Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal

MARIA FLAYANE DOS SANTOS PINTO

GOVERNANÇA PÚBLICA E GESTÃO POR RESULTADOS:

análise da implementação do Selo UNICEF no município de Aroeiras/PB

Brasília (DF)

2026

MARIA FLAYANE DOS SANTOS PINTO

GOVERNANÇA PÚBLICA E GESTÃO POR RESULTADOS: análise da implementação do Selo UNICEF no município de Aroeiras/PB

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Administração como requisito parcial para a obtenção do certificado de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Professora Orientadora: M.Sc. Ana Claudia Duarte Lopes.

Brasília (DF)
2026

MARIA FLAYANE DOS SANTOS PINTO

GOVERNANÇA PÚBLICA E GESTÃO POR RESULTADOS: análise da implementação do Selo UNICEF no município de Aroeiras/PB

BANCA EXAMINADORA

_____

Profª M.Sc. Ana Claudia Duarte Lopes

PPGA/FACE/UnB

Presidente – Orientadora

_____

Profª M.Sc. Vanilda de Oliveira Coelho

PPGA/FACE/UnB

Membro Interno

Brasília (DF)

2026

À Deus, à minha família e aos amigos que transformam apoio em coragem para perseverar na travessia da vida, oferecendo sentido e leveza em meio aos desafios. Dedico.

RESUMO

Este estudo analisou criticamente a implementação do Selo UNICEF no município de Aroeiras/PB durante a edição 2021–2024, com o objetivo de compreender se a iniciativa contribuiu para o fortalecimento da governança pública local ou se concentrou-se predominantemente na gestão orientada ao alcance de metas e resultados mensuráveis. O referencial teórico foi construído a partir das discussões sobre Governança Pública e Gestão por Resultados, destacando-se as contribuições de Secchi (2009), Gomes (2009), Vieira (2023) e Martins e Marini (2010; 2014). Adotou-se abordagem qualitativa, de caráter descritivo, por meio de estudo de caso único realizado no município de Aroeiras/PB. A coleta de dados ocorreu mediante pesquisa bibliográfica, documental e entrevistas semiestruturadas realizadas com cinco atores institucionais diretamente envolvidos na implementação do programa. Os dados foram submetidos à análise de conteúdo temática, conforme proposta de Bardin (2016), utilizando categorias relacionadas à gestão por resultados, governança pública e efeitos institucionais. Os resultados evidenciaram que o Selo UNICEF induziu simultaneamente práticas de gestão por resultados e mecanismos de governança pública, embora com predomínio da lógica gerencial. Verificaram-se avanços na articulação intersetorial entre as políticas de saúde, educação e assistência social, bem como melhorias em indicadores sociais relacionados à infância e adolescência, especialmente nas áreas de vacinação, abandono escolar, acesso à água nas escolas, matrícula no ensino médio e redução da gravidez na adolescência. Também foram identificadas mudanças institucionais associadas ao fortalecimento do monitoramento de dados, à qualificação técnica dos profissionais e à criação de instâncias de coordenação intersetorial. Entretanto, a participação social mostrou-se limitada, o papel do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente – CMDCA revelou-se predominantemente vinculado às exigências do programa e as redes colaborativas permaneceram restritas ao âmbito governamental. Por conseguinte, conclui-se que o Selo UNICEF contribuiu para a geração de valor público e para o fortalecimento da gestão municipal, mas seus efeitos sobre a governança local mostraram-se parciais e dependentes de estímulos externos, caracterizando um modelo de governança induzida, marcado por avanços concretos na coordenação e no desempenho das políticas públicas, porém com fragilidades relacionadas à autonomia e à sustentabilidade institucional.

Palavras-chave: governança pública; gestão por resultados; Selo UNICEF; políticas públicas para infância e adolescência.

ABSTRACT

This study critically analyzed the implementation of the UNICEF Seal in the municipality of Aroeiras, Paraíba (PB), during the 2021–2024 edition, aiming to understand whether the initiative contributed to strengthening local public governance or focused predominantly on management oriented toward achieving measurable targets and results. The theoretical framework was built upon discussions regarding Public Governance and Results-Based Management, highlighting contributions from Secchi (2009), Gomes (2009), Vieira (2023), and Martins and Marini (2010; 2014). A qualitative, descriptive approach was adopted through a single case study conducted in Aroeiras, PB. Data collection involved bibliographic and documentary research, as well as semi-structured interviews with five institutional actors directly involved in the program's implementation. The data underwent thematic content analysis, following Bardin's (2016) proposal, using categories related to results-based management, public governance, and institutional effects. The results showed that the UNICEF Seal simultaneously fostered results-based management practices and public governance mechanisms, albeit with a predominance of managerial logic. Advances were observed in intersectoral coordination among health, education, and social assistance policies, alongside improvements in social indicators related to childhood and adolescence—particularly regarding vaccination, school dropout rates, access to water in schools, high school enrollment, and the reduction of teenage pregnancy. Institutional changes were also identified, associated with strengthened data monitoring, the technical qualification of professionals, and the creation of intersectoral coordination bodies. However, social participation proved limited; the role of the Municipal Council for the Rights of Children and Adolescents (CMDCA) appeared predominantly tied to program requirements, and collaborative networks remained restricted to the governmental sphere. Consequently, it is concluded that the UNICEF Seal contributed to the creation of public value and the strengthening of municipal management; however, its effects on local governance proved to be partial and dependent on external stimuli, characterizing a model of induced governance marked by concrete advances in the coordination and performance of public policies, yet with weaknesses regarding autonomy and institutional sustainability.

Keywords: public governance; management by results; unicef seal; public policies for children and adolescents.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASSERTE – Associação de Defesa da Educação, Saúde e Assistência Social

CMDCA – Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

NUCA – Núcleo de Cidanania de Adolescentes

PAIF – Serviço de Proteção e Atendimento Integral à Família

SGDCA – Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente

SIPIA – Sistema de Informação para Infância e Adolescência

TCU – Tribunal de Contas da União

UNICEF – Fundo das Nações Unidas para a Infância

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 8
1.1 Contextualização 8
1.2 Formulação do problema 9
1.3 Objetivo Geral 9
1.4 Objetivos Específicos 9
1.5 Justificativa 9
2 REVISÃO TEÓRICA 11
2.1 Governança pública e transformações na administração pública contemporânea 11
2.2 Gestão pública orientada para resultados 14
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA 19
3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa 19
3.2 Caracterização da área *lócus* do estudo 19
3.3 Participantes da pesquisa 21
3.4 Procedimentos de coleta dos dados da pesquisa 21
3.5 Instrumento de coleta de dados da pesquisa 22
3.6 Procedimentos de análise dos dados 22
3.7 Limitações da pesquisa 25
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO 27
4.1 Caracterização da implementação do Selo UNICEF no município de Aroeiras/PB 27
4.2 O Selo UNICEF e a gestão orientada por resultados 31
4.3 Governança pública na implementação do Selo UNICEF 36
4.4 Efeitos institucionais e valor público 42
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES 47
REFERÊNCIAS 50
APÊNDICES 52
Apêndice A – Roteiro de Entrevista Semiestruturada 52
Apêndice B – Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) 56
Apêndice C – Termo de Aceite Institucional 59
Apêndice D – Declaração de autoria e uso de inteligência artificial 62

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Nas últimas décadas, as administrações públicas têm passado por sucessivas transformações institucionais impulsionadas pela necessidade de tornar o Estado mais eficiente, transparente e responsivo às demandas sociais. Nesse contexto, especialmente a partir dos anos 1980, intensificaram-se as críticas ao modelo burocrático tradicional, considerado excessivamente rígido e pouco sensível às necessidades da sociedade.

Como resposta, emergiram reformas inspiradas em práticas gerenciais do setor privado, consolidadas no movimento conhecido como Nova Gestão Pública (*New Public Management*), que passou a enfatizar a eficiência administrativa, a descentralização e a gestão orientada por resultados (Secchi, 2009; Vieira, 2023). A incorporação dessas práticas no setor público fortaleceu a utilização de metas, indicadores e mecanismos de monitoramento como instrumentos de avaliação do desempenho governamental.

Com esse viés, a gestão por resultados passou a ser concebida como uma estratégia voltada ao aprimoramento da eficiência, da eficácia e da efetividade das políticas públicas, mediante a definição de objetivos claros e o acompanhamento sistemático dos resultados alcançados (Gomes, 2009; Martins; Marini, 2010).

Entretanto, a literatura contemporânea tem ressaltado que o enfrentamento dos problemas públicos exige mais do que mecanismos de controle e avaliação de desempenho. A crescente complexidade das demandas sociais evidencia a necessidade de capacidades institucionais, articulação intersetorial, participação social e atuação em rede, elementos associados ao conceito de governança pública (Secchi, 2009; Vieira, 2023; Martins; Marini, 2014).

É nesse cenário que se inserem programas de indução de políticas públicas voltados ao fortalecimento das capacidades locais de gestão. Entre essas iniciativas destaca-se o Selo UNICEF, desenvolvido pelo Fundo das Nações Unidas para a Infância com o objetivo de incentivar melhorias nas políticas públicas direcionadas à garantia dos direitos de crianças e adolescentes nos municípios brasileiros (UNICEF, 2021).

Estruturado a partir de mecanismos de monitoramento de indicadores, planejamento de ações e mobilização institucional, o programa constitui um campo empírico relevante para analisar as relações entre gestão por resultados e governança pública no âmbito municipal.

Assim, torna-se pertinente investigar de que modo a implementação do Selo UNICEF influencia a organização das políticas públicas locais, especialmente no que se refere à articulação institucional, ao monitoramento por indicadores e à construção de capacidades voltadas à promoção dos direitos de crianças e adolescentes.

1.2 Formulação do problema

Considerando o caso do município de Aroeiras, no estado da Paraíba, emergiu o seguinte problema de pesquisa: O Selo UNICEF tem contribuído para o fortalecimento da governança das políticas públicas voltadas à infância e adolescência em Aroeiras/PB ou tem reproduzido práticas predominantemente orientadas por desempenho mensurável?

1.3 Objetivo Geral

Analisar criticamente a implementação do Selo UNICEF no município de Aroeiras/PB, visando compreender se essa iniciativa tem contribuído efetivamente para o fortalecimento da governança pública local ou se tem reforçado a gestão voltada ao alcance de metas e resultados.

1.4 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, tem-se: a) examinar os fundamentos teóricos relacionados à governança pública e à gestão pública orientada por resultados; b) descrever a metodologia adotada pelo Selo UNICEF e analisar a sua implementação no município de Aroeiras; c) verificar mecanismos de monitoramento por indicadores e de governança; d) analisar a percepção de atores envolvidos nas ações do Selo; e) identificar se a implementação do programa tem contribuído para o fortalecimento da governança pública ou se tem se concentrado no cumprimento de metas mensuráveis.

1.5 Justificativa

A realização deste estudo justifica-se pela relevância de compreender como programas de indução de políticas públicas influenciam a organização da gestão municipal, especialmente no que se refere às políticas voltadas à infância e adolescência. Nesse sentido, o município de

Aroeiras constitui um *lócus* de investigação particularmente significativo: com população de 18.705 habitantes, IDH-M de 0,548 e aproximadamente 66% das famílias cadastradas no CadÚnico em situação de pobreza, o município representa o perfil predominante dos pequenos municípios brasileiros que aderem ao Selo UNICEF, marcados por vulnerabilidade social estrutural, baixa capacidade arrecadatória e forte dependência de transferências intergovernamentais.

Diante do contexto de restrição de recursos e complexidade social, os efeitos de um programa externo de indução de políticas sobre a governança local tornam-se mais visíveis e analiticamente relevantes, uma vez que as condições institucionais para implementação são mais adversas e os arranjos de governança tendem a ser mais frágeis.

Do ponto de vista acadêmico, o estudo contribui para o debate sobre os limites e potencialidades dos modelos gerenciais baseados em desempenho no setor público, dialogando com discussões contemporâneas sobre governança e avaliação de políticas públicas, especialmente em municípios pequeno porte.

Na prática, a pesquisa pode oferecer subsídios para gestores públicos interessados em aprimorar estratégias de planejamento, monitoramento e articulação institucional voltadas à garantia dos direitos de crianças e adolescentes, contribuindo para que a participação em programas dessa natureza transcenda o cumprimento formal de requisitos de certificação e promova mudanças substantivas na qualidade da gestão municipal.

2 REVISÃO TEÓRICA

O presente capítulo apresenta o referencial teórico que fundamenta a análise desenvolvida nesta pesquisa. Seu objetivo é discutir os principais conceitos e abordagens que permitem compreender o papel do Selo UNICEF para a indução de políticas públicas voltadas à infância e adolescência no âmbito municipal.

A partir da revisão da literatura, busca-se situar o estudo no campo das discussões sobre gestão pública contemporânea, com ênfase nas abordagens de governança pública e nos modelos de gestão por resultados. Dessa forma, o referencial teórico busca articular essas diferentes perspectivas analíticas, oferecendo subsídios que orientam a análise do caso do município de Aroeiras/PB, objeto empírico desta pesquisa.

2.1 Governança pública e transformações na administração pública contemporânea

Ao longo do tempo, a administração pública passou por sucessivas reformas institucionais, dando origem a modelos administrativos diversos, os quais, em função dos diferentes contextos temporais e espaciais, partiam da perspectiva de conferir maior racionalidade ao sistema, superando as limitações dos modelos anteriores, assim como incrementar aspectos que atendessem satisfatoriamente às demandas sociais de sua época.

Desde os anos 1980 alguns movimentos se insurgiram na perspectiva de promover mudanças elementares na administração de serviços e políticas públicas. Nesse período, o debate centralizava-se em torno de teorias próprias da administração privada, que deram azo a inúmeras críticas ao modelo burocrático, percebido como ineficiente, moroso e distante das necessidades reais dos cidadãos (Secchi, 2009).

Com efeito, assim como realçado por Secchi (2009), o modelo burocrático, atribuído a Max Weber e fortemente disseminado no século XX, estruturou-se com base em três características essenciais: a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo. Essas, por sua vez, embora tenham contribuído para a racionalização da administração pública e para a redução do patrimonialismo, passaram a ser criticadas em virtude da rigidez organizacional e da limitada capacidade de responder de forma ágil às demandas sociais.

De acordo com Vieira (2023), quando confrontado com a complexidade das situações observadas diariamente no âmbito das organizações do setor público, o modelo burocrático apresentou-se insuficiente, tornando-se sinônimo de apego exagerado às normas e

procedimentos, em detrimento dos interesses coletivos. Assim, o cenário de crise fiscal e de governabilidade impulsionaram os modelos pós-burocráticos que se seguiram a almejar adequar a estrutura burocrática governamental às necessidades dos cidadãos, eficiência administrativa e capacidade de inovação da administração pública.

Desse modo, propugnavam a ideia de reinventar a estrutura governamental incrementando práticas gerenciais típicas do setor privado (Vieira, 2023). Essa onda de reformas recebeu algumas denominações, como "Gerencialismo", "Governo empreendedor" e "Nova Gestão Pública (*New Public Management)",* unindo ideias com o objetivo de corrigir falhas de funcionamento do modelo burocrático, focalizando em uma gestão pública mais eficiente e pautada em resultados, com maior autonomia dos agentes públicos e flexibilidade dos instrumentos organizacionais (Vieira, 2023).

Vieira (2023) destaca que o cerne do considerado "gerencialismo puro" destinava-se à redução dos gastos públicos, em paralelo com o aumento da produtividade e capacidade de investimento do Estado. As medidas adotadas tinham por escopo conceder a execução e operação de serviços públicos à iniciativa privada, com destaque às privatizações, terceirizações e cortes de pessoal.

Gradativamente, adotando práticas típicas do setor privado, esse modelo de visão empreendedora passou a focalizar na resolução de problemas sociais a partir de um olhar mais voltado para o cidadão e não para a burocracia. Os critérios de eficiência e qualidade passam a ser imprescindíveis na busca pela satisfação dos cidadãos/clientes, colocando-se em prática medidas de descentralização e contratualização, com estímulo da competitividade entre os agentes prestadores de serviços públicos como substitutivo do monopólio estatal (Vieira, 2023).

Defendia-se, primordialmente, que o governo deveria funcionar tão como agente catalisador, afastando de si a produção direta de bens e serviços, por meio da descentralização, com foco em recuperar a capacidade de coordenação, centrado na qualidade dos resultados que entrega. Ocorre, no entanto, que o desenvolvimento das reformas gerencialistas induziu os governos a repensar as suas formas de articulação, tanto entre setores governamentais, quanto com setores não governamentais, emergindo a promoção de novas estratégias de integração, coordenação e articulação das atividades governamentais.

Aos poucos, a crescente complexidade dos problemas sociais e às demandas relacionadas à transparência e participação social deu proeminência ao conceito de "governança pública" (Cavalcante; Pires, 2018). No setor público, de forma específica, a governança passou a ser objeto de debate diante da crise fiscal que se alastrou nos anos de 1980, exigindo, mais

uma vez, o reordenamento econômico e político, com enfoque em boas práticas relacionadas à transparência, integridade e prestação de contas (TCU, 2013).

O terreno fértil no qual se disseminaram as discussões acerca de governança para o setor público foi justamente diante de cenário de crise, que impactava diretamente na confiança pública quanto à efetividade do Estado no cumprimento do seu dever de prestar bens e serviços públicos no interesse da coletividade, assegurando a ética, responsividade, eficiência e transparência, como valores indissociáveis no âmbito da gestão pública democrática.

Reconhecendo os limites da ação governamental isolada para o enfrentamento satisfatório dos problemas sociais, encaminha-se para uma lógica de colaboração e cooperação estatal, na qual os diversos agentes e setores, públicos e privados, são mobilizados para contribuir com o alcance dos objetivos públicos (Vieira, 2023). Diferentemente das abordagens centradas exclusivamente na estrutura interna da administração pública, a governança desloca o foco analítico para as relações estabelecidas entre diferentes atores e níveis de governo, configurando um modelo horizontal e relacional, no qual diversos agentes têm o potencial de influenciar no processo de elaboração de políticas públicas.

Disso resulta um resgate da política dentro da administração pública, uma vez que reforça mecanismos participativos de deliberação, em contraponto à prevalência de critérios estritamente técnicos (Secchi, 2009). Em termos gerais, a literatura ressalta que a governança pública amplia a compreensão sobre os processos decisórios e sobre a forma como as políticas públicas são formuladas, implementadas e avaliadas, superando a visão tradicional de um Estado isolado ou hierarquicamente centralizado (Secchi, 2009; Vieira, 2023).

Para os fins pretendidos por esse estudo, adota-se a definição de governança pública proposta por Martins e Marini (2014), consolidada a partir dos elementos mais abordados na literatura:

> [...] governança pública é um processo de geração de valor público a partir de determinadas capacidades e qualidades institucionais; da colaboração entre agentes públicos e privados na coprodução de serviços, políticas e bens públicos e da melhoria do desempenho. Dessa forma, nenhum desses elementos pode ser pensado de forma isolada (Martins; Marini, 2014, p. 44).

O conceito é estruturado como uma cadeia de elementos interdependentes, pois, na concepção dos autores, sem o foco em desempenho e resultados, o fortalecimento da capacidade de governo e da colaboração em rede esvaziam a sua finalidade prática. Cada componente se

conecta com vistas a mobilizar recursos, pessoas, instituições e atores sociais para produzir valor público, por meio de um processo contínuo de construção e aperfeiçoamento.

O componente "capacidade de governo" representa os pré-requisitos que habilitam à geração de resultados e formação de redes, incluindo: liderança; domínio de competências; prontidão e potencial de atuação; e desenho institucional que promova o desempenho. As redes colaborativas, por sua vez, referem-se à atuação articulada entre múltiplas instituições, públicas e privadas, para coprodução de serviços e políticas públicas, envolvendo novos padrões de participação e *accountability* (Martins; Marini, 2014).

O valor público é apontado como o objetivo final que confere legitimidade à governança, indicando, essencialmente, o que deve ser gerado, para quem e com qual propósito, na perspectiva de contribuição para resolução de problemas públicos complexos. Esses problemas, além de afetar múltiplos atores, possuem causas e efeitos cujo enfretamento pressupõe a consideração de inúmeros fatores, a exigir a atuação conjunta de setores variados. Por essa razão, o valor público não se restringe a variáveis objetivas relativas ao desempenho, incorporando também dimensões subjetivas como confiança, satisfação e atendimento às expectativas sociais (Martins; Marini, 2014).

Nesse quadro, o desempenho se apresenta como produto de esforços direcionados ao alcance de resultados dos quais decorra valor público, sendo analisado por meio dos denominados "6Es do Desempenho", subdivididos nas seguintes dimensões: i) dimensões de esforço: economicidade, execução e excelência; ii) dimensões de resultado: eficiência, eficácia e efetividade (Martins; Marini, 2014). Quanto maior a capacidade de converter recursos em mudanças concretas e duradouras para a população, maior será o valor público gerado pela ação governamental.

Essa concepção de governança permite compreender que a capacidade estatal de produzir valor público transcende a existência de instituições formalmente estruturadas ou de mecanismos de participação social, incluindo a aptidão para transformar recursos e esforços em resultados concretos para a população. Tal perspectiva aproxima o debate sobre governança das discussões relacionadas à gestão pública orientada para resultados, abordagem que busca alinhar planejamento, execução e avaliação em torno de objetivos previamente definidos e que será explorada na seção seguinte.

2.2 Gestão pública orientada para resultados

Conforme discutido na seção anterior, a governança pública pressupõe a capacidade de produzir resultados capazes de gerar valor público para a sociedade. Nesse contexto, ganha relevância o debate sobre a gestão pública orientada para resultados, abordagem que se consolidou a partir das reformas gerenciais e passou a influenciar significativamente os modelos contemporâneos de administração pública. Fundamentada na definição de objetivos, metas e indicadores de desempenho, essa perspectiva busca fortalecer a capacidade governamental de planejar, monitorar e avaliar políticas públicas, associando a atuação estatal à obtenção de resultados mensuráveis.

A adoção de instrumentos de avaliação baseados em indicadores de desempenho tornou-se uma característica marcante das reformas administrativas inspiradas na Nova Gestão Pública, por meio da qual a gestão pública orientada por resultados passou a ser apresentada como mecanismo capaz de ampliar a eficiência governamental, fortalecer a responsabilização dos gestores e melhorar a qualidade das políticas públicas por meio da mensuração sistemática dos resultados institucionais.

No caso brasileiro, como forma de superar as raízes constituídas pelos modelos patrimonialista e burocrático, a Constituição Federal de 1988 estabeleceu as bases fundamentais para modernização da administração pública, visando readequar a estrutura administrativa para viabilizar os direitos sociais estabelecidos pela nova ordem constitucional, mediante o fortalecimento de princípios elementares, como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, além da previsão de inúmeras formas de participação social (BRASIL, 1988).

Ainda que a Constituição tenha instituído um Estado Social forte, o cenário nacional e internacional da década de 1990, marcado pela crise fiscal e pelo enfraquecimento da confiança pública, provocou a necessidade de redesenho da estrutura governamental em consonância com os paradigmas próprios da Nova Gestão Pública – NGP ou *New Public Management – NPM*. Assim, a Reforma do Aparelho do Estado, através do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE, de 1995, introduziu a ideia de uma administração pública subsidiária, com enfoque em práticas próprias da administração privada, direcionadas à melhoria da eficiência e transparência (Tavares; Bitencourt, 2022).

Inspirado nas reformas gerenciais implementadas ao redor do mundo, o PDRAE elencou uma série de medidas com o propósito de superar a crise de ineficiência do serviço público brasileiro, dentre as quais destacou-se a introdução da administração por objetivos, mediante

mecanismos de controle e avaliação por resultados, visando assegurar a responsabilização dos gestores públicos a partir do desempenho alcançado (Bresser-Pereira, 1999).

Segundo Bresser-Pereira (1999), a Gestão pela Qualidade Total *(Total Quality Control)* foi uma das principais estratégias do setor privado transferidas para o setor público, com ênfase no aumento da autonomia dos dirigentes públicos, aliada ao controle dos resultados, em substituição à avaliação de todo o processo, sem desconsiderar a relevância do controle democrático que assegure a legitimidade. Essa orientação abriu caminho para a implementação de iniciativas voltadas ao aprimoramento do desempenho institucional e à melhoria da prestação de serviços à sociedade.

A partir da segunda metade da década de 1990 e início dos anos 2000, novas estratégias passaram a ser adotadas com o propósito de fortalecer a gestão orientada por resultados e estimular práticas de avaliação sistemática da administração pública. Destacaram-se programas voltados à promoção da qualidade e da excelência na gestão pública, como o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP e, posteriormente, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), criado em 2005 pelo Decreto nº 5.378.

Essas medidas refletiram o avanço de uma agenda administrativa orientada pela valorização da performance governamental, conhecida como "Gestão por Resultados", na qual o uso de indicadores de desempenho passou a exercer papel estratégico no acompanhamento e na avaliação das políticas públicas, reforçando a ideia de que a eficiência e a efetividade das ações governamentais poderiam ser aferidas por meio de métricas objetivas.

Sobre o modelo de Gestão por Resultados, Gomes (2009) salienta:

> [...] É importante reforçar que um modelo de Gestão por Resultados implica, tendo em vista os mecanismos de coordenação discutidos, a formulação clara de objetivos e sua tradução em resultados em todos os momentos em que se toma decisão, inclusive na definição dos projetos e das formas como sua implantação será avaliada. No segundo momento, ou seja, na implementação das políticas públicas, o modelo implica a supremacia ou predominância de mecanismos de coordenação por resultados sobre outros mecanismos, como supervisão direta, padronização de processos e de habilidades. Assim, uma vez que o modelo prescreve o aumento da flexibilidade e a autonomia dos gestores sobre os meios, recursos e processos, estabelecendo controles *a posteriori,* são essenciais instrumentos de contratualização entre coordenadores e gestores das políticas públicas, por meio dos quais são definidos: 1) os resultados a serem alcançados, traduzidos em indicadores e metas claras; 2) a flexibilidade ou as autonomias concedidas aos gestores e; 3) as sanções, positivas e negativas, que serão aplicados quando da avaliação do alcance dos resultados (Gomes, 2009, p. 75).

Para o autor, esse modelo pressupõe, na etapa de formulação da política pública, no estabelecimento dos resultados desejados traduzidos em metas, e, na etapa de implementação

das ações para cumprimento dos resultados, o monitoramento e a avaliação do desempenho mediante o alcance das metas firmadas (Gomes, 2009). Na mesma direção, Porpino e Stefani (2014) destacam a Gestão por Resultados é viabilizada por mecanismos gerenciais, como o planejamento estratégico das ações, através de indicadores e metas, e a avaliação final de desempenho.

Contudo, o alcance de boas práticas de gestão pública não se limita a implementação de mecanismos de avaliação institucional, indicadores de desempenho e cumprimento de metas. Disso se insurge a pertinência de associar-lhes mecanismos relacionados à governança pública, que permitam aferir a qualidade dos arranjos institucionais, a capacidade de articulação e coordenação entre os setores do Estado e da Sociedade Civil, além de ferramentas que favoreçam transparência e *accountability* (Angelis, 2015).

Na concepção de Martins e Marini (2010), um modelo de gestão para resultados considerado ideal deve ser dinâmico, abrangente e multidimensional: dinâmico ao definir resultados mediante um planejamento abrangente, com clareza a respeito dos processos de implementação, de monitoramento e avaliação; abrangente ao analisar o desempenho a partir de um conjunto alinhado entre esforços e resultados almejados; e multidimensional ao considerar as múltiplas dimensões que integram o esforço para alinhá-lo aos resultados.

Esse ideal converge para um modelo de governança para resultados, que se caracteriza "por integração de agendas, alinhamento das estruturas implementadoras a partir de redes de governança e integração sistêmica interna e externa e por mecanismos claros de monitoramento e avaliação" (Martins; Marini, 2010, p. 81). Para tanto, os autores apresentam a Gestão Matricial de Resultados como modelo de governança para resultados estruturado em três blocos de implantação: i) construção da agenda estratégica; ii) alinhamento da estrutura implementadora; iii) implantação de mecanismos de monitoramento e avaliação.

A formulação da agenda estratégica é responsável pela definição dos resultados prioritários, dos objetivos governamentais (como indicadores e metas) e da forma de alcançá-los. Em complemento, o alinhamento da estrutura implementadora se dá por meio da articulação de processos, recursos e atores em torno dos resultados definidos. Por último, o monitoramento e a avaliação são voltados ao acompanhamento do desempenho, permitindo ajustes durante a implementação e fortalecendo a responsabilidade pelos resultados. Em conjunto, esses blocos constituem um modelo de governança orientado para resultados, capaz de integrar planejamento, execução e controle em torno da geração de valor público.

É nessa convergência entre gestão por resultados e governança pública que se insere o Selo UNICEF, cuja metodologia combina mecanismos de monitoramento de indicadores com estratégias de articulação institucional e mobilização social voltadas à promoção dos direitos de crianças e adolescentes. Pretende-se, portanto, compreender se essa iniciativa representa, na realidade de Aroeiras/PB, uma mera reprodução do cumprimento dos resultados exigidos para certificação, ou em que medida se assimila à proposta de governança pública para resultados.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

A metodologia deste estudo foi estruturada de modo a permitir uma análise crítica da implementação do Selo UNICEF no município de Aroeiras, localizado no estado da Paraíba, considerando a sua relação com o modelo relacional da governança pública e com a utilização de indicadores como instrumentos de avaliação de políticas públicas voltadas à infância e adolescência.

Para tanto, adotou-se uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo, a qual, conforme Gil (2008), é pautada na identificação, descrição e análise das características do fenômeno investigado, assim como no estabelecimento de relações entre variáveis, neste caso, o processo de implementação do Selo UNICEF no contexto da gestão pública municipal.

A opção pela abordagem qualitativa justifica-se pela natureza do objeto investigado, que não se presta à mensuração a partir de fórmulas predefinidas, mas à interpretação densa das interações entre atores, instrumentos e contextos institucionais (Gil, 2008). Prioriza-se a compreensão aprofundada de processos institucionais, arranjos de governança e percepções dos atores envolvidos na iniciativa estudada, sendo os dados coletados predominantemente descritivos e interpretados à luz do referencial teórico adotado.

No tocante à escolha do objeto de estudo, a pesquisa partiu de um estudo de caso único, tomando como unidade de análise o município de Aroeiras/PB. Segundo Yin (2001), essa estratégia metodológica permite investigar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, notadamente quando o pesquisador tem baixo controle sobre os eventos investigados.

Quanto às fontes de dados, a pesquisa utilizou dados primários e secundários**.** Os dados primários foram obtidos junto a atores institucionais engajados na coordenação das ações do Selo UNICEF no município, enquanto os dados secundários foram coletados a partir de documentos institucionais, relatórios técnicos do UNICEF e literatura científica relacionada ao tema.

3.2 Caracterização da área *lócus* do estudo

O *lócus* da pesquisa é o município de Aroeiras**,** localizado na mesorregião do Agreste Paraibano, o qual apresenta um perfil socioeconômico que torna a investigação particularmente relevante. Com uma população de 18.705 habitantes (IBGE, 2022) e Índice de Desenvolvimento Humano Municipal de 0,548 (IBGE, 2010), o município enfrenta desafios estruturais para implementação de políticas públicas, tendo em vista a proeminência da vulnerabilidade social no território.

Essa vulnerabilidade é corroborada por dados extraídos da base do Cadastro Único (BRASIL, 2026), os quais apontam que até maio deste ano haviam 14.972 pessoas cadastradas. Deste número, 66% se encontra cadastrada em famílias em situação de pobreza, 16% é cadastrada em famílias de baixa renda e 17% em famílias com renda acima de ½ salário mínimo. Entre as pessoas cadastradas, 31,48% está na faixa etária entre 0 a 17 anos, evidenciando um contexto social favorável às desproteções no tocante ao acesso a direitos assegurados às crianças e adolescentes.

Desse cenário de vulnerabilidade decorre uma baixa arrecadação tributária e a dependência de recursos financeiros externos, como as transferências e repasses intergovernamentais, o que impacta na capacidade administrativa para implementação de políticas públicas, implicando em desafios para resolução dos problemas sociais complexos.

No âmbito da gestão municipal, a implementação de políticas voltadas à infância e adolescência ocorre por meio da atuação integrada de diferentes secretarias e órgãos públicos, especialmente nas áreas da Educação, Saúde e Assistência Social. Além disso, o município conta com a atuação de outros órgãos integrantes do Sistema de Garantia de Direitos da Criança e do Adolescente - SGDCA, como o Conselho Tutelar e o Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente – CMDCA, responsável por deliberar e acompanhar as políticas públicas voltadas à garantia de direitos desse público.

A participação do município no Selo UNICEF mobiliza diferentes setores da administração pública municipal e atores da sociedade civil, conectados com o objetivo de promover melhorias nos indicadores sociais relacionados à infância e adolescência. Nesse sentido, a administração municipal constitui um ambiente adequado para a investigação dos processos de implementação do programa, dos mecanismos de monitoramento e avaliação por indicadores, bem como dos instrumentos de governança envolvidos na execução das ações propostas.

A autorização para realização da pesquisa no âmbito da Prefeitura Municipal de Aroeiras foi concedida mediante assinatura do Termo de Aceite Institucional, apresentado no Apêndice C deste trabalho.

3.3 Participantes da pesquisa

À vista da abordagem qualitativa da pesquisa e do interesse em compreender, de forma aprofundada, os processos de execução das ações mobilizadas pelo Selo UNICEF na gestão municipal, especificamente durante a Edição 2021-2024, foram escolhidos cinco participantes para o estudo, sendo um articulador(a) do selo (P1), três mobilizadores, especificamente das áreas da educação (P2), assistência social (P3), saúde (P4) e um representante do CMDCA (P5).

A seleção dos participantes foi realizada por critério intencional, considerando a atuação direta na coordenação das ações e a capacidade analítica de fornecer informações sobre os mecanismos de gestão, os indicadores utilizados e os instrumentos de governança estabelecidos no contexto da implementação do programa.

3.4 Procedimentos de coleta dos dados da pesquisa

Visando a triangulação dos dados e a robustez analítica do estudo de caso, a coleta de dados foi realizada por meio de três técnicas complementares, que possibilitaram uma análise mais abrangente do fenômeno estudado. Inicialmente, foi realizada pesquisa bibliográfica, baseada na análise de livros, artigos científicos e publicações acadêmicas relacionadas aos temas de governança pública e gestão por resultados. Essa etapa foi pertinente para construção do embasamento teórico da pesquisa e orientação da análise dos dados coletados.

Em seguida, foi realizada pesquisa documental, com análise de documentos institucionais relacionados à implementação do Selo UNICEF. Entre os documentos analisados destacam-se o Guia metodológico do Selo Unicef para a Edição 2021-2024, Plano de Ação Municipal pelos Direitos de Crianças e Adolescentes, fichas de indicadores de impacto social, relatórios de monitoramento e acompanhamento das ações, atas do CMDCA e registros de eventos de mobilização social.

Por fim, foram coletados dados primários por meio da realização de entrevistas semiestruturadas conduzidas presencialmente, nas primeiras semanas do mês de maio de 2026, conforme a conveniência dos participantes da pesquisa. Em observância das diretrizes éticas da

pesquisa, todos os participantes concordaram previamente, assinaram e ficaram com cópias do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE apresentado no Apêndice B, que incluiu os seguintes tópicos: i) identificação da pesquisa; ii) apresentação e objetivos; iii) procedimentos; iv) riscos e benefícios; v) confidencialidade e uso de dados; vi) declaração de consentimento.

3.5 Instrumento de coleta de dados da pesquisa

Para viabilizar a coleta de dados primários, utilizou-se como instrumento um roteiro de entrevista semiestruturada elaborado pela pesquisadora com base no referencial teórico da pesquisa e nos objetivos do estudo (Apêndice A). Nesse roteiro foi incluída abordagem quanto aos aspectos relacionados à gestão do programa, ao uso de indicadores de monitoramento e aos arranjos de governança estabelecidos no âmbito da administração municipal.

Como forma de extrair as percepções dos participantes sobre o processo de implementação do Selo UNICEF, o roteiro de entrevista foi estruturado por perguntas abertas organizadas nos blocos temáticos elencados a seguir:

A) Perfil do participante (cargo, área de atuação, participação nas ações do Selo e tempo de atuação nas políticas para infância e adolescência);

B) Conhecimento e implementação do programa;

C) Uso de indicadores, metas e monitoramento;

D) Articulação intersetorial e coordenação;

E) Participação social e papel do CMDCA;

F) Transparência e prestação de contas;

G) Efeitos institucionais e legado.

Todas as entrevistas foram gravadas, mediante consentimento dos participantes, e transcritas para análise pelo procedimento explicado na próxima seção.

3.6 Procedimentos de análise dos dados

Os dados coletados na pesquisa foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), optando-se pelo tipo análise temática. Essa escolha foi motivada pelo reconhecimento do potencial dessa técnica para interpretar dados qualitativos,

de forma a identificar padrões, significados e categorias relevantes para a compreensão do fenômeno investigado. Nesse propósito, a análise foi organizada em três etapas:

i) Pré – análise: organização do material coletado, leitura flutuante para aproximação com os dados e seleção dos documentos principais pela regra de pertinência, tendo em vista a adequação como fonte de informação correspondente aos objetivos da pesquisa;

ii) Exploração do material: codificação e categorização dos dados, concebendo o tema como unidade de registro;

iii) Tratamento e interpretação dos resultados: sistematização das categorias e interpretação dos dados de acordo com o referencial teórico sobre governança pública e gestão por resultados.

A partir da análise dos dados coletados, procedeu-se à categorização em três categorias diferentes, definidas *a priori*: i) gestão por resultados; ii) governança pública; e iii) efeitos institucionais. Essa categorização foi realizada em consonância com o modelo expresso no quadro 1.

Quadro 1 – Categorias de análise da pesquisa

Categoria	Subcategoria	Definição Operacional	Unidades de Registro
Categoria 1 – Gestão por resultados	**1.1 Uso de indicadores**	Grau em que os indicadores do programa são acompanhados sistematicamente pelos atores envolvidos	Trechos de fala ou trechos de documentos que descrevem o acompanhamento de indicadores
	1.2 Estabelecimento de metas	Existência de metas formalizadas que orientam o planejamento e a execução das ações	Trechos que explicitem a definição ou ausência de metas formais
	1.3 Monitoramento e avaliação	Existência de mecanismos regulares de acompanhamento do desempenho das ações ao longo do ciclo	Trechos que descrevam processos de monitoramento ou avaliação
	1.4 Responsabilização	Percepção dos atores de que há obrigações de desempenho vinculadas ao programa e que geram responsabilização	Trechos em que o entrevistado relate pressão ou responsabilização por resultados
	1.5 Foco no cumprimento formal	Concentração das ações na satisfação dos requisitos de	Trechos que revelem orientação instrumental ou

		certificação em detrimento de mudanças substantivas	burocrática em relação ao programa
Categoria 2 – Governança Pública	**2.1 Articulação intersetorial**	Grau de coordenação efetiva entre secretarias e órgãos municipais na implementação das ações	Trechos que descrevam iniciativas conjuntas entre setores ou ausência delas
	2.2 Participação social	Envolvimento efetivo da sociedade civil, do CMDCA e de adolescentes nos processos de planejamento e monitoramento	Trechos que relatem ou documentem iniciativas de participação social
	2.3 Transparência e prestação de contas	Grau em que as ações e resultados são tornados públicos e acessíveis aos diferentes atores	Trechos sobre divulgação ou acesso a informações sobre o programa
	2.4 Funcionamento do CMDCA	Papel efetivamente exercido pelo conselho (deliberativo, consultivo ou meramente formal) no âmbito do programa	Trechos sobre o papel do CMDCA no acompanhamento e deliberação sobre as ações do Selo
	2.5 Redes e parcerias	Mobilização de atores além da gestão municipal, como organizações da sociedade civil	Trechos que descrevam a mobilização ou ausência de redes de parceiros
Categoria 3 – Efeitos institucionais	**3.1 Mudanças na gestão municipal**	Alterações percebidas nos processos, rotinas, estruturas ou instrumentos da administração municipal associadas ao programa	Trechos que descrevam mudanças concretas na organização ou funcionamento da gestão
	3.2 Melhoria nos indicadores sociais	Percepção ou evidência documental de evolução positiva nos indicadores de infância e adolescência durante o ciclo	Trechos ou dados que associem o programa a melhorias nos indicadores sociais
	3.3 Continuidade das ações	Grau em que as práticas desenvolvidas no âmbito do programa se mantêm após o encerramento do ciclo de certificação	Trechos sobre a sustentabilidade das ações após o ciclo do Selo

	3.4 Percepção dos atores sobre o impacto	Avaliação dos entrevistados sobre os resultados concretos e o legado do programa para o município	Trechos de avaliação geral sobre os efeitos e o legado do programa

Fonte: Elaborado pela autora com base em Bardin (2016).

Os dados extraídos das entrevistas foram submetidos ao processo de codificação temática, de forma manual. Inicialmente realizou-se uma leitura exaustiva do material para identificação das unidades de sentido relacionadas às categorias analíticas definidas *a priori.* Em seguida, os trechos foram agrupados em subcategorias temáticas, permitindo a identificação de convergências, divergências e recorrências entre os participantes.

Em paralelo, os dados documentais foram analisados e utilizados para corroborar, complementar ou contrastar as evidências provenientes das entrevistas. Na etapa de tratamento e interpretação dos resultados, os dados provenientes das entrevistas e dos documentos analisados serão confrontados e articulados com as categorias analíticas previamente definidas e com o referencial teórico adotado.

3.7 Limitações da pesquisa

A presente pesquisa, como todo estudo científico, está sujeita a limitações que devem ser explicitadas com vistas à transparência metodológica e à adequada interpretação dos resultados alcançados. A primeira limitação diz respeito à composição do grupo de participantes. Embora a seleção intencional de cinco entrevistados seja uma estratégia metodológica adequada à abordagem qualitativa adotada, o número reduzido de participantes impõe restrições à abrangência das perspectivas captadas.

Essa delimitação foi condicionada pelo exíguo período disponível para a conclusão do estudo, característico dos trabalhos de conclusão de curso, a qual impôs restrições práticas tanto à ampliação do grupo de entrevistados quanto à incorporação de outros perfis de participantes. Ainda assim, os cinco participantes selecionados reúnem atores estratégicos diretamente envolvidos na coordenação e mobilização das ações do Selo UNICEF nas principais áreas de políticas sociais do município, além de representação do controle social por meio do CMDCA.

Apesar da limitação de alcance de outras categorias representativas abrangidas pelas ações mobilizadas pelo Selo UNICEF, entende-se que os atores escolhidos proporcionaram uma cobertura institucional suficiente para os objetivos analíticos propostos, sob o ponto de

vista da gestão do programa, sem esgotar a pluralidade de experiências que a iniciativa mobiliza.

Uma segunda limitação decorre da ausência de representantes da sociedade civil organizada entre os participantes da pesquisa. Considerando que a governança pública pressupõe a colaboração entre agentes públicos e privados na coprodução de políticas e serviços, a não incorporação desses atores ao conjunto de entrevistados pode ter restringido a apreensão das dinâmicas de articulação intersetorial e de participação social que integram o modelo analítico adotado.

Relacionada a essa limitação, destaca-se também a ausência de usuários diretos das políticas públicas implementadas no âmbito do programa. A inclusão de beneficiários permitiria contrastar as percepções institucionais com as experiências concretas da população atendida, enriquecendo a análise sobre os efeitos das ações sobre a realidade social do município.

Acrescenta-se, ainda, uma limitação de ordem documental. O relatório final de desempenho do município referente à Edição 2021-2024 do Selo UNICEF, disponibilizado na plataforma institucional do programa, não estava acessível no período de realização desta pesquisa, o que impediu a consulta direta a esse documento. Essa restrição limitou a possibilidade de confrontar, de forma sistemática, os dados de monitoramento registrados ao longo do ciclo com as percepções relatadas pelos participantes nas entrevistas, bem como de verificar com maior precisão a evolução dos indicadores sociais acompanhados pelo município.

Para mitigar essa limitação, recorreu-se a outros documentos institucionais disponíveis, como o Plano de Ação Municipal, as fichas de indicadores, os relatórios intermediários de acompanhamento e a linha de base encaminhada para a Edição 2025-2028 do Selo. Diante dessas limitações, os resultados apresentados neste estudo devem ser compreendidos como uma análise situada e aprofundada do fenômeno investigado a partir das fontes disponíveis, sem pretensão de generalização para outros contextos ou municípios participantes do programa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta e discute os resultados obtidos a partir da análise documental e das entrevistas realizadas com atores envolvidos na implementação do Selo UNICEF no município de Aroeiras/PB. A análise foi orientada pelas categorias construídas a partir do referencial teórico e dos objetivos da pesquisa, buscando compreender como os mecanismos de gestão por resultados e os arranjos de governança pública se manifestaram no contexto da execução do programa.

Inicialmente, apresenta-se uma caracterização da implementação do Selo UNICEF no município, de modo a contextualizar os atores, as estruturas e as estratégias mobilizadas ao longo do ciclo analisado. Na sequência, os achados são discutidos à luz das categorias analíticas relacionadas à gestão pública orientada para resultados e à governança pública, contemplando aspectos como monitoramento por indicadores, estabelecimento de metas, articulação intersetorial, participação social e mecanismos de coordenação institucional.

Por fim, são analisados os efeitos institucionais associados à implementação do programa, buscando identificar evidências sobre o fortalecimento das capacidades institucionais, a geração de valor público e as contribuições do Selo UNICEF para a gestão pública municipal voltada à promoção dos direitos de crianças e adolescentes.

4.1 Caracterização da implementação do Selo UNICEF no município de Aroeiras/PB

O Selo UNICEF consiste em uma estratégia de premiação desenvolvida pelo Fundo das Nações Unidas para a Infância – UNICEF, com o objetivo de estimular e reconhecer avanços positivos na promoção, garantia e defesa dos direitos de crianças e adolescentes em municípios do Semiárido e da Amazônia Legal brasileira. Através de uma metodologia específica programada para ciclos de quatro anos, o programa mobiliza governos locais, conselhos de direitos e diferentes atores da sociedade civil em torno da melhoria de indicadores sociais relacionados à infância e adolescência (UNICEF, 2026).

De acordo com o guia metodológico do programa para a edição 2021-2024 (UNICEF, 2021), a ação proposta pelo UNICEF estrutura-se a partir de uma abordagem com os seguintes focos: direitos humanos; gestão por resultados; e obrigação de garantir a prioridade absoluta para os direitos de crianças e adolescentes. Para tanto, a partir da adesão ao programa, são

combinadas estratégias de mobilização social, planejamento intersetorial e monitoramento por indicadores.

Na edição citada, as ações a serem implementadas pelos municípios organizaram-se em três eixos: I) Resultados Sistêmicos; II) Impacto Social; e III) Participação Cidadã e Gestão por Resultados. O eixo I reuniu ações permanentes voltadas ao fortalecimento das políticas públicas de garantia de direitos de crianças e adolescentes. O eixo II correspondeu a sete indicadores construídos a partir de dados oficiais, destinados a apoiar os municípios no diagnóstico da realidade local e na definição de metas de melhoria. Já o eixo III estimulava a ampliação de processos participativos, com incentivo à participação de adolescentes e do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente - CMDCA (UNICEF, 2021).

O eixo de Impacto Social contemplava os seguintes indicadores, compostos por dados recentes extraídos de fontes oficiais nacionais: i) percentual de crianças de 1 ano vacinadas com a vacina tríplice viral (D2) e tetra viral; ii) percentual de alunos da rede pública do ensino fundamental que abandonaram a escola; iii) percentual de escolas da rede municipal com acesso adequado à água e saneamento; iv) percentual de adolescentes entre 15 e 17 anos que estão matriculados no ensino médio; v) percentual de nascidos vivos de gestantes com idade entre 10 e 19 anos; vi) percentual de registros de casos de violações de direitos contra crianças e adolescentes completos no portal SIPIA; vii) percentual de famílias cadastradas no cadastro único em acompanhamento pelo Serviço de Proteção e Atendimento Integral à Família – PAIF (UNICEF, 2021).

Todos esses indicadores tinham o objetivo de possibilitar a aferição dos resultados concretos das ações mobilizadas no eixo dos Resultados Sistêmicos, o qual contemplava: i) desenvolvimento infantil na primeira infância; ii) educação de qualidade para todos; iii) hábitos de higiene e acesso à água assegurados para crianças e adolescentes nas escolas; iv) oportunidades de educação, trabalho e formação profissional para adolescentes e jovens; v) desenvolvimento integral, saúde mental, e bem-estar de crianças e adolescentes na segunda década da vida; vi) prevenção e resposta às violências contra crianças e adolescentes; vii) proteção social e atenção integral para famílias vulneráveis via serviços intersetoriais (UNICEF, 2021).

Dentro de cada Resultado Sistêmico foi proposto um conjunto de ações, cuja execução prática deveria ser comprovada em plataformas próprias, como forma de viabilizar a pontuação do município. A avaliação final foi realizada de acordo com o número de resultados alcançados,

observado o mínimo de onze pontos para este eixo e a vedação quanto à nota zero em qualquer dos sete resultados propostos.

Já a avaliação do eixo de Impacto Social era realizada pela análise comparativa do desempenho em cada indicador, entre o ano inicial e o ano final das ações. O próprio Selo apresentava as metas objetivas para melhoria dos índices observados no ano inicial, a fim de monitorar a evolução da política, atribuindo a pontuação da seguinte forma: zero pontos para cada indicador que piorou em relação à avaliação de 2021; um ponto pela manutenção ou melhoria dos indicadores; dois pontos para hipótese de melhoria e alcance da meta proposta no início do ciclo. Ao final, o município deveria alcançar, no mínimo, oito pontos, sem zerar em mais de dois indicadores, totalizando pelo menos 60% do total (UNICEF, 2021).

Enfim, no eixo de Participação Cidadã e Gestão por Resultados, exigia-se: i) a comprovação de funcionamento regular do CMDCA e do Conselho Tutelar; ii) a criação e o funcionamento do Núcleo de Cidadania de Adolescentes – NUCA, juntamente com a implementação de um Plano de Participação Cidadã de Adolescentes; iii) a realização de dois Fóruns Comunitários, sendo o primeiro para aprovar o Plano de Ação Municipal pelos Direitos de Crianças e Adolescentes e o segundo para avaliar os resultados alcançados pelo Plano; iv) a realização de duas reuniões de acompanhamento e avaliação do Plano citado. No término da edição, as comprovações efetuadas deveriam obedecer à pontuação mínima de seis pontos neste eixo, vedada a nota zero em qualquer dos aspectos citados (UNICEF, 2021).

A inscrição para participação na Edição 2021-2024 do Selo UNICEF pressupunha a adesão voluntária aos termos da proposta, mediante inscrição requerida pelo chefe do executivo, com indicação do(a) articulador(a) responsável por liderar a participação do município na estratégia, intermediando o contato entre município, UNICEF e Associação de Defesa da Educação, Saúde e Assistência Social – ASSERTE. Também foi exigida indicação de quatro mobilizadores, para as áreas de saúde, educação, assistência social e do Núcleo de Cidadania de Adolescentes – NUCA.

Segundo o guia metodológico do Selo, o(a) articulador(a), em conjunto com os mobilizadores, integrariam a Comissão Intersetorial do Selo UNICEF, a qual também deveria incluir outras representações, como: órgãos estratégicos da administração municipal; representação do CMDCA e do Conselho Tutelar; organizações da sociedade civil com atuação na política para infância e adolescência; lideranças adolescentes; e lideranças comunitárias. O papel dessa Comissão seria operacional, no sentido de viabilizar o planejamento, execução e

acompanhamento específico das ações motivadas pelo Selo, sob acompanhamento e colaboração do CMDCA (UNICEF, 2021).

No caso do município de Aroeiras, as entrevistas apontaram que a adesão para a edição 2021-2024 do Selo UNICEF partiu da Secretaria Municipal de Assistência Social, com o envolvimento do prefeito e da presidência do CMDCA. Conforme extraído do Plano de Ação Municipal pelos Direitos das Crianças e dos Adolescentes, elaborado em março de 2022, a Comissão Intersetorial motivada foi composta unicamente pela articuladora e pelos quatro mobilizadores exigidos, inexistindo registros acerca de um ato de constituição formal e da inclusão de outros atores.

No Plano citado, a Comissão Intersetorial do Selo estruturou um planejamento para cumprimento das ações exigidas em cada um dos sete Resultados Sistêmicos, elencando as ações estratégicas, atividades, prazos e responsáveis. A leitura do documento evidencia que a gestão incluiu todas as ações estratégias do Selo da maneira que eram propostas, deliberando apenas quanto às atividades a serem desenvolvidas para cumprimento das ações e alguns prazos mais reduzidos. Verifica-se, dessa forma, que não foram incluídas formalmente no planejamento metas próprias de iniciativa local.

Destaque-se que esse planejamento também era uma exigência formal do Selo e serviu de base para orientar as entregas das ações dentro dos prazos fixados externamente. Os registros de participação social ao longo do ciclo de avaliação foram obtidos a partir do Plano de Participação Cidadã de Adolescentes desenvolvido pelo NUCA, das atas das duas reuniões da Comissão Intersetorial realizadas em conjunto com o CMDCA e dos relatórios dos dois Fóruns Comunitários.

Ao término do ciclo de avaliação, o município de Aroeiras concluiu as entregas suficientes para o recebimento da premiação. Todavia, não foi possível extrair o relatório final no Portal Oficial do Selo, tampouco via e-mail direcionado à ASSERTE, que justificou problemas relacionados aos materiais anteriormente postados na plataforma. Sem embargo, nos próximos capítulos serão apresentados sistematicamente os achados centrais para análise da iniciativa a partir das categorias analíticas formuladas *a priori.*

Compreende-se que a análise da implementação do Selo UNICEF no município de Aroeiras/PB possibilita investigar em que medida a indução de políticas promovida pelo programa tem contribuído para o fortalecimento da governança pública local ou se os seus efeitos têm se concentrado predominantemente no alcance de resultados mensuráveis.

4.2 O Selo UNICEF e a gestão orientada por resultados

A metodologia do Selo UNICEF exposta no capítulo anterior denota que essa iniciativa converge, em certa medida, com o modelo de Gestão por Resultados, conforme exposto por Gomes (2009), que o concebe como um ciclo que implica em algumas etapas essenciais: i) estabelecimento dos objetivos a serem alcançados através da política pública, traduzidos em resultados e metas a serem atingidas, a partir de indicadores; ii) concessão de autonomia aos executores/implementadores da política, mediante contratualização dos resultados e eventuais sanções; iii) monitoramento e avaliação de desempenho a partir do alcance dos resultados definidos, fortalecendo a *accountability* e propiciando ações corretivas decorrentes dessa avaliação.

Com o fim de analisar como esse modelo se revelou no município de Aroeiras/PB, a categoria de análise "gestão por resultados" se desdobra em cinco subcategorias: uso de indicadores, metas, monitoramento e avaliação, responsabilização e foco no cumprimento formal. Quanto ao uso de indicadores, os entrevistados P1, P2, P3 e P4 convergiram ao afirmar que os indicadores utilizados pelo Selo UNICEF refletem adequadamente a realidade local. Em contrapartida, P5 afirmou que nem todas as vulnerabilidades expressas no território são apresentadas pelos números.

No tocante ao estabelecimento das metas, P2 e P4 alegaram o cumprimento exclusivo das metas preconizadas pelo Selo, não relatando metas próprias da gestão local. Em contrapartida, P1 mencionou a recomposição de aprendizagens como exemplo de meta criada internamente durante esse período, assim como P3 citou a priorização das famílias inscritas no Programa Criança Feliz para inserção em acompanhamento no PAIF.

Ocorre, porém, que ambas as metas reconhecidas como de iniciativa local não foram formalizadas como tal no Plano de Ação Municipal pelos Direitos das Crianças e dos Adolescentes, tampouco chegaram a ser inclusas no planejamento estruturado nas duas reuniões de monitoramento realizadas pela Comissão Intersetorial do Selo e o CMDCA. O que se infere é que essas metas se apresentam como adaptações ou atividades de apoio para cumprimento de ações exigidas dentro dos Resultados Sistêmicos do Selo, e não como metas locais.

Inclusive, ao serem indagados acerca de possíveis adaptações das diretrizes do programa às especificidades do município, os entrevistados P1, P3 e P4 concordaram que as ações seguiram em conformidade com o cronograma e o planejamento orientado pelo UNICEF. De acordo com P1 "seguimos da forma como foi estabelecido pelo UNICEF, o município já recebe

todo um cronograma do que precisa ser executado e quais as metas que precisam serem alcançadas durante aquela edição".

Enquanto P2 e P5 referem observância exclusiva as diretrizes do UNICEF, mas com adaptações especificas das ações. Para P2: "Não. é... embora que algumas ações elas tiveram que ter algumas adaptações é claro né mas a gente tentou seguir né aquilo que era proposto para a educação seguir como era orientável". Assim, os relatos de todos os entrevistados com esse sentido corroboram o Plano de Ação Municipal, que consubstancia exclusivamente as metas externas exigidas para certificação, com planejamento local direcionado às atividades de apoio.

Isso demonstra que a formulação da estratégia, incluindo o diagnóstico inicial da política, o estabelecimento das metas, indicadores e as formas de avaliação foram elaborados exclusivamente pelo UNICEF, sem interferência da gestão local nessa etapa, o que explica a adesão como uma forma de contratualização dos resultados (Gomes, 2009). Já na etapa de implementação das ações estratégicas, o Selo não prescrevia as atividades internas a serem desenvolvidas para viabilizar o cumprimento daquelas. Então, seguindo o paradigma da Gestão por Resultados, os mecanismos adotados implicam em autonomia aos gestores sobre "os meios, recursos e processos, estabelecendo controles *a posteriori"* (Gomes, 2009, p. 75).

Quanto ao monitoramento e avaliação, P1, P2, P3 e P4 ressaltaram que ocorria geralmente de forma mensal via plataforma do UNICEF, com destaque para o papel central da articuladora e dos mobilizadores no processo de acompanhamento dos prazos para a conclusão das ações propostas. Segundo P1:

> O Selo UNICEF eles têm uma estratégia de encaminhar digamos que um roteiro mensal de acompanhamento e a partir desse roteiro, desse checklist, nós conseguimos identificar o que tinha pra fazer, o que o município ainda estava em atraso. Então o próprio selo ele instigava essa esse acompanhamento das ações. Quem era responsável por esse monitoramento dos indicadores e metas era a articuladora e os mobilizadores e também o CMDCA (P1).

Ao contrário do afirmado por P1, P5 enfatizou que o acompanhamento do CMDCA não ocorria regularmente, pois "o articulador do Selo UNICEF repassava as informações ao CMDCA e quando necessário havia uma reunião para prestação de informação e acompanhamento, não regularmente" (P5). Os participantes não relataram um fluxo fixo de consolidação e monitoramento dos dados referentes ao cumprimento das metas, extraindo-se que as ações eram informadas e monitoradas através da Plataforma Crescendo Juntos, mas a

comunicação contínua entre as secretarias geralmente ocorria por meio de contato direto entre a articuladora e os mobilizadores, por WhatsApp, e-mails e reuniões esporádicas.

Os registros de reuniões da Comissão Intersetorial do Selo limitaram-se às duas reuniões obrigatórias realizadas com o CMDCA, para acompanhamento e avaliação do Plano Municipal pelos Direitos de Crianças e Adolescentes e monitoramento dos indicadores de impacto social. Essas reuniões ocorreram em 28 de março de 2023 e 22 de março de 2024, observando os prazos exigidos.

As atas de ambas as reuniões continham a exposição sobre as medidas já implementadas para cumprimento do Plano Municipal, seguida do registro de avaliação dos indicadores de impacto social referentes aos anos de 2022 e 2023, que incluía uma análise comparativa entre a linha de base dos indicadores registrados no ano de início das ações (2021), a meta a ser alcançada no final do ciclo (2024) e a situação em cada ano de referência.

Com base nessa avaliação, eram planejadas as iniciativas a serem implementadas para melhoria de cada índice e, consequentemente, cumprimento das metas, o que evidencia o uso de indicadores para tomada de decisões. Portanto, esses documentos revelam um contexto mais estruturado de avaliação do que a informalidade sugerida pelas entrevistas. As reuniões funcionaram como momentos formais de monitoramento, indo além do simples ato de apenas informar ao CMDCA, entretanto, se restringiram aos dois períodos de avaliação estipulados pelo UNICEF.

A partir disso, percebe-se que o monitoramento contínuo ficou mais restrito à Comissão Intersetorial do Selo, enquanto a avaliação mais sistemática e participativa, pertinente à análise da evolução dos indicadores de impacto social, ocorria praticamente de forma anual, a partir da exigência do programa.

Não obstante, os participantes consideram que a informação gerada pelo monitoramento dos dados referentes ao cumprimento das metas gerava aprendizado interno, chegando a influenciar decisões ao longo do tempo. Conforme P4: “em relação a questão de nutrição mesmo eu pedi para as nutricionistas fazerem grupos com as mães das crianças por faixa etária de zero a seis anos e de seis anos a 12 anos”.

Esse ciclo de monitoramento, avaliação de desempenho e retroalimentação do sistema para eventuais ações corretivas está atrelado ao modelo de Gestão por Resultados, decorrente da Nova Gestão Pública, na perspectiva de os mecanismos de controle serem desenhados para avaliar os resultados obtidos no tocante ao alcance das metas firmadas, concedendo autonomia

aos administradores dentro do processo de implementação das políticas públicas, inclusive para estabelecer estratégias visando a consecução dos resultados pactuados (Secchi, 2009).

Concernente à subcategoria responsabilização, destaca-se que essa se refere à responsabilidade conferida aos agentes públicos em contrapartida ao aumento da autonomia durante os processos de implementação de políticas, abrangendo possíveis sanções, positivas ou negativas, a serem aplicadas por ocasião da avaliação de resultados. Neste caso, na realidade estudada, observou-se que o processo de efetivação do Selo UNICEF no município não incorpora sanções negativas decorrentes do não cumprimento das metas, distanciando-se de uma lógica punitiva. Na realidade, baseia-se, predominantemente, em sanções positivas, como premiação reputacional, capacitação e suporte técnicos.

Observa-se que o Plano de Ação Municipal indicava as atividades a serem realizadas para cumprimento das ações estratégicas avaliadas e os respectivos setores responsáveis, estabelecendo os prazos a serem observados. Sendo assim, a responsabilização dos agentes e setores envolvidos se apresentava mais como reputacional, tanto que não foram identificados nos documentos institucionais e nem nos relatos dos participantes qualquer referência a obrigações formais de desempenho vinculadas ao programa e que gerassem responsabilização negativa em alguma medida.

A despeito desse caráter não punitivo, entende-se que as estratégias de monitoramento firmadas pelo UNICEF, especialmente através da Plataforma Crescendo Juntos e das duas reuniões entre a Comissão Intersetorial e o CMDCA, representam ferramentas de *accountability,* conceito associado ao modelo administrativo gerencialista e que tem como pressuposto “a prestação de contas por parte de quem foi incumbido de uma tarefa àquele que solicitou a tarefa” (Secchi, 2009, p. 354). O fortalecimento do *accountability* é um aspecto inerente a Gestão por Resultados, pois amplia a transparência às decisões dos agentes públicos de modo a permitir mais susceptibilidade ao controle público (Gomes, 2009). Logo, em vista da corresponsabilidade assumida para execução das ações e do monitoramento contínuo existente, havia certa rotina de prestação de contas, tanto ao UNICEF, quanto aos setores locais.

Enfim, dentro da subcategoria foco no cumprimento formal, foi analisado o grau de concentração das ações na satisfação dos requisitos para a certificação do município, em detrimento da incorporação de mudanças substantivas na gestão das políticas para infância e adolescência. Nesse propósito, considerou-se a percepção dos atores envolvidos acerca do cumprimento estrito das estratégias e da eventual concentração delas durante o período de avaliação.

Ao responderem sobre a continuidade das ações, P1 e P5 informaram uma tendência de esfriamento das ações propostas pelo Selo após o período de avaliação. Para P1: “muitas ações se mantêm outras acaba que traz um esfriamento, mas como o selo ele sempre está dentro de um ciclo de quatro anos e depois é renovado então tende a ser motivado novamente”. No mesmo sentido P5 destaca: “infelizmente, há uma forte tendência de as ações ficarem muito concentradas no período de avaliação. Quando o ciclo termina acaba tendo uma diminuição do ritmo”.

P4, por outro lado, conclui: “para a gente se mantém porque são os mesmos indicadores e a gente só relaxa um pouquinho porque só tá tendo uma avaliação que é a do cofinanciamento”. P3 corrobora apontando que “poderia até ficar no município, mas como o município fez uma nova adesão então foi dado continuidade né e aí vai ser acrescentadas as outras que nessa versão né já vão ser contempladas” (P3)

Os relatos revelam que a lógica de continuidade das ações está intrinsicamente relacionada a existência de exigências externas, como a nova adesão ao próprio Selo UNICEF ou o cumprimento de requisitos para o cofinanciamento do governo federal. Nenhum dos participantes transcorreu sobre iniciativa independente consolidada na prática institucional. Para além disso, com um olhar externo ao da Comissão Intersetorial, P5 considera:

> O Selo UNICEF trouxe visibilidade para a pauta da Infância, mas na prática o ritmo das exigências do programa é muito acelerado e focado no cumprimento de metas pela gestão. A dimensão do controle social real muitas vezes acabou ficando em segundo plano, né?! funcionando mais para validar os relatórios do que para planejar as políticas de forma independente (P5).

Essa opinião também demonstra o papel homologatório do CMDCA, sugestivo de orientação predominantemente formal, objetivamente confirmada pelas datas dos documentos institucionais: as duas reuniões obrigatórias do CMDCA realizaram-se exatamente nos anos prescritos pelo programa (março de 2023 e março de 2024); os fóruns comunitários ocorreram no início e no fim do ciclo, conforme o roteiro metodológico; e o Plano de Ação replica a estrutura dos Resultados Sistêmicos, sem adaptações substantivas.

No Plano citado, a Comissão Intersetorial do Selo estruturou um planejamento para cumprimento das ações exigidas em cada um dos sete Resultados Sistêmicos, elencando as ações estratégicas conforme estruturado pelo UNICEF, bem como as atividades, prazos e responsáveis. A leitura do documento evidencia que a gestão incluiu todas as ações estratégias do Selo da maneira que eram propostas, deliberando apenas quanto às atividades-meio

necessárias para o cumprimento das ações e alguns prazos mais reduzidos. Verifica-se, dessa forma, que não foram incluídas formalmente no planejamento metas próprias de iniciativa local. Também não foi mencionado nenhum exemplo quanto ao uso da metodologia como referência para o planejamento local.

Destaque-se que esse planejamento incluso no Plano de Ação também era uma exigência formal do Selo e serviu de base para orientar as entregas das ações dentro dos prazos fixados externamente. Os registros de participação social ao longo do ciclo de avaliação foram obtidos a partir do Plano de Participação Cidadã de Adolescentes desenvolvido pelo NUCA, das atas das duas reuniões da Comissão Intersetorial realizadas em conjunto com o CMDCA e dos relatórios dos dois Fóruns Comunitários, indicando também uma participação restrita ao modelo prescritivo do Selo.

As subcategorias apresentadas induzem à conclusão de que o modelo normativo adotado pelo Selo UNICEF em Aroeiras apresenta características típicas da Gestão por Resultados, como a clareza quanto às metas e resultados a serem atingidos, autonomia dos implementadores da política, contratualização de resultados, monitoramento e avaliação de resultados, *accountability*. Contudo, ressalva-se que o planejamento estratégico seguiu, predominantemente, o escopo previsto pelo UNICEF, tendo a gestão municipal focalizado nos procedimentos operacionais que induziriam o alcance dos resultados, atuando no monitoramento, autoavaliação de progressos e elaboração de relatórios de desempenho (Porpino; Stefani, 2014).

4.3 Governança pública na implementação do Selo UNICEF

A avaliação do Selo UNICEF como instrumento de governança pública pressupõe a confluência entre os dados empíricos e a concepção desse modelo relacional adotada neste estudo, especialmente a proposta por Martins e Marini (2014), segundo a qual a governança pública consiste em um processo de geração de valor público que reúne capacidades e qualidades institucionais, colaboração entre agentes públicos e privados e melhoria do desempenho. Por esse viés, analisa-se as subcategorias de articulação intersetorial, participação social, transparência, funcionamento do CMDCA e redes e parcerias.

No que se refere à articulação intersetorial, isto é, à colaboração entre diferentes órgãos para integração das políticas públicas, o Selo UNICEF prevê em seus eixos constitutivos diversas oportunidades de atuação conjunta entre as políticas de assistência social, saúde e

educação, além de outros órgãos do SGDCA. A necessidade de indicação de uma Comissão Intersetorial desde a adesão ao programa já indica a importância atribuída à intersetorialidade para implementação das políticas voltadas às crianças e adolescentes.

Pertinente ao trabalho conjunto entre as secretarias envolvidas na implementação do Selo, todos os entrevistados apontaram que a iniciativa contribuiu para o fortalecimento do planejamento e da execução compartilhada das ações de cada política pública. P1 enfatizou que a articulação entre os setores evoluiu ao longo do ciclo, passando a ocorrer de forma mais sistemática. Todos deixaram clara a inexistência de uma frequência fixa de encontros para além daqueles estabelecidas pelo UNICEF, ressaltando que os demais dependiam da necessidade.

As mudanças quanto as relações entre as secretarias de saúde, assistência social e educação foram percebidas pelos participantes, em aspectos como integração das intervenções e articulação para encaminhamentos de acordo com um fluxo pré-estabelecido. Conforme P4, "estreitou mais os laços até pros próprios profissionais às vezes eles não tinham conhecimento de algum serviço que funcionava em alguns setores ou secretarias e com essa articulação ficaram conhecendo".

A análise das atas de reuniões de monitoramento também apresenta um conjunto de medidas adotadas através da articulação intersetorial, a saber: campanhas de conscientização quanto à prevenção e enfrentamento às violências contra crianças e adolescentes, abrangendo ações alusivas ao combate à violência sexual, ao trabalho infantil e a prevenção à gravidez na adolescência; criação do Comitê Gestor da Rede de Cuidado e Proteção Social às Crianças e Adolescentes Vítimas ou Testemunhas de Violência, incumbido de elaborar fluxos e protocolo de atendimento integrado para os casos de violência, como prescrito na Lei Federal nº 13.431/2017; e elaboração de um fluxo intersetorial de atendimento em saúde mental.

Relativamente à participação social, P1, P2, P3 e P4 acentuaram os dois Fóruns realizados como espaços de participação da sociedade civil e das próprias crianças e adolescentes ao longo do ciclo de avaliação. P3 também citou o NUCA como espaço de participação:

> O primeiro fórum e o segundo fórum e também outras ações porque o articulador e os mobilizadores em todas as ações que iam fazer estavam sempre citando o Selo. É... tinha sempre apresentação do NUCA, né? era sempre muito dado visibilidade o que a gente tava fazendo né? não só com as ações do município mas também com essa questão do selo (P3).

Não obstante, P1 e P3 consideram que não houve um engajamento significativo por parte da comunidade e das organizações locais, observando-se uma baixa frequência em ambos

os Fóruns, nos quais o público predominante foi de profissionais integrantes das políticas intersetoriais, adolescentes representantes do NUCA e da rede de ensino municipal.

Acerca do fortalecimento do CMDCA enquanto instância de participação e controle social das políticas para infância e adolescência, P5 manifestou: “a dimensão do controle social real muitas vezes acabou ficando em segundo plano, funcionando mais para validar os relatórios do que para planejar as políticas de forma independente”. Ainda conforme esse entrevistado:

> A maior parte das decisões e prioridades vinha pronta, né? justamente para dar conta dos prazos da plataforma. É... O papel do CMDCA acabou sendo mais o de homologar e acompanhar o que já havia sido definido pela gestão, funcionando mais como um receptor das comunicações (P5).

Os documentos analisados indicam a participação social através de outros meios: formação do NUCA e a consequente elaboração de um Plano de Participação Cidadã dos Adolescentes; continuidade das ações do CMDCA paralelas à Comissão Intersetorial do Selo; funcionamento regular do Conselho Tutelar, com estrutura própria e preenchimento regular do Sistema SIPIA; representantes da sociedade civil no Comitê Gestor da Rede de Cuidado e Proteção Social às Crianças e Adolescentes Vítimas ou Testemunhas de Violência, criado pelo CMDCA.

Destaca-se que nos registros dos Fóruns não constam referências à participação deliberativa da sociedade civil nestes momentos, cuja metodologia era mais voltada para apresentação de resultados previamente articulados pela Comissão Intersetorial, sem evidências de deliberação comunitária.

Pertinente à subcategoria transparência e prestação de contas, P1, P2 e P3 confirmam que as ações e os resultados do programa eram divulgados via redes sociais do município e da ASSERTE, de forma que o conhecimento da comunidade se limitava ao que era veiculado. Contudo, P3 ressalta que esse aspecto da transparência precisa ser aprimorado. Os relatórios das campanhas de conscientização registram as publicidades nas redes sociais, assim como os relatórios dos Fóruns coadunam com esse processo de prestação de contas.

Com isso, o que se percebe é que havia a divulgação das ações executadas, mas a publicidade não era diretamente vinculada ao Selo, com exceção dos dois Fóruns Comunitários. Ademais, a transparência quanto aos processos de monitoramento contínuos ficou mais restrita à Comissão Intersetorial do Selo, cuja composição limitava-se ao articulador e mobilizadores, deixando de alcançar outros setores governamentais e comunitários não envolvidos diretamente dentro dos Resultados Sistêmicos.

Referente ao funcionamento do CMDCA, P1, P4 e P5 identificaram fragilidades no tocante ao acompanhamento sistemático das ações por parte do Conselho, não observando a sua participação ativa. Para P1:

> Teve apenas durante os dois momentos que o selo exigia mas poderia ter sido ter acompanhado melhor as ações do plano. A participação foi na elaboração do fórum e nas duas reuniões, onde nós apresentamos o plano de ação e o que tinha sido executado. O conselho era só informado porque eles não tinham esse trabalho mais de acompanhar (P1).

No mesmo sentido, P4 asseverou: "acredito que o conselho só era informado" e P5 complementou que "o CMDCA acompanhava não com reuniões periódicas, analisavam as informações quando eram apresentadas e participava nas atividades como Fórum e Pré-Fórum". Por outro lado, P2 e P3 perceberam uma participação ativa e deliberativa do CMDCA: "Deliberava, querendo ou não aprovar ele aprova né? tudo realmente passa por ele e é sempre sugerido a participação afinca do conselho[...]" (P3).

As atas de reuniões do CMDCA e dos relatórios dos dois Fóruns oferecem a chave interpretativa para essa divergência. Nelas, são identificadas deliberações efetivas relacionadas à avaliação e acompanhamento das metas. No entanto, essas deliberações limitavam-se à pauta estruturada pelo próprio Selo, não se verificando a participação ou deliberação em outros momentos não motivados.

A proposta interpretativa que emerge do cotejamento é a de uma deliberação tutelada, ou seja, o conselho deliberou dentro do espaço motivado e exigido pelo ciclo externo, não a partir de uma agenda de controle social autônoma. Essa condição é distinta tanto da mera homologação descrita por P1 e P5, quanto da deliberação plena percebida por P2 e P3, revelando a ambiguidade relativa a percepção acerca do papel da participação e controle social.

Por fim, quanto às parcerias com atores para além da gestão municipal, não se observou nas entrevistas menções a organizações da sociedade civil ou outras entidades privadas envolvidas a partir do Selo. Embora o Plano de Ação Municipal tenha previsto ação estratégica voltada à mobilização do setor privado local no sentido de criar oportunidades de acesso ao trabalho decente para adolescentes e jovens em situação de vulnerabilidade, não foram encontrados outros registros que permitam concluir se essa iniciativa foi de fato articulada e implantada no território.

Depreende-se que houve uma mobilização de redes e parcerias ao longo do ciclo, conforme a proposta do guia metodológico do Selo, verificada nas iniciativas que envolveram

setores da gestão municipal e outros segmentos do SGDCA, como o Conselho Tutelar, Ministério Público e Delegacia Civil, engajados no Comitê de Gestão Colegiada da Rede, nos termos previstos na Lei Federal nº 13.431/2017. Porém, esse envolvimento não se estendeu para alcançar outras instâncias comunitárias, como as Organizações da Sociedade Civil.

A proposta direcionada pelo Selo UNICEF agrega elementos essenciais do modelo de governança pública, notadamente pela sua lógica de colaboração e cooperação entre diversos agentes e setores, públicos e privados, para melhoria das políticas para infância e adolescência, superando a visão tradicional do Estado hierarquicamente centralizado (Secchi, 2009; Vieira, 2023). São estimuladas iniciativas visando ampliar os processos decisórios e reforçar mecanismos de participação social deliberativa, superando critérios estritamente técnicos.

No caso da implementação do Selo UNICEF em Aroeiras/PB, os resultados indicam que o programa contribuiu para o fortalecimento de determinados elementos associados à governança pública local, especialmente no que se refere à articulação intersetorial entre as políticas de saúde, educação e assistência social. Na perspectiva de Martins e Marini (2014), a governança pública pressupõe a capacidade de mobilizar diferentes instituições em torno de objetivos comuns, favorecendo a coordenação de esforços para a geração de valor público.

Sob esse aspecto, os relatos dos entrevistados e os documentos analisados evidenciam que o programa favoreceu a aproximação entre setores tradicionalmente fragmentados, estimulando a construção de fluxos compartilhados de atendimento e estratégias para atuação integrada. A criação de instrumentos como o Comitê Gestor da Rede de Cuidado e Proteção Social às Crianças e Adolescentes Vítimas ou Testemunhas de Violência, bem como a elaboração de fluxos intersetoriais de atendimento, demonstram que a execução do programa ultrapassou a realização de ações isoladas, produzindo mecanismos de coordenação institucional compatíveis com a perspectiva de governança colaborativa (Martins; Marini, 2014).

Nesse contexto, os achados corroboram a compreensão de que a governança não se restringe à existência de estruturas formais, mas se materializa na capacidade de promover conexões entre organizações e atores distintos em torno da resolução de problemas públicos complexos. Entretanto, quando observadas as dimensões relacionadas à participação social e ao controle social, os resultados revelam limites importantes para a consolidação de uma governança participativa, com instrumentos de interlocução e *accountability* (Martins; Marini, 2014).

Embora sejam identificados espaços formais de participação, como os Fóruns Comunitários, o NUCA e a atuação do CMDCA, as evidências sugestionam que a participação da sociedade civil ocorreu de forma predominantemente consultiva, apresentando reduzida influência sobre os processos decisórios relacionados ao programa. A baixa adesão da comunidade aos fóruns e a predominância de participantes já vinculados à rede institucional indicam que os mecanismos participativos tiveram alcance limitado enquanto instrumentos de construção compartilhada das prioridades da política pública.

Essa constatação ganha especial relevância quando analisada à luz da concepção de governança em rede defendida por Martins e Marini (2014), segundo a qual a colaboração entre Estado e sociedade confere legitimidade à governança pública, pois a torna mais transparente e democrática. Dessa forma, a participação social não deve ser compreendida apenas como presença em espaços institucionais, mas como efetiva capacidade de influenciar agendas, decisões e prioridades.

Ademais, os resultados obtidos apontam que, malgrado o Selo UNICEF tenha criado oportunidades de participação, estas permaneceram fortemente vinculadas às exigências metodológicas do programa, sem evidências robustas de ampliação do protagonismo comunitário ou de fortalecimento de processos permanentes de coprodução das políticas públicas.

Situação semelhante foi observada em relação ao funcionamento do CMDCA, cujas entrevistas e documentos analisados reforçam que o Conselho exerceu papel relevante nos momentos formais exigidos pelo ciclo de implementação do Selo, especialmente na apreciação de relatórios e na participação dos fóruns comunitários. Todavia, não foram identificados indícios consistentes de acompanhamento sistemático das ações ou de atuação autônoma na definição de prioridades e estratégias relacionadas ao programa.

A análise da transparência e prestação de contas reforça essa interpretação. Verificou-se a existência de mecanismos de divulgação das ações desenvolvidas, sobretudo por meio das redes sociais institucionais e dos fóruns comunitários. Porém, os processos de monitoramento, acompanhamento dos indicadores e tomada de decisão permaneceram concentrados nos atores diretamente envolvidos na Comissão Intersetorial. Assim, embora tenha havido publicidade das ações executadas, a transparência mostrou-se mais associada à comunicação dos resultados alcançados do que à ampliação do acesso da sociedade às informações necessárias para o exercício do controle social.

Outro aspecto que merece destaque refere-se à limitada expansão das redes de governança para além do âmbito estatal. Martins e Marini (2014) ressaltam que a governança pública pressupõe a atuação em redes compostas por múltiplos atores públicos e privados, capazes de compartilhar responsabilidades na produção de bens e serviços públicos. Na situação em análise, observou-se uma articulação consistente entre órgãos governamentais e instituições integrantes do Sistema de Garantia de Direitos da Criança e do Adolescente, como Conselho Tutelar, Ministério Público e Polícia Civil.

Em contrapartida, a pesquisa não identificou evidências significativas de envolvimento de organizações da sociedade civil, associações comunitárias ou setor privado local na implementação das ações do programa. Isso posto, os avanços observados foram mais expressivos no plano da articulação administrativa e da integração entre políticas públicas do que em dimensões relacionadas à participação social, ao controle social autônomo e à ampliação das redes colaborativas com a sociedade civil.

4.4 Efeitos institucionais e valor público

A análise concernente à categoria efeitos institucionais do Selo UNICEF em Aroeiras abrange as subcategorias mudanças na gestão municipal, melhoria nos indicadores sociais, continuidade das ações e percepção dos atores sobre o impacto. Essa categoria permitirá analisar em que medida a iniciativa contribuiu para a geração de valor público, a partir de capacidades institucionais e melhoria de desempenho, elementos que consubstanciam o conceito de governança explorado por Martins e Marini (2014).

No que se refere às mudanças na gestão municipal, os achados demonstram avanços importantes nas capacidades institucionais do município. Conforme Martins e Marini (2014), a governança depende da existência de capacidades que habilitem o Estado a produzir resultados. Essas capacidades envolvem liderança, domínio de competências, prontidão e potencial de atuação, bem como desenhos institucionais adequados.

Ao serem instigados a declinar as principais mudanças observadas na gestão municipal a partir do Selo UNICEF, os participantes da pesquisa destacaram três aspectos elementares: intersetorialidade; registro e monitoramento de dados; e qualificação técnica. Segundo apontando, a partir do Selo houve melhoria significativa no tocante à articulação em rede para garantia da proteção integral às crianças e adolescentes, além do avanço no cuidado com o registro de dados para garantir o monitoramento dos indicadores.

Sob essa perspectiva, a ampliação da articulação entre os setores da saúde, educação e assistência social, associada à criação de mecanismos permanentes de coordenação, revela um fortalecimento da capacidade institucional de atuação integrada diante dos problemas relacionados à infância e adolescência. A criação do Comitê de Gestão Colegiada da Rede de Cuidado e Proteção às Crianças e Adolescentes Vítimas ou Testemunhas de Violência, em 2023, constitui uma das evidências mais expressivas desse processo, culminando em um desenho institucional favorável à proteção com foco integral.

A institucionalização de fluxos de atendimento e protocolos compartilhados entre os diversos órgãos do Sistema de Garantia de Direitos certamente produziu alterações estruturais que tendem a permanecer para além do ciclo de certificação. Nesse caso, os efeitos observados não se limitam à execução das ações previstas pelo programa, mas alcançam o próprio desenho institucional da política pública local.

Outro aspecto considerado refere-se à valorização dos sistemas de informação e ao aprimoramento dos processos de registro e monitoramento. P5 destaca que o Selo "contribuiu bastante, principalmente ao estimular a integração entre a saúde, educação e assistência social, e por fazer com que o olhar seja mais voltado para dados atuais e reais". P3 também trouxe essa impressão de reconhecimento da importância do registro qualificado e do monitoramento de dados:

> Trouxe essa preocupação de melhorar os registros, melhorar indicadores, principalmente com algo que a gente produz pra vigilância né? porque esses números eles são utilizados para o planejamento das políticas então eles precisam ser dados reais né e registrados com mais afinco e com mais responsabilidade (P3).

Corroborando essas impressões, nas atas das reuniões de monitoramento foram consignados avanços com a implementação do *software* GESUAS para registros e acompanhamentos de indivíduos e famílias no âmbito dos serviços de assistência social e mudanças na inserção de dados na plataforma da Busca Ativa Escolar. Esse resultado dialoga diretamente com a perspectiva da governança para resultados, na medida em que amplia a capacidade da administração pública de acompanhar o desempenho das políticas implementadas e orientar intervenções com base em evidências.

Os resultados também convergem para o fortalecimento das competências técnicas dos atores envolvidos. As capacitações promovidas pelo UNICEF foram citadas por P1, P3 e P4, reconhecendo como um elemento relevante para a qualificação da gestão e para a construção de uma linguagem comum entre os diferentes setores. Conforme P3: "todos os atores

envolvidos nas três políticas tiveram essa oportunidade até de ser qualificado através dos cursos né e todo mundo tá como é que eu posso dizer em sintonia".

A qualificação dos profissionais e a disseminação de conteúdos relacionados à metodologia do programa podem ser compreendidas como fatores que contribuíram para ampliar a capacidade de atuação do município. A propósito, consoante Martins e Marini (2014), a capacidade institucional também implica no desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e competências necessárias à implementação das políticas públicas. Assim,

Com relação à subcategoria melhoria nos indicadores sociais, P1, P2 e P4 assinalaram melhorias em indicadores específicos, relacionados à cobertura vacinal, à busca ativa escolar e ao pré-natal. Nenhum participante apresentou números, mas apenas as percepções sobre os avanços nesses índices em especifico. No entanto, essas interpretações coadunam a com a trajetória dos indicadores de impacto social ao longo do ciclo, construída a partir da avaliação registrada nas atas das reuniões da Comissão Intersetorial e do relatório de linha de base da edição 2025-2028 do Selo.

Os dados revelam evolução expressiva e o cumprimento das metas fixadas nos seguintes índices: vacinação (69,7% → 100%), abandono escolar (1,6 → 0%), acesso adequado à agua e saneamento nas escolas (2,9% → 91%), percentual de adolescentes de 15 a 17 anos matriculados no ensino médio (34,6% → 65%), gravidez na adolescência (18,6% → 14,7%). Persistiram abaixo da meta apenas os percentuais de registros de casos de violência no SIPIA e de acompanhamento pelo PAIF.

Visto isso, os avanços observados nas capacidades institucionais encontram correspondência nos resultados alcançados pelos indicadores sociais monitorados pelo programa. A evolução dos indicadores mencionados sugere que os esforços mobilizados ao longo do ciclo produziram resultados concretos nas áreas prioritárias para a infância e adolescência, alinhando-se ao conceito de desempenho propugnado por Martins e Marini (2014).

Quanto aos indicadores nos quais a meta não foi atendida, observou-se nas atas das reuniões de monitoramento que foram consignadas tanto as dificuldades de utilização do SIPIA por parte do Conselho Tutelar, quanto a necessidade de aprimorar o trabalho social com famílias no âmbito da proteção social básica, mediante qualificação da equipe técnica para identificação e inserção de famílias com o perfil de acompanhamento do PAIF.

As dificuldades registradas em relação ao SIPIA e ao acompanhamento das famílias pelo PAIF demonstram que a qualidade dos resultados mensurados depende diretamente da

robustez dos sistemas de informação e da capacidade técnica dos agentes responsáveis pelos registros. Essa constatação ratifica a compreensão de que o desempenho não pode ser analisado exclusivamente a partir dos números produzidos pelos indicadores, exigindo a consideração dos contextos institucionais que condicionam sua produção e interpretação.

A despeito disso, analisando os indicadores registrados, entende-se que a articulação intersetorial, o monitoramento e a mobilização dos diferentes atores envolvidos parecem ter contribuído para a melhoria do desempenho governamental em áreas estratégicas, aprimorando a capacidade do município de transformar esforços institucionais em resultados observáveis.

Os resultados relativos à percepção dos participantes acerca dos impactos do programa permitem avançar para a discussão sobre o valor público gerado. Esse, por sua vez, constitui o elemento mais abrangente da governança, incorporando dimensões objetivas e subjetivas, relacionadas à satisfação, legitimidade, confiança e capacidade de resposta aos problemas sociais.

Por essa ótica, os entrevistados atribuíram significados distintos ao principal legado do Selo UNICEF. Para P1 e P4, o valor público produzido está predominantemente associado à melhoria dos indicadores sociais e aos avanços observados nas políticas de saúde, educação e proteção social. Nessa interpretação, os resultados alcançados representam evidências concretas da capacidade da gestão municipal de produzir melhorias nas condições de vida das crianças e adolescentes.

Por outro lado, P2 e P3 enfatizaram efeitos menos tangíveis, relacionados à conscientização dos gestores e profissionais sobre a importância do investimento contínuo nas políticas voltadas à infância e adolescência. Nesses casos, o valor público não é percebido apenas por meio dos indicadores, mas também pela transformação das percepções e das prioridades institucionais que orientam a ação governamental.

Da mesma maneira, P5 concebe como legado o que denomina como “cultura da intersetorialidade”, priorizando uma compreensão de valor público associada ao fortalecimento das capacidades coletivas de atuação do Estado. A construção de relações mais cooperativas entre os setores e a ampliação da corresponsabilidade entre as políticas públicas aparecem como ganhos institucionais capazes de potencializar a resposta governamental a problemas públicos complexos, conforme concepção de Vieira (2023).

A diversidade dessas percepções reforça a ideia de que o valor público produzido pelo Selo UNICEF não se manifesta de forma única ou homogênea. Pelo contrário, emerge simultaneamente em diferentes dimensões, envolvendo melhorias objetivas nos indicadores

sociais, fortalecimento das capacidades institucionais e mudanças nas formas de coordenação e atuação da gestão pública municipal.

Porém, a análise da continuidade das ações introduz um elemento crítico para a avaliação da governança construída ao longo do ciclo, pois confirma o padrão de dependência externa identificado nas categorias anteriores. Nesse ponto, quatro dos cinco participantes relatam algum grau de esfriamento das ações após o encerramento do ciclo (P1, P3, P4 e P5).

Esse resultado dialoga diretamente com a discussão proposta por Martins e Marini (2010) acerca da sustentabilidade dos modelos de gestão para resultados. Segundo os autores, a consolidação de processos de governança depende da institucionalização das capacidades desenvolvidas, de modo que elas permaneçam operantes independentemente dos estímulos que lhes deram origem.

Assim, embora sejam constatados ganhos relevantes em termos de capacidades institucionais, desempenho e geração de valor público, a persistência de sinais de dependência em relação ao ciclo do Selo UNICEF revela que parte desses avanços ainda não foi plenamente incorporada às rotinas permanentes da administração municipal.

Em consequência, a experiência de Aroeiras demonstra que o programa contribuiu para o fortalecimento da governança local, mas também evidencia desafios relacionados à sustentabilidade das capacidades construídas e à consolidação de mecanismos autônomos e permanentes de geração de valor público.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este estudo teve como propósito analisar criticamente a implementação do Selo UNICEF no município de Aroeiras/PB durante a edição 2021–2024, buscando compreender se essa iniciativa contribuiu efetivamente para o fortalecimento da governança pública local ou se se concentrou, predominantemente, no cumprimento de metas e resultados mensuráveis. A partir da metodologia empregada, foi possível construir uma resposta ao problema de pesquisa, pois os resultados demonstram que o Selo UNICEF induziu simultaneamente práticas de gestão por resultados e elementos de governança pública, embora com predomínio da lógica gerencial.

Do ponto de vista da gestão por resultados, o programa estabeleceu um ciclo completo de planejamento, monitoramento e avaliação, com clareza quanto às metas e indicadores, autonomia dos implementadores e instrumentos de *accountability*, características identificadas por Gomes (2009) como constitutivas do modelo. Entretanto, o planejamento permaneceu fortemente vinculado às diretrizes externas do programa, sem a construção de metas próprias pelo município, e o monitoramento concentrou-se na Comissão Intersetorial, evidenciando dependência dos instrumentos de controle estabelecidos pelo UNICEF.

No que tange à governança pública, verificaram-se avanços importantes na articulação entre as políticas de Saúde, Educação e Assistência Social, especialmente por meio da criação do Comitê de Gestão Colegiada da Rede de Cuidado e Proteção às Crianças e Adolescentes Vítimas ou Testemunhas de Violência e da construção de fluxos integrados de atendimento. Contudo, a participação social mostrou-se limitada, assumindo caráter predominantemente consultivo. Observou-se que o CMDCA exerceu uma atuação vinculada às exigências do ciclo do programa, sem evidências consistentes de protagonismo autônomo na definição de prioridades.

Ademais, as redes colaborativas construídas permaneceram circunscritas ao âmbito intragovernamental e ao Sistema de Garantia de Direitos, sem envolvimento significativo de Organizações da Sociedade Civil. Dessa forma, os avanços observados foram mais expressivos na dimensão da articulação administrativa do que nas dimensões da participação social e do controle social, distanciando-se do modelo de governança colaborativa pressuposto por Martins e Marini (2014).

Quanto aos efeitos institucionais, os achados indicam a geração de valor público tanto em sua dimensão objetiva quanto subjetiva. Foram observadas melhorias expressivas em indicadores sociais relacionados à vacinação, abandono escolar, acesso à água nas escolas,

matrícula no ensino médio e redução da gravidez na adolescência. Além de mudanças nos processos de gestão, com fortalecimento da cultura de monitoramento de dados, qualificação técnica dos profissionais e ampliação da articulação intersetorial. Esses resultados dialogam diretamente com as dimensões de eficácia e efetividade propostas por Martins e Marini (2014), demonstrando capacidade de converter esforços institucionais em melhorias concretas para a população.

Em face dos objetivos específicos propostos, conclui-se que todos foram alcançados. Com efeito, o exame dos fundamentos teóricos foi realizado no Capítulo 2. A descrição da metodologia do Selo e de sua implementação em Aroeiras, na Seção 4.1. A verificação dos mecanismos de gestão por resultados e de governança revelou a coexistência de instrumentos de ambas as perspectivas, com predomínio da lógica gerencial, cotejando com a análise das percepções dos atores, que permitiu identificar convergências, divergências e tensões analíticas que enriqueceram a compreensão do fenômeno.

Por fim, a identificação da prevalência entre fortalecimento da governança e cumprimento de metas resultou na proposição analítica central deste estudo: o Selo promoveu uma governança parcialmente induzida, com avanços reais, mas ainda condicionada em sua autonomia e sustentabilidade. Trata-se de um modelo híbrido, com melhorias substanciais na articulação intersetorial e geração de valor público, porém, fortemente condicionado pelas metas, prazos e indicadores fixados externamente.

Como limitações da pesquisa, destacam-se a realização de estudo de caso único, a participação de apenas cinco atores institucionais e a impossibilidade de acesso ao relatório final do município na plataforma do Selo UNICEF. Ainda assim, a triangulação entre entrevistas e documentos institucionais permitiu alcançar consistência analítica na interpretação dos resultados.

Apesar das limitações, este estudo oferece subsídios em dois planos. No plano acadêmico, avança no debate sobre os limites e potencialidades dos programas de indução de políticas públicas em municípios de pequeno porte, com foco em uma dimensão pouco explorada na literatura: os efeitos desses programas sobre os arranjos de governança local em contextos de baixa capacidade institucional.

No plano prático, os achados oferecem orientações relevantes para gestores municipais, técnicos da ASSERTE e do próprio UNICEF que atuam na implementação do programa. Em particular, indicam a necessidade de fortalecer os mecanismos de participação deliberativa da sociedade civil, de ampliar o papel autônomo do CMDCA para além dos momentos exigidos

pelo programa e de investir no desenvolvimento de metas locais que complementem os indicadores externos, como forma de assegurar a incorporação e continuidade das ações no território.

Finalmente, os resultados obtidos apontam para uma agenda de pesquisa que merece aprofundamento. Estudos longitudinais sobre a trajetória dos indicadores sociais após o encerramento dos ciclos do Selo em diferentes municípios poderiam produzir evidências mais robustas sobre a sustentabilidade do valor público gerado pelo programa. Inobstante, pesquisas comparativas entre municípios com diferentes perfis de capacidade institucional permitiriam identificar os fatores que potencializam ou limitam a conversão de incentivos externos em governança autônoma.

Em suma, conclui-se que o Selo UNICEF representa uma iniciativa de indução de políticas públicas com potencial genuíno de fortalecimento da gestão municipal. Todavia, os seus efeitos sobre a governança local dependem, de forma decisiva, da existência de condições institucionais que permitam ao município superar a lógica do cumprimento formal e apropriar-se, com autonomia, das capacidades construídas ao longo do ciclo. Isso pois resultados sustentáveis não se limitam ao alcance de metas em determinado ciclo, mas pressupõem a incorporação permanente de capacidades técnicas, mecanismos de coordenação e práticas gerenciais que persistam independente de mudanças do contexto político – administrativo.

REFERÊNCIAS

ANGELIS, Cristiano Trindade de. A emergência da reforma do Estado Brasileiro: A governança compartilhada e o modelo de novo serviço público. **Revista planejamento e políticas públicas.** Brasília, n. 45, p. 13-46, jul/dez 2015. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/583/368. Acesso em: 10 mar. 2026.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2026]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 01 abr. 2026.

BRASIL, Câmara da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, 1995.

_____. **Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005**. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Brasília, DF. Presidência da República, [2026]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/D5378.htm. Acesso em: 01 mar. 2026.

_____. **Lei nº 13.431, de 4 de abril de 2017.** Estabelece o Sistema de Garantia de Direitos da Criança e do Adolescente vítima ou testemunha de violência e altera a Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990 (Estatuto da Criança e do Adolescente). Brasília, DF: Presidência da República, [2026]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13431.htm. Acesso em: 30 mai. 2026.

_____. Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome. **CECAD - Consulta, Seleção e Extração de Informações do Cadastro Único**. Brasília, MDS, 2026. Disponível em: https://cecad.cidadania.gov.br/. Acesso em: 21 mai. 2026.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. *In* **Revista do Setor Público**. 4. ed. Brasília: ENAP, 1999. v. 120.

CAVALCANTE, P.; PIRES, R. R. C. Governança Pública: das prescrições formais à construção de uma perspectiva estratégica para a ação governamental. **Boletim de Análise Político-Institucional,** n. 19, p. 9-15, 2018. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/entities/publication/6b91369b-cd08-4bbc-821a-f2fb7636a18a. Acesso em: 20 mai. 2026.

FUNDO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A INFÂNCIA (UNICEF). **Guia metodológico do Selo UNICEF - Edição 2021-2024**. Brasília: UNICEF, 2021. Disponível em: https://selounicef.org.br/sites/default/files/2022-08/Guia%20Metodol%C3%B3gico%20V2%2004082022.pdf. Acesso em: 10 mar. 2026.

FUNDO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A INFÂNCIA (UNICEF). **O Selo UNICEF**. (2026) *Site institucional.* Disponível em: https://selounicef.org.br/sobre. Acesso em: 10 mar. 2026.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Eduardo Granha Magalhães. **Gestão por resultados e eficiência na Administração Pública:** uma análise à luz da experiência de Minas Gerais. 2009. 187 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade Getúlio Vargas/Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE**). Censo Demográfico 2022**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: https://censo2022.ibge.gov.br/panorama/?localidade=2501302. Acesso em: 25 abr. 2026.

MARTINS, H. F.; MARINI, Caio e outros. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. Publix Editora, 2010. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/guia_governanca_resultados_administracao_publica.pdf. Acesso em: 25 mai. 2026.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. Governança Pública Contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual. **Revista do TCU**, Brasília, n. 130, p. 42-53, 2014. Disponível em: https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/40. Acesso em: 25 mai. 2026.

PORPINO, G.; STEFANI, E. D. O caso do PAC Embrapa. requisitos de uma gestão orientada para resultados no setor público. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 48, n. 2, p. 343-366, 2014. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rap/a/ZV7KJYJgSCdtNF79szSxZvm/?format=html&lang=pt. Acesso em: 30 mai. 2026.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rap/a/ptr6WM63xtBVpfvK9SxJ4DM/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 18 fev. 2026.

TAVARES, A.A.; BITENCOURT, C.M. Avaliação de políticas públicas e interoperabilidade na perspectiva da governança pública digital. **Revista de Direito Econômico e Socioambiental.** Curitiba, v.13, n.3, p. 687-723, set/dez 2022. Disponível em: https://periodicos.pucpr.br/direitoeconomico/article/view/30240. Acesso em: 02 mar. 2026.

VIEIRA, J. **Fundamentos da Gestão Pública**. Recife: Editora da UFPE, 2023.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de Entrevista Semiestruturada

Esta entrevista integra uma pesquisa para conclusão do curso de Especialização em Gestão Pública Municipal, ofertado no âmbito do Centro de Educação à Distância e Tecnologias Educacionais da Universidade de Brasília - UNB. O objetivo é compreender como o Selo UNICEF tem influenciado a organização e a implementação das políticas públicas voltadas à infância e adolescência em Aroeiras/PB, especialmente a partir da Edição 2021-2024. Você foi selecionado(a) por ter atuado diretamente no programa ou por representar um órgão de controle social envolvido em seu acompanhamento. Não há respostas certas ou erradas, o que importa é a sua percepção e experiência. Suas respostas serão tratadas de forma confidencial e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos.

Instruções iniciais: o roteiro da entrevista está organizado em blocos temáticos, com previsão de duração entre 30 a 40 minutos. Ao longo do roteiro, algumas perguntas são direcionadas a perfis específicos, nesses casos, há uma indicação clara sobre o destinatário da pergunta. Nas demais, todos os participantes devem responder.

BLOCO A – PERFIL DO PARTICIPANTE

A1. Perfil de participação nas ações do Selo UNICEF (Edição 2021-2024): ( ) Articulador(a) do Selo ( ) Mobilizador(a) de Secretaria ( ) Representante do CMDCA
A2. Durante a edição 2021-2024 do Selo, qual o seu cargo, função ou vínculo institucional?
A3. Quanto tempo você atuou/atua nessa função? E, de modo geral, há quanto tempo tem envolvimento com políticas públicas voltadas à infância e adolescência?
A4. Como você se envolveu com o Selo UNICEF em Aroeiras?

BLOCO B — CONHECIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA

B1. Como você descreveria o Selo UNICEF para alguém que nunca ouviu falar do programa? *(O que é, o que propõe e como funciona, na sua compreensão?)*
B2. Como foi o processo de adesão do município ao Selo UNICEF no ciclo 2021–2024? *(Quem tomou a iniciativa? Como os diferentes setores foram envolvidos?)*

B3. As diretrizes do programa foram adaptadas às especificidades do município, ou foram seguidas tal como estabelecidas pelo UNICEF?

B4. Quais foram as principais dificuldades encontradas durante a implementação do programa? *(Pode mencionar dificuldades de ordem financeira, de pessoal, de articulação ou qualquer outra.)*

**** (Questões B5 e B6: Apenas para Articulador(a) e Mobilizadores)***

B5. Foi elaborado um plano de ação específico para o programa? Como esse planejamento foi conduzido e quem participou da sua elaboração?

B6. Como as ações do Selo foram incorporadas à rotina do seu setor ou secretaria? *(Foram criadas novas atribuições? O programa foi integrado ao planejamento anual?)*

BLOCO C — USO DE INDICADORES, METAS E MONITORAMENTO

C1. Os indicadores e metas do programa eram acompanhados regularmente pelo seu segmento representativo durante o ciclo? Se sim, com que frequência? Havia alguém responsável por isso no seu setor ou no conselho?

C2. Na sua percepção, os indicadores utilizados pelo Selo UNICEF refletem adequadamente a realidade das crianças e adolescentes de Aroeiras ou há aspectos importantes da realidade local que os indicadores não conseguem captar?

**** (Questões C3 a C5 - Apenas para Articulador(a) e Mobilizadores)***

C3. As informações geradas pelo monitoramento dos indicadores e das metas propostas pelo Selo influenciaram decisões ou ajustes nas ações ao longo do ciclo? Se possível, descreva uma situação concreta em que isso ocorreu.

C4. Como eram coletados e consolidados os dados referentes ao cumprimento de metas e indicadores? *(Havia um fluxo definido entre as secretarias e a articulação? Esse processo gerava aprendizado interno ou servia principalmente para atender às exigências do programa?)*

C5. Além das metas exigidas pelo programa, a gestão municipal estabeleceu metas próprias para as políticas de infância e adolescência durante este período?

**** (Questão C6 - Apenas para representante do CMDCA)***

C6. O CMDCA tinha acesso às informações sobre os indicadores, metas e os resultados do programa? Se sim, como essas informações chegavam ao conselho?

BLOCO D — ARTICULAÇÃO INTERSETORIAL E COORDENAÇÃO

D1. O Selo UNICEF estimulou alguma forma de trabalho conjunto entre as secretarias de saúde, educação e assistência social? Na prática, esse trabalho era sistemático ou ocorria de forma pontual?

D2. Existia alguma instância formal de coordenação para tratar das ações referentes ao Selo, como comissão intersetorial, grupo de trabalho ou reuniões periódicas? Se sim, com que frequência se reunia e quem participava?

D3. Em sua avaliação, o programa modificou de alguma forma a relação entre as secretarias e os órgãos envolvidos?

**** (Questão D4 - Apenas para Articulador(a) do Selo)***

D4. Qual era a sua principal função na articulação entre os diferentes setores e entre o município e o UNICEF?

**** (Questão D5 - Apenas para representante do CMDCA)***

D5. Como você avalia a relação entre o CMDCA e a gestão municipal durante a implementação do Selo UNICEF? *(Houve colaboração e diálogo, ou o conselho ficou distante das decisões?)*

BLOCO E — PARTICIPAÇÃO SOCIAL E PAPEL DO CMDCA

E1. O CMDCA teve participação ativa no acompanhamento das ações do Selo? (*Se sim, como essa participação ocorreu na prática? O conselho deliberava, acompanhava ou era apenas informado?)*

E2. Houve espaços de participação da sociedade civil ou das próprias crianças e adolescentes durante a implementação das ações, através de audiências, fóruns, consultas públicas, grupos de trabalho ou outras formas de envolvimento?

E3. Na sua avaliação, a comunidade e as organizações locais tinham conhecimento sobre o programa e suas ações?

E4. As ações e os resultados do programa eram divulgados publicamente para a comunidade? De que forma?

**** (Questões E5 e E6 – apenas para representante do CMDCA)***

E5. O programa fortaleceu o papel do CMDCA como instância de controle social das políticas de infância e adolescência, ou essa dimensão ficou em segundo plano durante o ciclo?

E6. O conselho teve algum papel na definição das ações ou prioridades do programa no município, ou as decisões eram tomadas pela gestão e depois comunicadas ao CMDCA?

BLOCO F — TRANSPARÊNCIA E PRESTAÇÃO DE CONTAS

F1. Na sua percepção, havia clareza sobre quem era responsável por cada ação do programa dentro da gestão municipal?

**** (Questão F2 – apenas para representante do CMDCA)***

F2. As informações sobre as metas, as ações realizadas e os resultados alcançados eram acessíveis ao CMDCA e à sociedade civil de forma transparente e tempestiva?

BLOCO G — EFEITOS INSTITUCIONAIS E LEGADO

G1. Na sua opinião, o Selo UNICEF contribuiu para melhorar a qualidade das políticas públicas voltadas à infância e adolescência em Aroeiras? De que forma?

G2. Você percebe alguma diferença na forma como a gestão municipal organiza e executa essas políticas após a experiência com o programa?

G3. Na sua percepção, as ações desenvolvidas no âmbito do Selo tendem a se manter após o encerramento do ciclo de certificação, ou ficam mais concentradas durante o período de avaliação?

G4. Se você pudesse apontar o principal legado do Selo UNICEF para o município de Aroeiras, qual seria?

ENCERRAMENTO

Há algum aspecto sobre o Selo UNICEF, sobre as políticas de infância e adolescência em Aroeiras ou sobre o papel do seu Setor ou Conselho que você considera importante e que não foi abordado acima? Fique à vontade para acrescentar.

Apêndice B – Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE)

1. Identificação da pesquisa

Pesquisador responsável: Maria Flayane dos Santos Pinto
Instituição: Universidade de Brasília – UNB
Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal
E-mail: maria.pinto@unb.aluno.br
Título do trabalho: GOVERNANÇA PÚBLICA E AVALIAÇÃO POR RESULTADOS: análise da implementação do Selo UNICEF no município de Aroeiras/PB
Orientadora: Profa. MS.c. Ana Claudia Duarte Lopes

2. Apresentação e objetivos da pesquisa

Você está sendo convidado(a) a participar de pesquisa acadêmica desenvolvida no âmbito do Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal, sob a responsabilidade da pesquisadora Maria Flayane dos Santos Pinto. O objetivo do estudo é analisar criticamente a implementação do Selo UNICEF no município de Aroeiras/PB, visando compreender se essa iniciativa tem contribuído efetivamente para o fortalecimento da governança pública local ou se tem reforçado a gestão voltada ao alcance de metas e resultados.

3. Procedimentos da pesquisa

Caso concorde em participar, você será entrevistado(a) por meio de videoconferência ou presencialmente, em data e horário previamente combinados. A entrevista seguirá um roteiro semiestruturado organizado em blocos temáticos relacionados à sua atuação no programa. Estima-se uma duração de aproximadamente 30 a 40 minutos. Com a sua autorização, a entrevista será gravada em áudio e/ou vídeo exclusivamente para fins de transcrição e análise dos dados. Após a transcrição, o material gravado será mantido em sigilo e utilizado apenas pela pesquisadora responsável, que ficará responsável pela sua guarda.

4. Riscos e benefícios

Sua participação na pesquisa implica riscos mínimos, pois envolve a concessão de uma entrevista sobre a sua experiência profissional com as ações do Selo UNICEF, sem exposição a situações constrangedoras. Caso haja desconforto ao responder a algumas questões durante gravações de áudio ou vídeo e/ou o eventual cansaço ao longo da entrevista, você tem pleno direito de interromper a sua participação, sem qualquer prejuízo.

Entretanto, cabe ressaltar que não serão medidos esforços para tentar minimizar esses riscos e, por isso, a pesquisadora responsável estará atenta aos sinais verbais ou físicos de desconforto, garantindo a você, participante, a liberdade de recusar-se a responder a qualquer questão ou interromper a sua participação nesta pesquisa a qualquer momento.

Em caso de demonstração de cansaço, a entrevista poderá ser encerrada e um retorno agendado para um momento mais propício, com dia e horário escolhidos por você. Ademais, serão asseguradas a confidencialidade, a privacidade e a proteção de áudios ou vídeos gravados, de modo que nenhuma informação seja utilizada em prejuízo dos envolvidos.

Reforçamos, ainda, que sua participação é voluntária e livre de qualquer remuneração ou benefício. Em contrapartida, poderão existir benefícios indiretos. Isto pois a entrevista pode ser percebida pelo participante como uma forma de interação social e pertencimento à comunidade em que vive, impactando a forma como o(a) entrevistado(a) lida com as questões afetas ao estudo, bem como pode contribuir para o aprimoramento de estratégias de gestão e governança em nível local.

5. Confidencialidade e uso de dados

Os dados coletados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos. Sua identidade será mantida em sigilo absoluto ao longo de toda a pesquisa, incluindo na redação do trabalho final. As informações fornecidas serão analisadas de forma agrupada e os resultados divulgados de maneira que não permita a identificação individual dos participantes.

As gravações e transcrições serão armazenadas em ambiente seguro, com acesso restrito à pesquisadora responsável, e descartadas após a conclusão e aprovação do trabalho de conclusão de curso.

Você pode retirar o seu consentimento a qualquer momento, solicitar a exclusão de suas respostas do banco de dados da pesquisa ou ter acesso aos resultados da pesquisa após a conclusão.

6. Declaração de Consentimento

Declaro que li e compreendi as informações acima, que tive a oportunidade de esclarecer minhas dúvidas com a pesquisadora responsável e que concordo, de forma livre e esclarecida, em participar dessa pesquisa. Autorizo a gravação da entrevista e o uso das informações fornecidas para os fins acadêmicos descritos nestes termos.

Aroeiras/PB, _____ de maio de 2026.

_____

Assinatura do(a) participante

Apêndice C – Termo de Aceite Institucional

1. Identificação da pesquisa

Pesquisador responsável: Maria Flayane dos Santos Pinto
Instituição: Universidade de Brasília – UNB
Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal
E-mail: maria.pinto@unb.aluno.br
Título do trabalho: GOVERNANÇA PÚBLICA E AVALIAÇÃO POR RESULTADOS: análise da implementação do Selo UNICEF no município de Aroeiras/PB
Orientadora: Profa. MS.c. Ana Claudia Duarte Lopes

2. Objeto do Aceite

O presente Termo de Aceite Institucional tem por finalidade formalizar a autorização da Prefeitura Municipal de Aroeiras, Estado da Paraíba, para o desenvolvimento da pesquisa acadêmica identificada acima, no âmbito das dependências e atividades da administração pública municipal.

A pesquisa tem como objetivo analisar criticamente a implementação do Selo UNICEF no município de Aroeiras/PB, buscando compreender se essa iniciativa tem contribuído para o fortalecimento da governança pública local ou se tem reforçado práticas orientadas predominantemente por resultados mensuráveis.

3. Procedimentos Autorizados

A instituição autoriza a realização dos seguintes procedimentos no âmbito desta pesquisa:

a) Realização de entrevistas semiestruturadas com servidores e gestores públicos municipais diretamente envolvidos na implementação do Selo UNICEF, incluindo o(a) articulador(a) do programa, mobilizadores das secretarias municipais de Saúde, Educação e Assistência Social, e representantes do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA);

b) Acesso e análise de documentos institucionais relacionados ao programa, tais como planos de ação, relatórios de monitoramento, atas de reuniões da comissão intersetorial e do

CMDCA, portarias e demais registros administrativos pertinentes ao ciclo 2021–2024 do Selo UNICEF;

c) Utilização de dados secundários de fontes oficiais disponíveis publicamente, como DATASUS, INEP e CadÚnico, referentes ao município e ao período de análise;

d) Realização das entrevistas por meio de videoconferência, com gravação de áudio e/ou vídeo mediante consentimento individual de cada participante, formalizado por meio de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

4. Compromissos da Pesquisadora

Ao desenvolver esta pesquisa na instituição, a pesquisadora responsável compromete-se a:

a) Tratar com sigilo e confidencialidade todas as informações obtidas junto aos participantes e os documentos institucionais acessados, utilizando-os exclusivamente para fins acadêmicos;

b) Garantir o anonimato dos participantes nas publicações e apresentações decorrentes da pesquisa, de forma que nenhum servidor ou gestor possa ser identificado individualmente;

c) Não divulgar documentos institucionais de caráter restrito ou sigiloso sem prévia autorização da administração municipal;

d) Apresentar os resultados finais da pesquisa à instituição, caso solicitado, após a conclusão e aprovação do trabalho de conclusão de curso;

e) Respeitar as normas internas da administração municipal e os horários de funcionamento dos órgãos envolvidos na pesquisa;

f) Informar à instituição qualquer alteração relevante nos procedimentos ou objetivos da pesquisa que possa impactar a participação institucional.

5. Compromissos da Instituição

Ao firmar o presente termo, a instituição compromete-se a:

a) Facilitar o acesso do(a) pesquisador(a) aos documentos institucionais pertinentes à pesquisa, desde que não sejam de caráter sigiloso ou restrito;

b) Orientar os servidores e gestores envolvidos sobre a natureza e os objetivos da pesquisa, esclarecendo que a participação é voluntária e não acarreta qualquer prejuízo funcional;

c) Não interferir no conteúdo das respostas dos participantes nem na análise e interpretação dos dados realizada pelo(a) pesquisador(a).

6. Condições Gerais

O presente aceite institucional não implica qualquer responsabilidade financeira por parte da Prefeitura Municipal de Aroeiras, tampouco autoriza a divulgação de informações sigilosas ou dados de caráter pessoal protegidos pela Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei Federal nº 13.709/2018). A instituição poderá, a qualquer momento e mediante comunicação formal à pesquisadora, suspender ou revogar esta autorização, caso identifique descumprimento dos compromissos assumidos neste termo.

Este termo foi elaborado em conformidade com os princípios éticos aplicáveis à pesquisa científica e com as disposições da Resolução CNS nº 510/2016, que regulamenta as pesquisas em Ciências Humanas e Sociais no Brasil.

7. Declaração de Aceite

A Prefeitura Municipal de Aroeiras, por meio do gestor abaixo identificado, declara ter lido e compreendido as informações constantes neste Termo de Aceite Institucional e autoriza o desenvolvimento da pesquisa acadêmica nas condições aqui descritas.

Aroeiras/PB, 05 de maio de 2026.

DOMINGOS MARQUES BARBOSA FILHO
Prefeito – Responsável legal pela Instituição

MARIA FLAYANE DOS SANTOS PINTO
Pesquisadora Responsável

Apêndice D – Declaração de autoria e uso de inteligência artificial

Declaro que o presente Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) é de minha autoria, tendo sido elaborado em conformidade com os princípios éticos da pesquisa científica, as normas institucionais da Universidade de Brasília e a legislação brasileira vigente.

Declaro, ainda, que todas as análises, interpretações, conclusões e recomendações apresentadas neste trabalho são de minha inteira responsabilidade intelectual, estando devidamente fundamentadas e referenciadas.

Quanto ao uso de **Ferramentas de Inteligência Artificial (IA)**, informo que:

(x) **utilizei** ferramentas de IA **exclusivamente como apoio**, sem prejuízo da autoria intelectual e da responsabilidade científica.

Quando utilizadas, as ferramentas de IA tiveram finalidade **auxiliar**, sendo empregadas para os seguintes fins:

(x) Apoio à organização de ideias e à estruturação do texto

(x) Revisão gramatical e aprimoramento da clareza linguística

(x) Apoio à compreensão inicial de conceitos teóricos, posteriormente verificados em fontes acadêmicas confiáveis

Declaro que nenhuma ferramenta de Inteligência Artificial foi utilizada para a **geração autônoma de conteúdo acadêmico original**, tais como análises e discussões de resultados, interpretações, conclusões ou recomendações, sem a devida revisão crítica, validação teórico-metodológica e responsabilização da autora.

Declaro, por fim, estar ciente de que a prestação de informações falsas, a omissão de autoria ou a atribuição indevida de produção intelectual constituem práticas vedadas no meio acadêmico e **podem ensejar responsabilização nos termos da legislação brasileira**.

Por ser verdade, firmo a presente declaração.

Aroeiras/PB, 05 de maio de 2026.

Discente: Maria Flayane dos Santos Pinto.



Assinatura