemplo, Howlett (2019, p. 49) entende que desenho “[...] é um tipo de atividade de formulação de políticas centrada na aplicação do conhecimento na criação de alternativas políticas”. Como resultado, espera-se atingir metas do setor público e ambições governamentais de forma eficaz. Para van Buuren et al. (2020), uma questão central na literatura sobre desenho é como as políticas (e a forma como são realizadas) podem ser concebidas de forma a resolver eficazmente as questões sobre as quais devem agir.

As definições se voltam às dimensões dos problemas sociais e das formas de enfrentá-los, considerando a centralidade do conhecimento para a formatação de políticas mais eficazes e efetivas (Lima et al., 2021). Assume-se que os governos cada vez mais se confrontam com problemas (super) complexos (Levin et al., 2012) e, nesse contexto, o desenho de políticas públicas é visto como uma forma promissora de fornecer maneiras mais inteligentes e ágeis de encontrar oportunidades e soluções benéficas (Armstrong et al., 2014; Mintrom & Luetjens, 2016). Para tanto, espera-se que sua estrutura lógica seja robusta, ou seja, que haja coerência na relação entre os objetivos, consistência no funcionamento dos instrumentos e congruência entre os elementos do desenho (van Geet et al., 2019; Howlett & Rayner, 2018).

Ao abordar os elementos que formam o desenho das políticas públicas, a literatura comumente aponta os seguintes: objetivos, instrumentos, beneficiários e resultado (Ingran & Schneider, 2008). Quanto aos objetivos, Schneider (2015) afirma que se referem a aspectos intencionais do desenho e devem estar relacionados à complexidade dos problemas. No mais, a literatura do campo não devota muita atenção a esse elemento, sendo tratado como um aspecto dependente do contexto e das racionalidades dos atores (Lima et al., 2021). De outra forma, os estudos sobre os instrumentos de implementação recebem bastante atenção. Instrumentos são definidos como técnicas usadas para atingir objetivos de políticas públicas, eles conformam a implementação, estruturando os processos e seus resultados (Ollaik & Medeiros, 2011). Por sua vez, os beneficiários referem-se ao público-alvo das políticas, pessoas, “[...] grupos e organizações para os quais a política foi elaborada” (Secchi et al., 2019, p. 158). Por fim, os resultados tangem aos efeitos da política sobre os beneficiários e/ou sobre o problema social/necessidade social a qual ela foi endereçada (Rosa et al., 2021).



Nesse estudo, nos debruçaremos sobre dois desses elementos: os objetivos e os instrumentos de implementação. Com isso, pretendemos compreender as suas adaptações ao contexto pandêmico e qual tipo de mudança ocorreu, o que nos leva ao próximo tópico.

Mudanças no desenho das políticas públicas

Do conceito de desenho estudado, depreende-se que as políticas “[...] são arranjos complexos de múltiplos objetivos e meios que, em muitos casos, desenvolveram-se gradualmente ao longo de muitos anos” (Kern & Howlett, 2009, p. 392). Desse entendimento emerge o interesse por compreender como ocorrem esses processos de mudança. Nessa linha, diversos estudos têm proposto analisar e discutir como os elementos dos desenhos das políticas evoluem ao longo do tempo (van Geet et al., 2019; Howlett et al., 2018; Kern & Howlett, 2009; Mahoney & Thelen, 2010; Rosa & Lima, 2022). Tal debate mobiliza o trabalho de Mahoney & Thelen (2010), a partir do qual Howlett et al. (2018) e van Geet et al. (2019) sistematizaram cinco processos de mudança de desenhos:

- (a) por camadas: processo de adicionar novos objetivos e/ou instrumentos sem ajustar os demais elementos do desenho;
- (b) à deriva: quando os objetivos mudam, mas não mudam os instrumentos que os implementam;
- (c) conversão: situação em que os instrumentos existentes são usados para atender novos objetivos;
- (d) substituição: quando novos elementos substituem os preexistentes, pode ser um processo gradual ou abrupto;
- (e) exaustão: quando algum elemento ou toda a configuração se desmantela.

A partir desses conceitos, analisaremos as mudanças nos elementos do desenho do PIM.

Programa Primeira Infância Melhor – Pré-pandemia

O Programa Primeira Infância Melhor foi instituído pelo governo do estado do Rio Grande do Sul em 2006 por meio da Lei nº 12.544, atualizada pela Lei n.º 14.594, de 28 de agosto de 2014, e é parte integrante da Política Estadual de Promoção e Desenvolvimento da Primeira Infância. O PIM tem por finalidade promover o “[...] desenvolvimento integral da criança, da gestação até os 5 (cinco) anos de idade, com ênfase no período gestacional e na faixa etária de 0 (zero) a 3 (três) anos, complementando a ação da família e da comunidade” (Rio Grande do Sul, 2006, p. 1)¹.

Com o objetivo de orientar as famílias, a partir de sua cultura e de suas experiências, para que promovam o desenvolvimento integral de suas crianças, conforme a Lei 14.594 de 2014 (Rio Grande do Sul, 2014), as ações do PIM consistem em:

- Apoiar e fortalecer as competências da família como primeira e a mais importante instituição de cuidado e de educação da criança nos primeiros anos de vida;
- Promover a articulação entre as políticas correlacionadas desenvolvidas nos municípios e territórios adscritos, fortalecendo as ações da atenção básica em saúde, proteção social básica e educação;
- Ofertar apoio e orientação em relação ao acesso ao sistema de ensino; promover a participação em atividades socioeducativas, culturais e desportivas voltadas às comunidades e famílias; e prestar apoio educacional, complementando as ações da família e da comunidade;
- Ofertar apoio e orientação em relação ao acesso ao sistema de garantia de direitos e promover, junto às famílias, práticas sociais de caráter coletivo, participativo e solidário, envolvendo instituições, associações e movimentos sociais;

¹ Em dezembro de 2017 o PIM foi integrado com o Programa Criança Feliz (PCF). Foi reconhecido que o PCF foi inspirado no PIM, sendo assim, complementar (Rio Grande do Sul, 2022).



- Ofertar apoio e orientação em relação ao acesso ao sistema de saúde, fortalecendo os saberes familiares sobre os cuidados com a saúde da gestante e da criança;
- Promover ações de divulgação e sensibilização junto à sociedade e o poder público, apoiando estratégias de ampliação dos conhecimentos sobre a primeira infância e de priorização desta etapa da vida nas políticas públicas.

A metodologia de atendimento às famílias prevê duas modalidades: (a) individual, atendimento destinado às famílias com gestantes e crianças de até três anos de idade, realizado em suas moradias, uma vez por semana; (b) grupal: atendimento destinado às famílias com gestantes e crianças de três até seis anos incompletos, realizado em espaços comunitários, uma vez por semana (Rio Grande do Sul, 2016).

A coordenação político-institucional do PIM é exercida pelo Comitê Gestor, constituído pelos titulares (ou representantes) das Secretarias Estaduais da Saúde, da Educação, da Cultura, do Trabalho e Desenvolvimento Social, da Justiça e dos Direitos Humanos e de Políticas para as Mulheres. Com colaboração das demais secretarias, a Secretaria Estadual de Saúde exerce a coordenação geral do programa. O Grupo Técnico Estadual (GTE), constituído por representantes das secretarias citadas, é o gestor operacional do PIM, com funções de apoiar a implantação e a implementação da política, monitorar e avaliar a execução e os resultados gerais alcançados pelos municípios e pelas organizações não-governamentais (Rio Grande do Sul, 2014).

No âmbito municipal, a implementação do PIM se dá por adesão e a coordenação cabe aos órgãos da administração municipal responsáveis pelas áreas de saúde, educação e assistência social. A equipe municipal do PIM é constituída pelos integrantes do Grupo Técnico Municipal (GTM), monitores e visitantes. O GTM é responsável pela implementação, sendo constituído por, no mínimo, um técnico das Secretarias Municipais de Saúde, Educação, Trabalho, Cidadania e Assistência Social, com carga horária semanal mínima de 10 horas exclusivas. O GTM é capacitado pelo GTE e apresenta como funções: selecionar as áreas a serem trabalhadas no município, conforme critérios definidos pelo GTE; implantar e implementar a política; monitorar e avaliar a execução; e promover a articulação da rede de serviços municipais (Rio Grande do Sul, 2014).

Programa Primeira Infância Melhor – Durante a pandemia

As medidas de distanciamento e isolamento social acionadas para enfrentar a pandemia da Covid-19 inviabilizaram a forma tradicional de implementação do PIM, por meio do contato direto e presencial com as famílias. Isso levou os grupos técnicos estadual e municipais a reavaliarem as formas de ação. A publicização dessas mudanças consta em quatro normas: a Nota de Recomendação para o Trabalho do Programa Primeira Infância Melhor e as Notas de Orientação para o Trabalho - Edições I, II e III (NOPTI, NOPTII e NOPTIII) (Rio Grande do Sul, 2020b, 2020c, 2020d).

A Nota de Recomendação para o Trabalho do Programa Primeira Infância Melhor foi publicada em março de 2020, solicitando que as equipes municipais do PIM, em consonância com as gestões e as autoridades sanitárias locais, avaliassem a continuidade das visitas domiciliares e as atividades grupais desenvolvidas pela política junto às famílias e comunidades assistidas. Ainda, a Nota visava à garantia da manutenção do repasse financeiro, apesar da suspensão das referidas atividades presenciais. Também, orientava que as equipes do PIM, em articulação com as equipes de Atenção Básica em Saúde, contribuíssem para a divulgação das medidas de prevenção de contágio, reforçando os cuidados preventivos.

Dando seguimento a esse movimento, o GTE publicou as NOPTI, NOPTII e NOPTIII, em abril, junho e setembro de 2020, respectivamente. Com direcionamentos distintos, essas normas operaram como instrumentos de redesenho do PIM. A NOPTI estava voltada para as recomendações de trabalho do PIM enquanto serviço essencial, fortalecendo orientações de formações iniciais, segurança e o acompanhamento e captação de famílias pelas equipes dos municípios (Rio Grande do Sul, 2020d). A NOPTII reforçou a NOPTI, sem, no entanto, substituí-la, oferecendo apoio às equipes municipais na organização de seus processos de



trabalho durante a pandemia (Rio Grande do Sul, 2020b). A NOPTIII, por sua vez, abordou a comunicação entre as equipes e as famílias acompanhadas (Rio Grande do Sul, 2020c).

Procedimentos metodológicos

Este é um estudo exploratório e descritivo, pois pretende produzir informações acerca do redesenho do Programa Primeira Infância Melhor. Para tanto, focaremos em dois elementos de desenho da política: objetivos e instrumentos de implementação, visando compará-los *ex-ante* e durante a pandemia da Covid-19 a fim de identificar as mudanças empreendidas. Para tanto, foi operacionalizado um estudo de caso e foram utilizadas as técnicas de pesquisa documental e observação participante.

Na pesquisa documental foram coletados dados provenientes de normas formais diversas emitidas sobre o programa, tais como: leis, portarias, decretos, notas de recomendações para o trabalho das equipes municipais frente à pandemia da Covid-19, que norteou a criação das três notas de orientações para o trabalho (NOTPI, NOTPII e NOTPIII), formuladas pela Equipe Técnica Estadual (GTE) e pelas equipes municipais.

A observação participante foi realizada por meio do acompanhamento de duas atividades promovidas pelo GTE:

- a) *workshops*: 13 encontros, realizados de julho a outubro de 2020, com a participação de aproximadamente 40 pessoas, entre membros do GTE, do GTM, bem como de visitantes e monitores de 15 municípios gaúchos. Nestas ocasiões, uma representante da Fundação Getúlio Vargas (FGV-Clear) apresentou a Teoria da Mudança, dividindo os participantes em grupos de trabalho com vistas a identificar o problema central do programa e analisar, validar ou corrigir seu desenho. Nesses encontros foram coletados dados referentes às dúvidas, reclamações e dificuldades de implementação das novas orientações, buscando elucidar quais ações deveriam ser realizadas pelas equipes de forma a não interromper o atendimento às famílias;
- b) *Curso de formação introdutória para o PIM*: executado pelo Grupo Técnico Estadual em cinco encontros realizados nos meses de agosto e de setembro de 2020. Contou com uma média de 37 participantes, entre eles: representantes do GTE, GTM, monitores e visitantes. Foram estudados os temas: Fluxo de Atenção às Famílias no PIM: Diagnóstico Situacional da Primeira Infância, Sensibilização das Famílias e Caracterização e Diagnóstico; Modalidades de Atenção; Monitoramento da Atenção à Gestante e Monitoramento do Desenvolvimento Integral Infantil; e Adaptações do PIM ao contexto pandêmico.

Os dados foram transcritos e examinados por meio de análise de conteúdo empregando o software NVivo. As codificações e a análise foram delineadas a partir da literatura sobre desenho e mudança de políticas públicas, conforme segue.

Quanto ao desenho, buscamos descrever e comparar dois elementos: objetivos e instrumentos de implementação. Os objetivos correspondem aos resultados esperados do programa, estando formalmente definidos em suas normas. Para a análise dos instrumentos, utilizamos as quatro categorias sugeridas por Lima et al. (2020):

- a) *que envolvem a transferência de informação*: são os que pretendem influenciar comportamentos e decisões das pessoas através da transmissão do conhecimento, persuasão, comunicação e de argumentos (Sager, 2009);
- b) *que mobilizam recursos financeiros do Estado*: diz respeito a formas de transferência financeira com o objetivo de estimular ou desincentivar um dado comportamento e exibem baixo ou médio grau de coerção;
- c) *que se baseiam na organização*: referem-se à natureza da oferta de bens e serviços, se providos diretamente via burocracias estatais (Howlett et al., 2013); e
- d) *os regulatórios*: cujo objetivo é normatizar e controlar o comportamento de atores específicos (Sager, 2009) e envolve a determinação de normas e padrões, punições, proibições e permissões.



A partir da descrição dos dados *ex-ante* e durante a pandemia, foi feita uma análise comparativa buscando identificar as mudanças realizadas nos elementos do desenho da política, tendo em vista os cinco tipos de mudanças já mencionadas: por camada, à deriva, conversão, substituição e exaustão.

Essa pesquisa resultou de parceria entre a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)/ Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas (PPGPP-UFRGS) e a Secretaria Estadual da Saúde do Rio Grande do Sul. Inicialmente, a equipe gestora estadual demandou à Universidade um estudo sobre a implementação do PIM nos municípios, tal empreendimento foi interrompido pela eclosão da pandemia. Decidiu-se, então, estudar o processo em curso de avaliação do desenho e de planejamento do redesenho da política para manter seu funcionamento no contexto pandêmico. Desse modo, a participação em todas as atividades foi realizada a convite da equipe gestora, com devida apresentação e esclarecimento aos demais em relação ao trabalho que estava sendo feito.

Resultados e discussão

Este tópico visa identificar as adaptações realizadas nos elementos do desenho do PIM, tendo em vista os tipos de mudanças de políticas, especificamente para objetivos e instrumentos, considerando as restrições e demandas geradas pelo contexto da pandemia da Covid-19. Desse modo, a análise que segue foi orientada pelas categorias delineadas nos procedimentos metodológicos a partir da perspectiva do desenho de políticas. Com isso, pretende-se lançar luz tanto nas características dos elementos do desenho da política quanto nas mudanças

Quadro 1. Descrição dos elementos de desenho da política pública.

Elementos	Antes da Pandemia	Durante a Pandemia	Mudança?
Objetivos			
Explícitos	o atendimento às famílias com crianças de 0 (zero) a 6 (seis anos de idade)	o atendimento às famílias com crianças de 0 (zero) a 6 (seis anos de idade)	Não
Instrumentos			
Informação	encontros presenciais, workshops, cursos de formação presenciais	comunicação ativa das equipes; utilização de cursos EAD, documentários, filmes, livros e artigos, de forma a qualificar as equipes para reorganizarem os seus processos de trabalho	Sim
Financeiros	transferência de recursos financeiros para manutenção das atividades fins da política pública	compra de EPIs como máscaras, luvas, álcool em gel e similares para as equipes; equipamentos como celulares e chips, computadores e outros materiais permanentes; planos de telefonia e internet.	Sim
Organização	visitas domiciliares, reuniões presenciais em grupo com o público-alvo	atendimento remoto, por meio do uso de TICs (redes sociais diversas)/híbrido	Sim
Regulatórios	Lei nº 12.544, de 03 de julho de 2006 e suas atualizações	Nota de Recomendações. Notas de Orientação para o Trabalho, Edições I, II e III. Lei de Direito a Imagem. Boas práticas de acessibilidade digital	Sim

Fonte: Elaboração própria.



que sofreram. Nesse intento, o Quadro 1 apresenta uma descrição concisa dos elementos de desenho da política antes e durante a pandemia.

Identificou-se que os objetivos da política não foram alterados. Com efeito, os ajustes realizados no desenho para enfrentar o contexto pandêmico se deram por meio de alterações nos instrumentos.

No que tange aos instrumentos informacionais, as Notas de Orientação para o Trabalho do PIM, Edições I, II e III influenciaram o comportamento dos atores envolvidos na implementação das ações, que tiveram de adequar-se às novas maneiras de aprendizado e de aperfeiçoamento. Nesse grupo tem-se: (1) o direcionamento, apoio e orientação às equipes de visitantes para o uso, sempre que possível, de cursos EAD, documentários, filmes, livros e artigos, de forma a qualificá-las nesse processo de reorganização do trabalho; e (2) os mecanismos de comunicação ativa das equipes, com duas ênfases: (i) na segurança, uma vez que os acessos aos sistemas e dados do programa passaram a ocorrer em diferentes espaços, e (ii) nos aspectos éticos, pois a migração das trocas para outros meios (como videoconferências, mensagens, fotos e vídeos) demanda cuidados com a preservação das imagens e a não exposição da identidade de crianças ou de quaisquer outros membros das famílias, bem como de elementos que pudessem vir a identificá-los, atentando, também, para as boas práticas de acessibilidade digital.

Quanto aos instrumentos financeiros, foram muito relevantes para o redesenho do programa. Foi por meio da manutenção dos incentivos financeiros que os municípios puderam contratar visitantes. Além disso, puderam alocá-los para a compra de novos equipamentos, demandados para a atuação no contexto da pandemia, como: EPIs, máscaras, luvas, álcool em gel, celulares, chips, aquisição e manutenção de conta telefônica, *internet*, computadores e outros materiais.

Os instrumentos organizacionais auxiliaram no desenvolvimento das ações do PIM, pois formalizaram o trabalho em novo formato e deram maior segurança e previsibilidade para as operações. A partir deles, os membros das equipes estadual e municipais puderam reorganizar as atividades dentro da instituição, administrando as normas, permitindo, dessa maneira, a evolução das ações e dos processos, implementando eficazmente as mudanças ocorridas devido à pandemia da Covid-19. Nesse grupo de instrumentos temos: a utilização das redes sociais e das TICs para a comunicação interna das equipes e para os atendimentos das famílias; substituição das ferramentas usadas nas formações presenciais por leituras pertinentes ao programa.

Em relação aos instrumentos regulatórios, as ferramentas mais relevantes foram a Nota de Recomendação para o Trabalho do Programa Primeira Infância Melhor, as três edições das Notas de Orientação para o Trabalho e demais normas pertinentes. Essas ofereceram às equipes as orientações para atuar no contexto novo e incerto, ao mesmo tempo, institucionalizaram as inovações de práticas. Cabe mencionar que a primeira nota foi publicada em março de 2020, mesmo mês que a OMS caracterizou a Covid-19 como pandemia, demonstrando prontidão da equipe estadual.

Ademais, a diligência do GTE se manifestou no processo subsequente, nos *workshops* e cursos de formação, realizados entre julho e setembro do mesmo ano, no qual os participantes dialogaram sobre o programa e as notas de orientação, dirimindo dúvidas, estabelecendo formas de operação, fazendo ajustes, difundindo informação e práticas, assim como, recebendo apoio dos pares. Nesses espaços, ocorreu a socialização das novas práticas, bem como sua avaliação, pois as equipes já as estavam implementando em seus territórios. Desse modo, os relatos feitos nessas ocasiões contribuíram para aprofundar a compreensão sobre as novas normas e para incrementar as atividades.

A partir da identificação das características dos instrumentos antes e depois dos ajustes ao contexto, foi possível identificar dois tipos de mudanças: por substituição e por camada.

A substituição consiste na remoção de elementos existentes e introdução de novos. Entende-se que esse processo se deu de forma parcial no caso do PIM. Porque, se por um lado, houve a inserção de novas ferramentas, por outro lado, as atividades desenvolvidas mantiveram suas



características e a remoção dos elementos que não mais podiam ser mobilizados, em função do contexto, é conjuntural. Por exemplo, o atendimento às famílias, antes da pandemia, era feito por meio de visitas domiciliares, durante a pandemia, os encontros passaram para o formato remoto ou híbrido, e presencial quando possível. Isto é, o conteúdo das visitas foi mantido, mudando a forma de operação, com o uso das TICs como computador, celular e internet e de redes sociais (WhatsApp, Instagram, Facebook, Google Meet etc.).

Por certo que tal processo não foi isento de dificuldades, dentre elas: baixa adesão das famílias aos grupos formados no WhatsApp, resistência das famílias aos atendimentos no modelo híbrido por medo do contágio, percepção pelos visitantes de que as famílias não estavam se vinculando às atividades remotas, famílias resistentes ao uso de máscara. Além dessas, outras derivadas da situação de vulnerabilidade, ampliada pelas consequências da pandemia: perda de contato com famílias em virtude de mudança de endereço, famílias em situação de insegurança alimentar, pessoas que contraíram Covid-19 e outras que vieram a óbito (Santos, 2022).

A mudança por camadas diz respeito ao processo de adicionar novos instrumentos sem ajustar os demais elementos do desenho. Como se viu, não houve modificação dos objetivos e foram introduzidas diversas novas ferramentas, bem como, realizados treinamentos e debates sobre sua aplicação. Ao mesmo tempo, tal introdução não promoveu a exclusão dos instrumentos antigos, os quais continuam fazendo parte do repertório da política. Souza et al. (2021) comentam tal movimento:

Frente à nova realidade, é necessário adaptar as evidências científicas ao público-alvo e aos recursos do programa. Mas sua nova modalidade não substitui as tradicionais visitas presenciais, única forma de atendimento possível para muitas famílias devido à dificuldade de contato e ao precário acesso à internet.

A partir desses dados, percebe-se que o processo de redesenho do PIM tem potencial para aumentar sua resiliência, já que gerou a incorporação de instrumentos que permitem a operação em contextos diversos, especialmente de grande adversidade. Importante salientar que a escolha e delineamento das novas ferramentas se deu em ambiente que valoriza as evidências e que prevê monitoramento e avaliação de sua eficiência e eficácia (Souza et al., 2021). Desse modo, a inserção de novos instrumentos promoveu a diversificação do repertório do programa, tornando seu desenho mais robusto em termos de adaptação ao contexto.

Por fim, justifica-se a não aplicação dos demais tipos de mudança:

- a) a mudança do tipo à deriva refere-se à alteração de objetivos, sem a devida adequação dos instrumentos: como demonstramos, os objetivos do PIM foram mantidos, já que era possível continuar perseguindo-os no contexto adverso;
- b) a exaustão tange ao desmantelamento de toda a configuração dos elementos do desenho de uma política: esse tipo de processo não foi identificado nos dados coletados, pelo contrário, a manutenção do objetivo indica sua robustez, sendo passível de consecução em distintas circunstâncias. Ainda, os instrumentos utilizados antes da pandemia não foram retirados do repertório da política, ao mesmo tempo que novas ferramentas foram adicionadas;
- c) a conversão corresponde a uma situação em que os instrumentos existentes são usados para atender novos objetivos: o que ocorreu no caso do PIM foi justamente o contrário, novos instrumentos foram adicionados para atender os objetivos já estabelecidos.

Considerações finais

Esse artigo objetivou analisar o processo de redesenho do Programa Primeira Infância Melhor. Especificamente, buscou-se verificar se e quais mudanças sofreram os objetivos e instrumentos com vistas a permitir a implementação do programa no contexto de restrições e de novas demandas geradas pela pandemia da Covid-19.

Em relação aos objetivos, constatou-se que não houve alteração. Esses se mostraram robustos para continuar norteados as atividades mesmo num contexto tão adverso.



Quanto aos instrumentos, as Notas de Orientação para o trabalho, Edições I, II e III foram um aporte importante para que os atores envolvidos pudessem continuar atuando na pandemia, fornecendo direção para a reorganização das atividades e garantindo a implementação eficaz do programa. Nesse sentido, os atendimentos presenciais, quando possível, remoto ou híbrido, bem como o uso das redes sociais e ferramentas tecnológicas, foram o ponto central para a continuidade das ações do programa, fazendo com que as equipes mantivessem contato com as famílias, sendo que essa passou a ser a principal metodologia de trabalho do PIM.

De todo esse processo de redesenho, argumenta-se que um dos resultados potenciais é o incremento da resiliência do programa. Tal efeito é decorrente da produção de um novo desenho, formado por um conjunto variado de ferramentas, bem alinhadas aos objetivos, que permitem manter as atividades em diferentes contextos. Assim, foi possível concluir que o PIM passou por um processo de redesenho intenso em seus instrumentos para sobreviver ao contexto pandêmico. Essas mudanças, por sua vez, aconteceram de forma progressiva, respeitando às normas, às necessidades e às limitações do público-alvo. Estudos avaliativos futuros deverão se debruçar sobre a eficácia e efetividade dessas mudanças.

Importante frisar que esse estudo foi realizado com recorte entre os meses de março a setembro de 2020, início da pandemia e das medidas tomadas para seu enfrentamento. Atualmente, tendo em vista o avanço da cobertura vacinal da população, a Nota de Orientação para o Trabalho foi atualizada para Edição II, em 20 de abril de 2021 (Rio Grande do Sul, 2020b). Também foi publicada a Nota Técnica 03/2021 (Rio Grande do Sul, 2021b) que teve por objetivo readequar alguns aspectos do Programa Primeira Infância Melhor, tais como: objetivo, público prioritário para atenção, eixos de atuação, atribuições das equipes técnicas e metodologia de atendimento às famílias. Em 01 de setembro de 2021, a Portaria nº 635/2021 (Rio Grande do Sul, 2021c), por sua vez, definiu os critérios de habilitação e a forma de distribuição dos recursos financeiros do Programa Estadual de Incentivos para a Atenção Primária à Saúde (PIAPS), instituído pelo Decreto Estadual nº 56.061, 29 de agosto de 2021 (Rio Grande do Sul, 2021a). Em relação ao PIM, o atendimento dos visitantes passou a ser por indivíduo (gestantes e suas crianças) e não mais por número de famílias. Como resultado, é esperado que haja modificações nos instrumentos de implementação da política.

A principal limitação do trabalho se relaciona ao período temporal de análise, que finalizou em setembro de 2020. Assim, salienta-se que por restrição de tempo de execução da pesquisa, não foi possível acompanhar todas as fases do redesenho da política, deixando assim, margens para discussão de novas mudanças ocorridas. Dessa forma, trabalhos futuros podem ser desenvolvidos visando cobrir todo o período da pandemia ou até mesmo visando comparar os elementos de desenho antes, durante e depois da Covid-19.

Fonte de financiamento

CNPQ n. de processo 301977/2019-4.

Conflito de interesse

Não há.

Agradecimentos

Não há.

Referências

Armstrong, Leah, Bailey, Jocelyn, Julier, Guy, & Kimbell, Lucy. (2014). Social design futures: HEI research and the AHRC. Brighton: University of Brighton.

Boullosa, Rosana de Freitas, Oliveira, Breyner Ricardo de, Araújo, Edilson Tavares de, & Guss, Alcides Fernando. (2021). Por um antimanual de avaliação de políticas públicas. *Revista Brasileira de Avaliação*, 10(1), e100521. <http://dx.doi.org/10.4322/rbaval202110005>.



- Brandão, José Alberto de Siqueira. (2022). Avaliação da satisfação de usuários com os serviços da Lei Aldir Blanc: Um estudo de caso. *Revista Brasileira de Avaliação*, 17(1), e110122.
- Caires, Carlos Miguel Rodrigues de. (2019). El diseño de políticas públicas en perspectiva histórica. *Cuadernos del CENDES*, 36(102), 13-45.
- Costa, Marco Aurélio, Lui, Lizandro, Santos, Rodrigo Marques dos, Curi, Rodrigo Luis Comini, Albuquerque, Clayton Gurgel de, Tavares, Sara Rebello, & Krause, Cleandro Henrique. (2020). Apontamentos sobre a dimensão territorial da pandemia da Covid-19 e os fatores que contribuem para aumentar a vulnerabilidade socioespacial nas unidades de desenvolvimento humano de áreas metropolitanas brasileiras (Nota Técnica, No. 15). Brasília: Diretoria de Estudos e Políticas Regionais, Urbanas e Ambientais, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.
- Dryzek, John. (1983). Don't toss coins in garbage cans: A prologue to policy design. *Journal of Public Policy*, 3(4), 345-367. <http://dx.doi.org/10.1017/S0143814X00007510>.
- Gonçalves, Tonantzin Ribeiro, Duku, Eric, & Janus, Magdalena. (2019). Developmental health in the context of an early childhood program in Brazil: The "Primeira Infância Melhor" experience. *Cadernos de Saúde Pública*, 35(3), e00224317. PMID:30864615. <http://dx.doi.org/10.1590/0102-311x00224317>.
- Howlett, Michael. (2019). Challenges in applying design thinking to public policy: Dealing with the varieties of policy formulation and their vicissitudes. *Policy and Politics*, 48(1), 49-65. <http://dx.doi.org/10.1332/030557319X15613699681219>.
- Howlett, Michael, & Lejano, Raul. (2012). Tales from the crypt: The rise and fall (and rebirth?) of policy design. *Administration & Society*, 45(3), 357-381. <http://dx.doi.org/10.1177/0095399712459725>.
- Howlett, Michael, & Rayner, Jeremy. (2018). Coherence, congruency and consistency in policy mixes. In Michael Howlett & Ishani Mukherjee (Eds.), *Routledge handbook of policy design* (pp. 389-403). New York: Routledge. <http://dx.doi.org/10.4324/9781351252928-26>.
- Howlett, Michael, Mukherjee, Ishani, & Rayner, Jeremy. (2018). Understanding policy designs over time: layering, stretching, patching and packaging. In Michael Howlett & Ishani Mukherjee (Eds.), *Routledge handbook of policy design* (pp. 136-144). New York: Routledge. <http://dx.doi.org/10.4324/9781351252928-9>.
- Howlett, Michael, Ramesh, M., & Perl, Anthony. (2013). *Política Pública: seus ciclos e subsistemas: uma abordagem integradora*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Ingram, Helen, & Schneider, Anne Larason (2008). Policy analysis for democracy. In Michael Moran, Martin Rein, & Robert E. Goodin (Eds.), *The Oxford Handbook of Public Policy* (pp. 169-189). Oxford: Oxford University Press.
- Ito, Nobuiuki Costa, & Pongeluppe, Leandro Simões. (2020). O surto da COVID-19 e as respostas da administração municipal: Munificência de recursos, vulnerabilidade social e eficácia de ações públicas. *Revista de Administração Pública*, 54, 782-838.
- Kern, Florian, & Howlett, Michael. (2009). Implementing transition management as policy reforms: A case study of the Dutch energy sector. *Policy Sciences*, 42(4), 391-408. <http://dx.doi.org/10.1007/s11077-009-9099-x>.
- Levin, Kelly, Cashore, Benjamin, Bernstein, Steven, & Auld, Graeme. (2012). Overcoming the tragedy of super wicked problems: Constraining our future selves to ameliorate global climate change. *Policy Sciences*, 45(2), 123-152. <http://dx.doi.org/10.1007/s11077-012-9151-0>.
- Lima, Luciana Leite, Aguiar, Rafael Barbosa de, & D'Ascenzi, Luciano. (2020). Policy design: uma análise de elementos do desenho das políticas de desenvolvimento de 14 capitais estaduais brasileiras. In *Anais do 12 Encontro da Associação Brasileira de Ciência Política (ABCP)*, João Pessoa.
- Lima, Luciana Leite, Aguiar, Rafael Barbosa de, & Lui, Lizandro. (2021). Conectando problemas, soluções e expectativas: Mapeando a literatura sobre análise do desenho de políticas públicas. *Revista Brasileira de Ciência Política*, (36), 1-41. <http://dx.doi.org/10.1590/0103-3352.2021.36.246779>.
- Linder, Stephen, & Peters, Guy. (1988). The analysis of design or the design of analysis? *The Review of Policy Research*, 7(4), 738-750. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1541-1338.1988.tb00892.x>.
- Mahoney, James, & Thelen, Kathleen Ann. (Eds.). (2010). *Explaining institutional change*. New York: Cambridge University Press.
- May, Peter. (1981). Hints for crafting alternative policies. *Policy Analysis*, 7(1), 227-244.
- Mayer, Ralph. (2020, maio 10). Como os governos estaduais lidam com a pandemia. *Nexo Jornal*. Retrieved from <https://www.nexojornal.com.br/especial/2020/05/10/Como-os-governos-estaduais-lidam-com-a-pandemia>
- Mintrom, Michael, & Luetjens, Joannah. (2016). Design thinking in policymaking processes: Opportunities and challenges. *Australian Journal of Public Administration*, 75(3), 391-402. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8500.12211>.
- Ollaik, Leila Giandoni, & Medeiros, Janann Joslin. (2011). Instrumentos governamentais: Reflexões para uma agenda de pesquisas sobre implementação de políticas públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 45(6), 1943-1967. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122011000600015>.
- Ribeiro, Felipe Garcia, Braun, Gisele, Carraro, André, Teixeira, Gibran da Silva, & Gigante, Denise Petrucci. (2018). An empirical assessment of the Healthy Early Childhood Program in Rio Grande do Sul State,



- Brazil. Cadernos de Saúde Pública, 34(4), e00027917. PMID:29694541. <http://dx.doi.org/10.1590/0102-311x00027917>.
- Ribeiro, Felipe Garcia, Rostirolla, Caio César, Dietrich, Thais Peres, & Buttignon, Victor Gabriel. (2021). Avaliação de impactos sinérgicos entre o Programa Bolsa Família e o Programa Primeira Infância Melhor no Rio Grande do Sul. *Planejamento e Políticas Públicas*, (60), 235-263.
- Ribeiro-Silva, Rita de Cássia, Pereira, Marcos, Campello, Tereza, Aragão, Érica, Guimarães, Jane Mary de Medeiros, Ferreira, Andréa, Barreto, Maurício Lima, & Santos, Sandra Maria Chaves dos. (2020). Implicações da pandemia COVID-19 para a segurança alimentar e nutricional no Brasil. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25(9), 3421-3430. PMID:32876253. <http://dx.doi.org/10.1590/1413-81232020259.22152020>.
- Rio Grande do Sul. Governo do Estado. (2006). Institui o Programa Primeira Infância Melhor - PIM -e dá outras providências (Lei no 12.544, de 3 de julho de 2006). *Diário Oficial do Estado*, Porto Alegre.
- Rio Grande do Sul. Governo do Estado. (2014). Introduz modificações na Lei no 12.544, de 3 de julho de 2006, que institui o Programa Primeira Infância Melhor - PIM (Lei no 14.594, de 28 de agosto de 2014). *Diário Oficial do Estado*, Porto Alegre.
- Rio Grande do Sul. Governo do Estado. Coordenação Estadual do Primeira Infância Melhor. (2016). Ofício circular 01/2016 - PIM. Porto Alegre: Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão.
- Rio Grande do Sul. Governo do Estado. (2020a). Declara estado de calamidade pública em todo o território do Estado do Rio Grande do Sul para fins de prevenção e de enfrentamento à epidemia causada pelo COVID-19 (novo Coronavírus), e dá outras providências (Decreto no 55.128 de 19 de março de 2020). *Diário Oficial do Estado*, Porto Alegre.
- Rio Grande do Sul. (2020b). Nota de orientação para o trabalho dos Programas Primeira Infância Melhor e Criança Feliz (PIM/PCF) em tempos de Novo Coronavírus (Covid-19) - Edição II. Porto Alegre: Secretaria da Saúde, Secretaria de Trabalho e Assistência Social.
- Rio Grande do Sul. (2020c). Nota de orientação para o trabalho dos Programas Primeira Infância Melhor e Criança Feliz (PIM/PCF) em tempos de Novo Coronavírus (Covid-19) - Edição III. Porto Alegre: Secretaria da Saúde, Secretaria de Trabalho e Assistência Social.
- Rio Grande do Sul. Governo do Estado. Coordenação Estadual do Primeira Infância Melhor. (2020d). Recomendações para o trabalho das equipes a Política Primeira Infância Melhor (PIM) frente à pandemia do COVID-19. Porto Alegre: Secretaria de Saúde.
- Rio Grande do Sul. Governo do Estado. (2021a). Institui Programa Estadual de Incentivos para Atenção Primária à Saúde- PIAPS para qualificação da Atenção Primária à Saúde no Sistema Único de Saúde - SUS no Estado do Rio Grande do Sul (Decreto n. 56.061, de 29 de agosto de 2021). *Diário Oficial do Estado*, Porto Alegre.
- Rio Grande do Sul. Governo do Estado. Coordenação Estadual do Primeira Infância Melhor. (2021b). Nota técnica 03/2021 - DAPPS/PIM. Porto Alegre: Secretaria de Saúde.
- Rio Grande do Sul. Secretaria Estadual de Saúde. (2021c). Portaria SES n. 635/2021. *Diário Oficial do Estado*, Porto Alegre.
- Rio Grande do Sul. Governo do Estado. Coordenação Estadual do Primeira Infância Melhor. (2022). *Ministério lança Nota Técnica para integração de programas do RS*. Recuperado em 17 de junho de 2022, de <https://www.pim.saude.rs.gov.br/site/ministerio-lanca-nota-tecnica-para-integracao-de-programas-do-rs/>
- Rosa, Júlia Gabriele Lima da, & Lima, Luciana Leite. (2022). Muda o governo, mudam as políticas? O caso da política nacional de educação especial. *Revista Brasileira de Educação*, 27, e270026.
- Rosa, Júlia Gabriele Lima da, Lima, Luciana Leite, & Aguiar, Rafael Barbosa de. (2021). Políticas públicas: Introdução. Porto Alegre: Jacarta.
- Santos, Maria Nazaré Francisco. (2022). Mudança de políticas públicas diante de contextos adversos : em análise o (re)desenho do programa primeira infância melhor (Dissertação de mestrado). Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Sager, Fritz. (2009). Governance and coercion. *Political Studies*, 57(3), 537-558. SAGE Publications Sage UK: London, England.
- Schneider, Anne Larason. (2015). Policy design and transfer. In Eduardo Araral, Scott Fritzen, Michel Howlett, M. Ramesh, & Xun Wu (Eds.), *Routledge handbook of public policy* (pp. 217-228). Abinddon: Routledge.
- Secchi, Leonardo, Coelho, Fernando de Souza, & Pires, Valdemir. (2019). Políticas públicas: Conceitos, casos práticos, questões de concursos (3ª ed.). São Paulo: Cengage.
- Souza, André Portela, Silva, Gisele Mariuse, Camargo, Juliana, Verch, Karine Bernardes, & Ribeiro, Marina. (2021, abril 14). Como reinventar a política de primeira infância. *Nexo Jornal*. Recuperado em 14 de abril de 2022, de <https://pp.nexojournal.com.br/ponto-de-vista/2021/Como-reinventar-a-politica-de-primeira-infancia>
- van Buuren, Arwin, Lewis, Jenn, Peters, Guy, & Voorberg, William. (2020). Improving public policy and administration: Exploring the potential of design. *Policy and Politics*, 48(1), 3-19. <http://dx.doi.org/10.1332/030557319X15579230420063>.



van Geet, Marijn Thomas, Lenferink, Sander, & Leendertse, Wim. (2019). Policy design dynamics: Fitting goals and instruments in transport infrastructure planning in the Netherlands. *Policy Design and Practice*, 2(4), 324-358. <http://dx.doi.org/10.1080/25741292.2019.1678232>.

Wink Junior, Marcos Vinicio, Ribeiro, Felipe Garcia, & Paese, Luis Henrique Zanandrea. (2021). Early childhood home-based programmes and school violence: Evidence from Brazil. *Development in Practice*, 32(2), 133-143. <http://dx.doi.org/10.1080/09614524.2020.1862764>.

World Health Organization – WHO. (2020). *WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020*. Geneva: WHO. Recuperado em 14 de abril de 2022, de <https://www.who.int/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>