



CADERNO DE ATIVIDADES

**FORMAÇÃO PARA APOIO AO FORTALECIMENTO
DA ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO NOS ESTADOS**



Murilo Lyra Pinto, Fernando Marcello Nunes Pereira, Flávia Pascoal Ramos, Patrícia Maria de Oliveira Machado, Sandra Chaves dos Santos (organizadores)

CADERNO DE ATIVIDADES:

**INSTRUTIVO FORMAÇÃO PARA APOIO AO FORTALECIMENTO
DA ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO NOS ESTADOS**

Departamento de Saúde Pública
Florianópolis, 2024

2024© Universidade Federal de Santa Catarina. É permitida a reprodução parcial ou total desta obra desde que citada a fonte.

Universidade Federal de Santa Catarina

Centro de Ciências da Saúde, Departamento de Saúde Pública.

Campus João David Ferreira Lima, R. Eng. Agrônomo Andrei Cristian Ferreira, s/n, Trindade. CEP: 88040-900. Florianópolis, SC, Brasil.

Observatório de Políticas de Segurança Alimentar e Nutrição (OPSAN)

Universidade de Brasília (UnB). Departamento de Nutrição. Faculdade de Ciências da Saúde.

Campus Universitário Darcy Ribeiro, Prédio do Núcleo de Nutrição; Salas 1, 2 e 3 OPSAN – Asa Norte, Brasília (DF). CEP: 70910-900. Telefone: (61) 3107-0087. E-mail: opsan@unb.br

Geral de Alimentação e Nutrição | CGAN - Ministério da Saúde

Coordenação geral

Elisabetta Recine (UnB)

Produção do conteúdo e desenho educacional

Murilo Lyra Pinto (CNPq)

Fernando Marcello Nunes Pereira (UnB)

Flávia Pascoal Ramos (UFFS)

Sandra Chaves dos Santos (UFBA)

Secretariado executivo

Maína Ribeiro Pereira Castro (UnB)

Equipe de apoio e pesquisa do instrutivo

Ana Maria Maya (OPSAN/UnB)

Clara Cecília de Sá (UFS)

Fernando Marcello Nunes Pereira (UnB)

Flávia Pascoal Ramos (UFFS)

Gabriela Buccini (UNLV)

Maína Ribeiro Pereira Castro (OPSAN/UnB)

Mariana Souza Lopes (UFPB)

Murilo Lyra Pinto (UFSC)

Sandra Chaves dos Santos (UFBA)

Verônica Cortez Ginani (UnB)

Revisão Técnica

Clara Cecília de Sá (UFS)

Elisabetta Recine (UnB)

Gabriela Buccini (UNLV)

Mariana Souza Lopes (UFPB)

Verônica Cortez Ginani (UnB)

Carla Caroline Silva dos Santos (Coordenação Geral de Alimentação e Nutrição | CGAN - Ministério da Saúde)

Micaela Marques Santana Alves (Coordenação Geral de Alimentação e Nutrição | CGAN - Ministério da Saúde)

Colaboradores integrantes do projeto

Ana Carolina Feldenheimer da Silva (UERJ)

Andhressa Araújo Fagundes (UFS)

Barbara Knust (UERJ)

Carolina Rebelo Gama (Subsecretaria de Atenção Integral à Saúde Secretaria de Estado de Saúde do Distrito Federal)

Cintia Chaves Curioni (UERJ)

Cristine Garcia Gabriel (UFSC)

Dillian Adelaine Cesar da Silva (Secretaria de Estado da Saúde do Distrito Federal)

Fernando Marcello Nunes Pereira (UnB)

Flávia Pascoal Ramos (UFFS)

Flávia Graziela Ferreira de Alencar (UFSC)

Helen Altoé Duar Bastos

(Secretaria de Estado de Saúde do Distrito Federal)

Jéssica Marinho Quintão (UERJ)

Luana de Britto (UFSC)

Maria Claudia da Costa Montal

(Secretaria de Saúde do Estado da Bahia)

Murilo Lyra-Pinto (CNPq)

Patrícia Maria de Oliveira Machado (UFSC)

Sabrina Alves de Araújo (UFSC)

Design e diagramação

Mariana da Silva Buôgo

Órgão Financiador

Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq)

Catálogo na fonte pela Biblioteca Universitária
da
Universidade Federal de Santa Catarina

C122 Caderno de atividades [recurso eletrônico] : instrutivo formação para apoio ao fortalecimento da alimentação e nutrição nos Estados / Murilo Lyra Pinto ...[et al.] (organizadores). – Florianópolis : UFSC, 2024.
43 p.

E-book (PDF)
ISBN 978-85-8328-303-4

1. Alimentação humana. 2. Nutrição. 3. Sistema Único de Saúde (Brasil). I. Pinto, Murilo Lyra. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Centro de Ciências da Saúde. Departamento de Saúde Pública.

CDU: 612.2/.3

Elaborada pela bibliotecária Dirce Maris Nunes da Silva – CRB 14/333

Sumário

Apresentação	7
1. Agenda e descentralização de A&N nos estados	8
Atividades	8
2. Qual a situação da agenda e da área de alimentação e nutrição (A&N) nos diferentes contextos de gestão?	10
3. Diagnóstico e determinação de problemas	12
4. Mapeamento de parceiros da área de alimentação e nutrição	15
5. O planejamento estratégico situacional como ferramenta para fortalecer a agenda e a área de A&N nos estados	17
6. Atividade - Identificação de problemas	23
7. Priorização de problemas	24
8. Construção da matriz explicativa	25
9. Momento normativo	26
10. Definição da imagem-objetivo	27
11. Resultados esperados e desejados	28
12. Consequências e resultados do plano	29
13. Operações do plano	30
14. Objetivos e operações do plano	31
15. Momento estratégico	32
16. Momento tático-operacional	34
17. Definição de um conceito guia	35
18. Definição de produtos, efeitos e impactos.	36
19. Determinação de indicadores de produtos, efeitos e impacto	37
20. Plano operativo	40
REFERÊNCIAS	43

Glossário de ícones



Relembre

Esse ícone apresentará um brevíssimo resgate do conteúdo abordado no capítulo do instrutivo, para facilitar a execução da atividade.



Escreva

Esse ícone lhe convida para que você escreva suas experiências e impressões acerca do tema para melhor fixação do conteúdo da atividade.



Compartilhe

Esse ícone apontará experiências que você poderá compartilhar nos momentos síncronos (ao vivo) das aulas do curso.



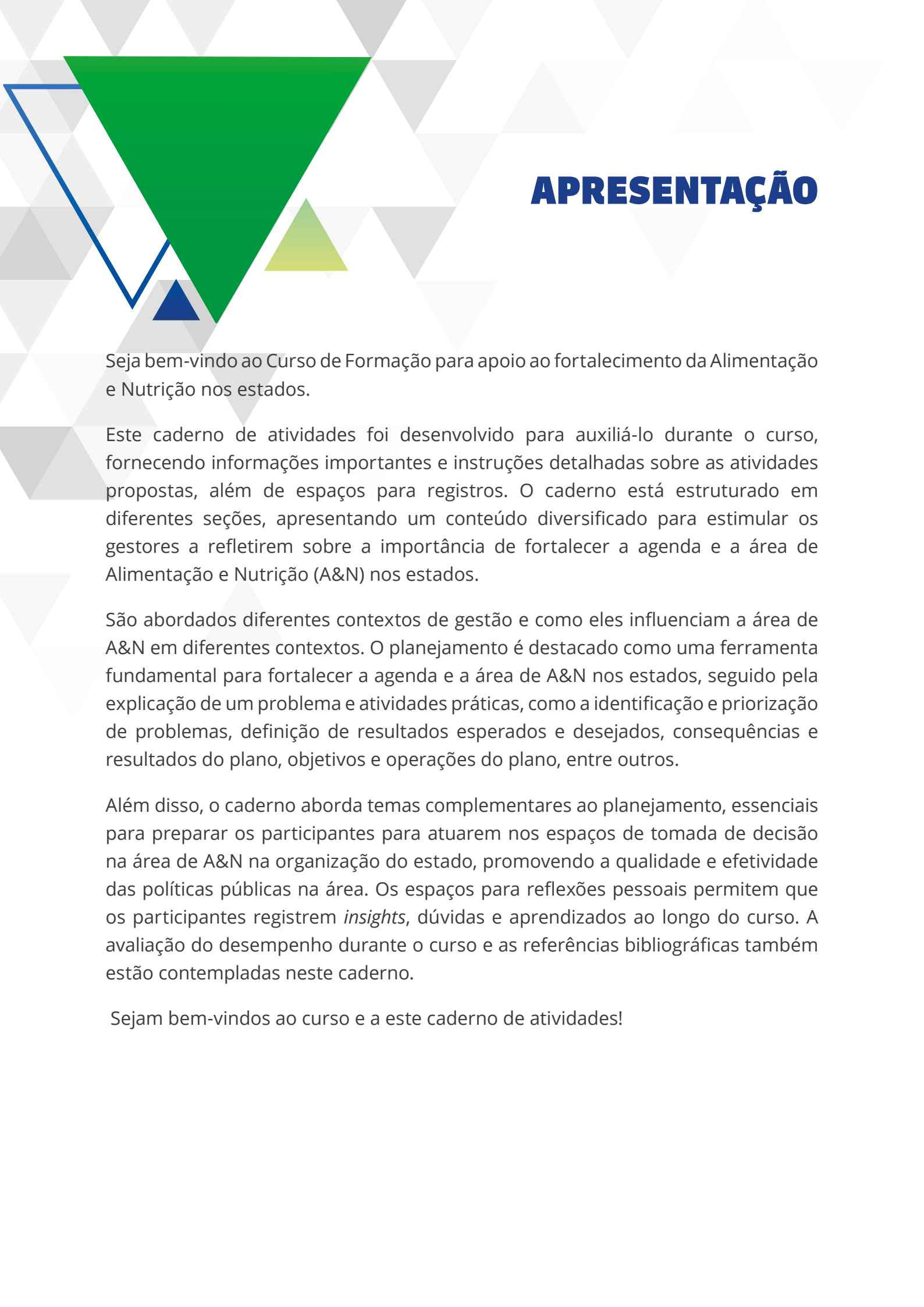
Consulte a tutoria

Entre em contato com seu tutor, caso precise de ajuda para executar as atividades propostas.



Plano operativo

Este ícone indica que a atividade poderá ser utilizada na construção do plano operativo, que é a proposta de produto final desta formação.



APRESENTAÇÃO

Seja bem-vindo ao Curso de Formação para apoio ao fortalecimento da Alimentação e Nutrição nos estados.

Este caderno de atividades foi desenvolvido para auxiliá-lo durante o curso, fornecendo informações importantes e instruções detalhadas sobre as atividades propostas, além de espaços para registros. O caderno está estruturado em diferentes seções, apresentando um conteúdo diversificado para estimular os gestores a refletirem sobre a importância de fortalecer a agenda e a área de Alimentação e Nutrição (A&N) nos estados.

São abordados diferentes contextos de gestão e como eles influenciam a área de A&N em diferentes contextos. O planejamento é destacado como uma ferramenta fundamental para fortalecer a agenda e a área de A&N nos estados, seguido pela explicação de um problema e atividades práticas, como a identificação e priorização de problemas, definição de resultados esperados e desejados, consequências e resultados do plano, objetivos e operações do plano, entre outros.

Além disso, o caderno aborda temas complementares ao planejamento, essenciais para preparar os participantes para atuarem nos espaços de tomada de decisão na área de A&N na organização do estado, promovendo a qualidade e efetividade das políticas públicas na área. Os espaços para reflexões pessoais permitem que os participantes registrem *insights*, dúvidas e aprendizados ao longo do curso. A avaliação do desempenho durante o curso e as referências bibliográficas também estão contempladas neste caderno.

Sejam bem-vindos ao curso e a este caderno de atividades!

ATIVIDADES

Por que é importante fortalecer a agenda e a área de A&N nos estados?



Relembre

Os dois conceitos chave deste capítulo (capítulo 3, página 15) foram **Agenda de alimentação e nutrição e a importância da descentralização das políticas de A&N**.

1. Agenda e descentralização de A&N nos estados

Objetivo da atividade

Construir argumentos voltados à sensibilização de parceiros e apoiadores intra e intersetoriais no fortalecimento da agenda de A&N do estado.

Conteúdos importantes

Histórico das políticas de A&N;
Desafios para implementação da agenda de A&N;
Identificação de parceiros institucionais intra e intersetoriais;



Plano operativo

Prática 01 - Refletindo sobre os conteúdos apresentados neste capítulo, identifique parceiros (as) estratégicos (as) que possam lhe ajudar a implementar uma agenda de alimentação e nutrição e escreva nas linhas abaixo 2 (dois) argumentos convincentes direcionados a esses (as) parceiros (as).

Perfil do parceiro institucional: _____

(Poder executivo, universidade, movimentos sociais, entidades de classe etc. Essa identificação pode ser dividida em intersetoriais (prefeituras) ou intersetoriais (secretaria estadual de saúde).

Argumento 01

Argumento 02

2. Qual a situação da agenda e da área de alimentação e nutrição (A&N) nos diferentes contextos de gestão?

para ajudar no desenvolvimento da formação proposta construímos um caso com base no que foi obtido pela pesquisa e nas experiências dos envolvidos. O caso parte de um estado fictício e são apresentados alguns dados e informações a partir das etapas do planejamento, segundo a metodologia proposta.

Caso 1. A A&N na gestão do SUS: a experiência do estado Josué de Castro

Josué de Castro é um estado brasileiro (fictício) com 85 municípios e uma população de 2,3 milhões de habitantes. Um estado com grande extensão rural, no qual a agricultura é a principal atividade econômica da maioria dos municípios. A maior parte da população é trabalhadora rural, ou seja, está empregada na produção ou extração de culturas agrícolas e na pecuária.

De acordo com a avaliação dos níveis de insegurança alimentar (IA), 40% dos domicílios estavam vivendo com segurança. Os demais, 60% dos domicílios estão divididos em uma escala, que vai dos que permanecem preocupados com a possibilidade de não ter alimentos no futuro até os que já passam fome. Em pouco mais de um ano, a fome dobrou nas famílias com crianças menores de 10 anos – de 9,4% para 18,1% atualmente. Na presença de três ou mais pessoas com até 18 anos de idade no grupo familiar, a fome atingiu 25,7% dos lares. Já nos domicílios apenas com moradores adultos a segurança alimentar chegou a 47,4%, número maior do que a média nacional.

Dentre as características de saúde, o estado possui uma cobertura da Atenção Primária à Saúde (APS) de 53%, concentrada nos municípios mais urbanos e centrais. O estado dispõe de um número muito baixo de profissionais nutricionistas atuando na área da saúde de seus municípios, sendo que o estado possui 6 nutricionistas (2 na área técnica da educação, 1 na área técnica da saúde, 2 atuando no presídio estadual e 1 atuando no hospital regional). O consórcio intermunicipal da regional “Manguezais”, solicitou uma reunião com a Secretária de Estado de Saúde preocupado com os dados obtidos do Sistema de Vigilância Alimentar e Nutricional (SISVAN) de sua região, pelo aumento da desnutrição: 85,2% da população entre 0 e 6 meses de vida apresentam peso adequado para a idade, 8,2% possuem peso elevado para idade e os demais e 6,6% encontram-se com peso baixo ou muito baixo para idade. Entre as crianças na faixa etária de 6 a 24 meses, 80,94% têm peso adequado para idade, 9,27% peso elevado, 4,26% peso muito baixo e 3,53% apresentam peso baixo para idade. A morbimortalidade infantil também é um problema no estado e o programa NutriSUS (Estratégia de Fortificação da

Alimentação Infantil com Micronutrientes em Pó) foi descontinuado em vários municípios do estado por problemas operacionais. A gestão estadual solicitou **um plano a ser implementado no estado, a ser elaborado pela área técnica de alimentação e nutrição, a fim de evitar a piora e crescimento dos problemas nas demais regiões do estado**. Atualmente a área de A&N tem a sua disposição o montante de R\$103.500,00, entretanto, não possui orçamento institucional estadual e não consegue utilizar os recursos do Incentivo Financeiro das ações de Alimentação e Nutrição (FAN), por questões administrativas.

Contexto

Devido a recente mudança de gestão, a coordenação de A&N foi realocada para a Vigilância das Doenças e Agravos não Transmissíveis. As ações de A&N em saúde ficaram a cargo de 01 nutricionista, transferida no mês passado da Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN) do presídio estadual e dispõe ainda de uma estagiária do programa Jovem Aprendiz.

As informações mais recentes estão sintetizadas no painel abaixo, figura 1:

Figura 1 - Indicadores do estado (fictício) Josué de Castro - JC.



Ademais, o estado possui Conselho Estadual de Segurança Alimentar e Nutricional (CONSEA) vigente há 2 anos, porém não possui política de SAN. Dos 85 municípios, 70% não tem CONSEA municipal, no entanto o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) está implementado em todos os municípios.

Objetivo da atividade	Identificar parceiros táticos e estratégicos, informações e estratégias disponíveis aos profissionais que são referência na área de alimentação e nutrição nos estados brasileiros.
Conteúdos importantes	O diagnóstico em nível estadual.

3. Diagnóstico e determinação de problemas



Escreva

Considerando que o desenvolvimento de uma área técnica do estado implica em atividades voltadas para os macrodesafios e também em rotinas administrativas. Reflita sobre a situação do estado JC, o que está predominando: resolução de macrodesafios¹ ou atividades-meio?

¹ **Macrodesafios:** são grandes temas ou problemas-chave da área de alimentação e nutrição, que desafiam múltiplos setores sociais (Brasil, Conselho Nacional de Justiça, 2019).



Plano operativo

Reflexão 02 - Reflita e comente abaixo: você avalia que a agenda de A&N no seu estado, tem potencial para resolver macrodesafios ou está mais direcionada para abordar rotinas administrativas.



Plano operativo

Reflexão 03 - Muitos fatores podem estar associados a esta situação com predominância das rotinas administrativas em detrimento do enfrentamento aos macrodesafios, convidamos a reflexão sobre que aspectos podem estar associados a esta situação no seu estado.



Escreva

O cotidiano de trabalho do estado JC apresenta alguns problemas e desafios que exigem soluções, quais problemas você identifica e quais soluções seriam mais adequadas para o estado JC.

Problemas em JC	Soluções



Plano operativo

Prática 04 - Você identifica no seu cotidiano os mesmos problemas encontrados em vários estados brasileiros? Como você tem superado esses desafios?



Plano operativo

Prática 05 - Você identifica outros desafios ou dificuldades para a implementar uma agenda de Alimentação e Nutrição no seu estado?

4. Mapeamento de parceiros da área de alimentação e nutrição



Plano operativo

Prática 06 - Utilizando o quadro abaixo preencha respondendo a seguinte pergunta: No meu estado, com quais atores sociais a área de alimentação e nutrição pode contar?

	Alimentação e nutrição	



Escreva

Ferramentas: O quadro abaixo foi desenvolvido para que você possa avaliar parceiros da área de alimentação e nutrição em operações anteriores, possibilitando a identificação de fragilidades nessas parcerias e a proposição de encaminhamentos para superar dificuldades.

Parceiros(as)	Objeto da parceria	Que bom	Que mau	Que tal	Avaliação final
Instituições, secretarias, universidades etc.	Qual operação foi desenvolvida?	Qual foi o destaque nessa parceria?	O que não foi bom nessa parceria?	O que você proporia para melhorar nessa parceria?	Parceria mantida ou excluída.

5. O planejamento estratégico situacional como ferramenta para fortalecer a agenda e a área de A&N nos estados

Objetivo da atividade	Conhecer e se apropriar de ferramentas do planejamento estratégico para o fortalecimento da área de alimentação e nutrição.
Conteúdos importantes	Introdução ao PES (Capítulo 5, item 5.1, página 49) Reflexão sobre êxitos e fracassos no planejamento. Proposição de soluções estratégicas.



Compartilhe

- Qual sua experiência com planejamento?
- Como você avalia sua experiência e por quais motivos?
- Vamos conversar sobre isto?

O texto abaixo foi elaborado por Carlos Matus e será um importante instrumento para as reflexões sobre planejamento neste capítulo. Desejamos uma ótima leitura.

CENA UM

CARLOS MATUS²

Aquele dia amanheceu mais cedo. O sol se adiantou aos relógios em meia hora e pareceu competir com o rebuliço dos grupos que percorriam as ruas desde a madrugada. Ainda não se haviam apagado as estrelas quando os funcionários do cerimonial se reuniram e repassaram seguidamente cada detalhe da cerimônia.

Os primeiros grupos de manifestantes precederam a madrugada e eram muitos quando o sol, ao começo tímido, deslocou as sombras; um estranho vapor quente espalha-se agora pelas ruas.

Há no ambiente uma certa euforia; uma “chispa” de alegria varre os ares e se propaga como um incêndio indescritível. O povo tem poucas festas e esta é uma de suas preferidas. É festa, é castigo, é prêmio e é também esperança. Ali, os sempre esquecidos, se colocam com generosidade, oferecendo mais amores que ódios. A equipe do governo que sai vive precisamente seu castigo com horas de tensão e silêncio.

As bandeiras, hasteadas às cinco horas da manhã, mexem-se agora com uma brisa constante e misturam suas cores com os emblemas partidários. Milhares de cartazes coloridos com a foto do presidente eleito estão afixados nos postes alinhados ao longo da avenida principal que comunica o Congresso Nacional ao Palácio de Governo. Os cartazes mostram um homem sorridente, bem conservado e com uma dentadura apropriada para a campanha eleitoral. Seu olhar, pelo menos como resultado do esforço do fotógrafo, se mostra firme, atraente, pleno de estimulante confiança. Seu rosto parece feito para a propaganda “made in USA”, maduro, cabelo prateado e com uma mecha natural sobre à frente, sobre as rugas da experiência.

Sob um daqueles postes, um bêbado incorrigível faz equilíbrios e recita o famoso poema de Garcia Lorca: “La llevé al río creyendo que era mozuella...”. A relação entre o poema e o presidente eleito é um segredo bem guardado no álcool, porém intriga aos transeuntes que passam portando faixas e bandeiras de diversas formas e cores. Alguns gritam para o bêbado, outros lhe lançam objetos, porém ninguém o ignora... Os risos se confundem com os cantos e gritos partidários.

² **Fonte:** Matus, Carlos. adiós, señor presidente. Planificación. Antiplanificación Y Gobierno. Caracas/Venezuela: Pomaire/Ensaio, 1987 p.13-9 (tradução livre de Sandra Maria Chaves dos Santos)

A casa do presidente eleito vive o brilho ruidoso do triunfo. No Palácio de Governo o silêncio da derrota é interrompido somente pelos trabalhos de embalar a mudança. Em ambos os lugares ninguém dormiu naquela noite. A casa do presidente eleito está repleta de amigos do poder e amigos da amizade. Grupos folclóricos, entre cantos e danças, fizeram horas antes um espetáculo que parecia montado artificialmente. Agora, no entanto, o contágio é geral; uma eclosão de entusiasmo culminou ao fim em atos espontâneos de alegria e apoio ao novo governo.

Massas intermináveis de cidadãos avançam em colunas para tomar posições frente ao Congresso Nacional. Dirigentes médios, caminham orgulhosos e observam os curiosos com dizendo “eu não disse”, enquanto executam movimentos desnecessários que simulam a importância de suas ordens. Um locutor gesticula com o microfone do alto do teto do prédio do correio; com a outra mão se protege do sol enquanto descreve as marchas: exagera, adjetiva, se entusiasma, critica, agrega zeros às cifras, aconselha ao novo presidente, intercala avisos comerciais e incursiona em alegoria poética - “o povo aparece e desaparece no bosque urbano, tal como irrompe no primeiro plano à época das eleições e se faz invisível durante os governos, porém sempre volta a cobrar sua dúvida com paciência e esperança, até que cansado de esperar, ‘desperta a cada cem anos’ como disse Neruda e então a terra treme”.

Todos os periódicos da manhã dedicam sua primeira página aos atos da transmissão de mando. Até ontem, a imprensa manteve uma atitude de discreto respeito pelo presidente em término de mandato, a máxima hostilidade foi omitir sua fotografia e resenhar suas atividades em letra pequena, confundida com outras notícias menores de páginas internas. Hoje, a mudança é evidente. Uma manchete com enormes letras diz: Adeus a um governo medíocre! É o título mais comedido.

Às dez da manhã começou pontualmente a cerimônia. O presidente eleito, transbordante de alegria, não tem insígnia alguma que o distinga, salvo o lugar que ocupa ao lado do presidente do Senado. À direita deste, o presidente, com a faixa presidencial cruzada sobre o peito, está rígido, sério e ausente. Já não tem a aura do poder. Seus olhos apontam para o nada. Sua figura em escuro parece ainda mais alta e ossuda. Pela rigidez das posições, parecem um conjunto de esculturas.

O presidente, com o olhar perdido, brinca com um dos botões de seu traje; necessita ter as mãos ocupadas; seu sorriso tenso apenas dissimula seus sentimentos. Em uma hora entregará a faixa presidencial a seu mais encarnado opositor. Assumiu o poder há seis anos com imenso apoio popular e ele mesmo se havia colocado o objetivo de romper com a rotina dos governos passados, atender às necessidades populares, modernizar o

Estado, solucionar ou ao menos atenuar os grandes problemas nacionais e usar o poder para atender aqueles que têm grandes necessidades, porém não podem expressá-las em demandas políticas e econômicas. Esse foi seu compromisso eleitoral. Os primeiros dias foram de euforia, tudo parecia ir bem. Sentiu-se forte e experiente, ao mesmo tempo que desenvolvia uma marcante intolerância com o que considerava “a injustiça das críticas”. Depois, pouco a pouco, essa euforia sobreviveu em graus decrescentes graças ao cerco de uma cortina impenetrável que o isolava em um mundo irreal. Nada mais gratificante que o “Sim, Sr. Presidente”, “vamos bem, Sr. Presidente”, “veja as pesquisas”... . Quando visitava um hospital, este era pintado e limpo no dia anterior. As motocicletas de sua guarda especial lhe abriam espaço no tráfego; se precisava do telefone sempre encontrava a linha funcionando adequadamente; em períodos de escassez de água, a mesma nunca lhe faltou; tampouco pagava preços mais altos por alimentos já que suas refeições provinham da cozinha do palácio. O trajeto entre sua residência oficial e a sede de governo era mantido limpo e a grama dos jardins estava sempre bem cortada. Já não vivia os problemas comuns dos cidadãos, só os conhecendo através de relatórios. Em compensação, passava por problemas nem sonhados pelos cidadãos comuns.

Cada dia trabalhava até tarde da noite, porém havia sempre mais trabalho e tão poucas pessoas em quem confiar. Gradativamente, e sem dar-se conta, a rotina superou sua vontade criativa, deixou de pensar nos grandes objetivos e em seu programa de governo. Suas satisfações consistiam agora em pequenas coisas, como cumprir com seriedade suas tarefas diárias. Perdeu a sensação de conduzir e tomou consciência tardia de que a realidade o conduzia por um caminho e até resultados que ele não havia escolhido. Sim, ele não havia escolhido os resultados que ao final marcaram seu governo. Todos os dias tinha que lutar contra a corrente, até que ela o aprisionou na comodidade do poder. Era um trabalho agonizante atender a tantas pressões, tantos assuntos burocráticos, tantas pequenas pelejas e tantas pelejas por problemas pequenos. Absorvido na armadilha burocrática e postergando sempre o mais difícil para amanhã, chegou rapidamente a seu último ano de governo e o país entrou em plena campanha eleitoral.

O tempo havia passado. Agora ele não era o crítico do governo anterior, mas sim o alvo das críticas. A propaganda oposicionista exibia suas promessas não cumpridas, tal como ele havia feito na campanha passada. Depois veio o gosto amargo de perder as eleições e agora, em pouco mais de uma hora, deixará de ser o chefe do governo. O Sr. Presidente sente-se só. Sua mente percorreu em minutos todas as situações críticas de sua administração e voltou a escutar os conselhos descontraídos de seus ministros e colaboradores. Em silêncio pensou que se tivesse uma nova oportunidade não faria o mesmo. Porém, não fazer o mesmo não é uma alternativa. Qual foi realmente sua alternativa? Por que pode ganhar as eleições e não soube governar? Por que foi

derrotado pelas tendências da inércia? Era possível outro resultado? Imaginou-se agora no princípio de seu governo, começando de novo, porém com a experiência de saber o final. Empregaria seu tempo de outra maneira? Tomaria as mesmas decisões frente aos problemas e oportunidades que marcaram seu período presidencial? Valorizaria de forma igual seus colaboradores?

Agora era tarde, porém a descoberta o surpreendeu. Pensou que seria um bom método prever distintos fatores associados a cada decisão ou omissão sua no dia a dia. Se alguém lhe tivesse mostrado a situação que viveria hoje, como consequência do que fez e deixou de fazer, seu cálculo teria sido distinto. Em realidade minhas decisões teriam sido outras?, pensou. O que há, entretanto, mais forte que me limita ainda hoje que conheço os resultados de meu governo?. Sentia uma impotência angustiante, porém não conseguia identificar com segurança suas falhas.

Por fim, chegou o momento e ele concedeu um abraço diplomático a seu sucessor. Seis mãos anônimas interrompem o silêncio de sua saída com um aplauso de cortesia ao sair do Congresso, enquanto ele sorri com tristeza. Pensa no quão passageira é a euforia ruidosa que acompanha o novo presidente. A lição havia terminado junto com sua carreira política. Porém, havia terminado uma maneira primitiva de fazer política?

Saiu por uma porta lateral; ali há pouca gente e todos estão atentos aos que amplificam a voz do novo presidente. Lá dentro, ante uma iluminação sufocante dos equipamentos de televisão, o presidente lê seu primeiro discurso:

“Assumo o governo do país em condições desastrosas. Vivemos seis novos anos de inexplicável retrocesso econômico. Podemos exhibir a triste marca de completar doze anos sem crescimento desde que meu partido está na oposição. Prometo...”

Lá fora, o sol é intenso e suficiente para iluminar a cena de despedida. O ex-presidente enxuga o suor do rosto e ordena ao chofer: Vamos!. Aonde presidente?, pergunta o motorista uniformizado. À minha antiga casa!, diz o ex-presidente com um suspiro. Após, corrige: Não, melhor não. Vamos dar uma volta pela cidade, quero conhecer de novo meu país!

Um menino, com um olhar sorridente, tem boca e dentes enormes e com as duas mãos o saúda com uma reverência burlesca: Adeus, Sr. Presidente!

Compartilhe



Após ler o “Cena Um”, reflita para compartilhar com seus colegas!

- Quais reflexões esse texto nos traz?
- Em que medida estão sendo cumpridos os compromissos relativos a objetivos e metas?
- Quais são as principais causas de êxito ou fracasso de uma gestão ou intervenção/ação?
- O que é preciso corrigir para eliminar as falhas identificadas?

Escreva



Após a leitura sobre os aspectos conceituais e introdutórios sobre planejamento, pense e escreva: **Qual a sua definição de “problema”?**

Compartilhe



Por que estamos nessa formação para aperfeiçoar o espaço social e político de A&N nos estados? Qual ou quais o(s) problema(s) que mobilizaram a demanda por essa formação?

MOMENTO EXPLICATIVO



Relembre

Momento explicativo

É utilizado para a identificação, explicação e priorização dos problemas.

Objetivo da atividade	Explicar a situação de A&N do seu estado
Conteúdos importantes	Introdução ao momento explicativo (Capítulo 5, item 5.1.1, página 52) Como priorizar problemas Construção da matriz explicativa

6. Atividade - Identificação de problemas

Considerando a situação do seu estado e utilizando a tabela abaixo, preencha as colunas correspondentes a de acordo com as etapas a seguir:

1. Faça uma lista abaixo dos principais problemas que você identifica, segundo sua percepção e experiência.
2. Faça a identificação do ator responsável que está explicando o problema, aquele que está promovendo ou formulando o plano. Isto é importante para se ter muita clareza sobre a capacidade de ação do ator que a formula.
3. Preencha com descritores, isto é, informações (fatos) que confirmam a existência do problema.
4. Sinalize os descritores que estão fora do espaço de ação do ator que formula o plano.
5. Apresente outros atores relevantes para a explicação e enfrentamento do problema. Posteriormente essa identificação se tornará fundamental para analisar como estes valorizam e se relacionam com o mesmo.
6. Escreva detalhadamente as consequências principais do problema.

1	2	3	4		5	6
Problema	Ator responsável	Descritores (causas)	Espaço de ação		Outros atores	Consequências
			Interno	Externo		

7. Priorização de problemas

o exercício de priorizar problemas é uma tarefa complexa, o exercício abaixo é baseado na Matriz GUT para que você possa atribuir notas para cada categoria da matriz e ao final determinar o ranking de prioridades. Mas primeiro relembre alguns conceitos:

Relembre



Matriz GUT

É a sigla de uma matriz que avalia

G - Gravidade

U - Urgência e

T - Tendência.

Relembre



A matriz GUT é utilizada como método auxiliar no processo de tomada de decisão, cujo grande diferencial é a simplicidade de utilização e a possibilidade de atribuir valores para cada caso de maneira objetiva (Fáveri, Silva, 2016).

A partir dos problemas que você elegeu e considerando o exemplo apresentado no instrutivo, liste os problemas abaixo, atribua uma nota (0 a 5) de acordo com as colunas e calcule o resultado, de acordo com o exemplo.

Problema	Gravidade	Urgência	Tendência	Resultado
Problema 1	2	3	4	24

Utilize a tabela abaixo para inserir os problemas identificados no seu estado e calcule de acordo com a escala GUT sua priorização.

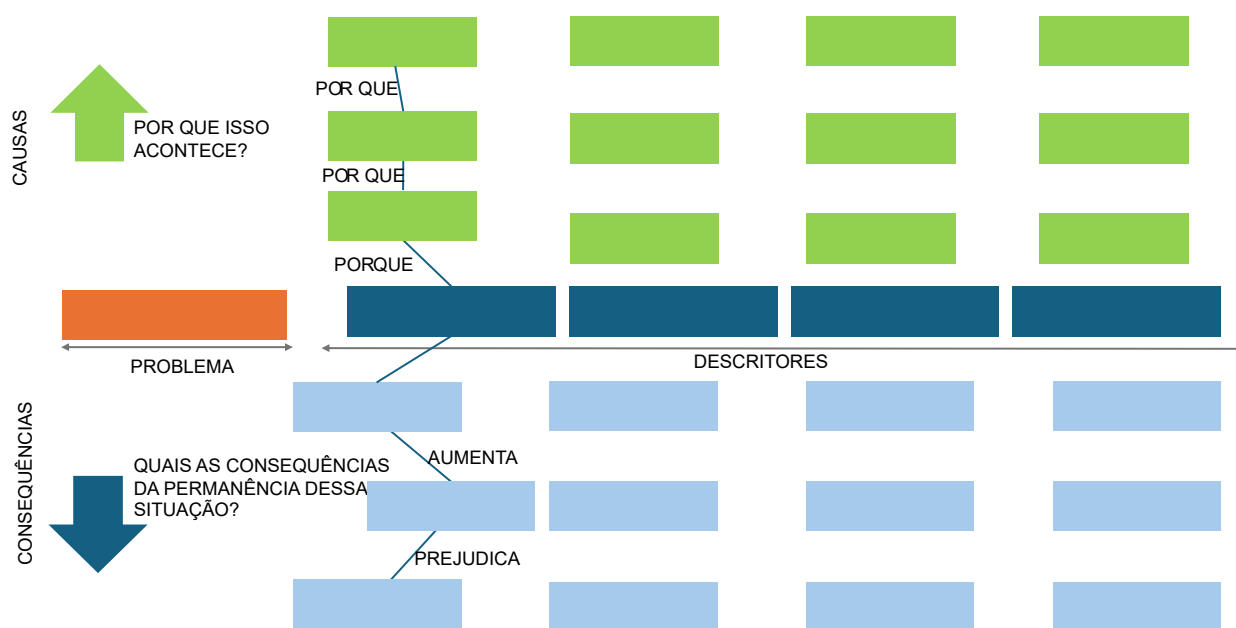
Problema	Gravidade	Urgência	Tendência	Resultado
Problema 1				
Problema 2				
Problema 3				
Problema 4				

8. Construção da matriz explicativa

Plano operativo



Utilizando os problemas priorizados na etapa anterior, preencha os fluxogramas abaixo para descrever suas causas e consequências. Utilize setas para fazer as ligações entre as causas, fique à vontade para aumentar ou diminuir o número de caixinhas. Considere as causas mais próximas do problema, as causas intermediárias e as mais amplas na determinação dos problemas.



Atenção: alguns dos problemas podem ter as mesmas fontes, com muitas setas direcionadas a eles, isso apontará para o “nó crítico”, que pode ser considerado o principal foco de intervenção.

9. Momento normativo



Relembre

Momento Normativo

É utilizado para a determinação dos objetivos e as operações de um plano.

Objetivo da atividade

Aplicar os conhecimentos sobre o momento normativo com uso das técnicas de determinação de imagem-objetivo, objetivos e operações estratégicas.

Conteúdos importantes

Imagem objetivo
Definição de objetivos e operações

10. Definição da imagem-objetivo



Relembre

Imagem-objetivo

pode ser tratada com a pergunta: *onde queremos chegar?* ou *“qual o teu sonho de mundo?”*. Essas provocações contribuem para que encontremos a imagem-objetivo e as operações necessárias para alcançá-la.



Plano operativo

Prática 08. Descreva abaixo qual é sua imagem-objetivo, sintetizada na pergunta: *“onde queremos chegar?”*. Esse deverá ser a resultante de todas as ações que serão elaboradas em seu plano operativo e que direcionarão todo o planejamento.

Imagem-objetivo

11. Resultados esperados e desejados



Plano operativo

Prática 09. Nesta atividade disponibilizamos um quadro com múltiplos campos, que estão logo abaixo do enunciado, para que você possa preencher de acordo com as etapas do momento normativo.

Primeira etapa: Dos descritores do problema descritos na matriz explicativa, você deverá estabelecer um resultado desejado, suas causas e resultados esperados.

Problema			
Descritores do problema	Resultado desejado	Causas/ variáveis/ fatores	Resultados do enfrentamento das causas dos problemas

Segunda etapa: Após estabelecidos os resultados, retorne à matriz e identifique os **pontos críticos** (causas, condicionantes dos descritores, portanto da manutenção de resultados não desejados).

12. Consequências e resultados do plano



Plano operativo

Terceira etapa: Definidos os resultados que podemos chamar de específicos, voltamos à matriz e listamos **as consequências**, assim como as **causas/variáveis** que definem os descritores, existem aquelas consequências mais proximais e as mais distais. Que farão o desenho do que serão nossos objetivos a curto e longo prazo.

Problema			
Consequências	Resultado desejado	Prazos	Observações

13. Operações do plano



Plano operativo

Quarta etapa: Definidos os objetivos gerais e específicos, passamos a considerar: **as operações** (o que fazer), como operar a situação, sem perder de vista os resultados.

Problema			
Objetivo geral	Objetivos específicos	Operações	Resultado esperado

14. Objetivos e operações do plano

Plano operativo



Quinta etapa: considerando os resultados desejados a curto, médio e longo prazos, são listadas as operações necessárias. Nesse momento deverão ser propostas **ações com objetivos** (onde queremos chegar com essa ação) e objetivos específicos (o que faremos para chegar). Nesta atividade, propomos que você descreva **as ações, seus objetivos gerais e específicos**, quem o fará e quando será feito, de acordo com o quadro abaixo:

Problema				
Objetivo geral	Objetivos específicos	Operações	Quem fará?	Quando será feito?

15. Momento estratégico



Relembre

Momento estratégico

Neste momento são exploradas diversas maneiras de fazer possível a realidade esperada, traduzida no plano em objetivos gerais e específicos.



Plano operativo

Prática 08. Descreva abaixo qual é sua imagem-objetivo, sintetizada na pergunta: “onde queremos chegar?”. Esse deverá ser a resultante de todas as ações que serão elaboradas em seu plano operativo e que direcionarão todo o planejamento.

ATIVIDADE MOMENTO ESTRATÉGICO³

Objetivo da atividade	Aplicar o raciocínio estratégico para analisar a viabilidade e factibilidade das operações, ajustar e propor novas operações
Conteúdos importantes	Viabilidade de operações; Factibilidade; Operações estratégicas.

Agora que você detalhou os objetivos específicos e possui uma visão da complexidade das ações planejadas, preencha a planilha abaixo resgatando os objetivos específicos, as operações, as características de viabilidade, factibilidade e operações estratégicas visando garantir a implementação do plano.

³ Fonte: Método Altadir de Planificação Popular - MAPP - Fundação Altadir, Venezuela



Plano operativo

Utilize a matriz exemplo do momento estratégico para construir as operações do seu estado. *Veja o exemplo no instrutivo.*

Problema								
Objetivo geral								
Objetivo específico	Opera-ções	Viabilidade			Factibilidade			Operações estratégicas
		Adm.	Tec.	Social	Recursos Necessários	Recursos Disponíveis	Situação (adequada/déficit).	

16. Momento tático-operacional



Relembre

Após colocar o plano em prática, o momento tático-operacional torna-se um espaço de análise que permite ao planejador acompanhar a execução do plano e preparar-se para reagir de forma rápida e eficaz às surpresas, o que significa capacidade de manter a direção do plano, promovendo as mudanças necessárias.

Objetivo da atividade	Acompanhar a execução e manter o direcionamento do plano alinhados aos objetivos iniciais, com possibilidade de realizar mudanças necessárias.
Conteúdos importantes	Estabelecimento de conceitos-guia; Monitoramento e avaliação; Determinação do objeto de monitoramento; Ajustes nas operações durante a execução de um plano; Periodicidade do monitoramento e avaliação.

O momento tático-operacional é crucial, pois envolve a implementação e reavaliação da situação inicial após as ações realizadas (detalhamento dos objetivos), exigindo novas abordagens. Propor mecanismos de monitoramento e avaliação é essencial para determinar a eficácia das ações e identificar obstáculos e oportunidades. Mesmo diante de obstáculos, é importante identificar estratégias para superá-los e garantir o sucesso do plano. O monitoramento e a avaliação são fundamentais para gerar aprendizado e melhorar o desempenho.

Neste momento, você formula indicadores e elabora a Matriz Final do Plano Operativo para resolver o principal problema identificado. O plano é um protocolo de intenções para alcançar resultados que impactem positivamente a situação inicial. Essa fase também envolve a gestão do plano, sendo crucial acompanhar a execução, realizar o monitoramento e a avaliação para redesenhar o plano conforme necessário, tornando-o viável e atualizado.

Os indicadores revelam diferentes aspectos do Plano, podendo fornecer uma resposta dicotômica (sim ou não; por exemplo: existência de Coordenação de Alimentação e Nutrição no Organograma da Secretaria Municipal de Saúde) ou uma resposta que indique frequência (por exemplo: percentual de profissionais nutricionistas no âmbito da atenção primária no primeiro semestre de 2024).

17. Definição de um conceito guia



Plano operativo

Preencha o quadro abaixo, com as etapas já finalizadas (problema escolhido, objetivos geral e específico) e formule o conceito-guia. Esse elemento tem como premissa orientar todo o plano, por isso deve estar alinhado a todos os itens, favorecendo a convergência das operações ao objetivo geral. Descreva também os resultados esperados e suas premissas. Ver: **Instrutivo:** Quarta etapa: defina o conceito guia para o monitoramento ou avaliação pretendida (página 87).

Problema		
Objetivo geral		
Objetivo específico		
Conceito-guia		
Operação		
Premissa		Resultados esperados

18. Definição de produtos, efeitos e impactos.

No quadro abaixo descreva alguns dos produtos elaborados a partir do estudo de caso e podem contribuir com a elaboração de operações do Plano Operativo de seu estado.

PRODUTOS	EFEITOS	IMPACTO



Relembre

Produtos

Monitora-se se os produtos foram ou vêm sendo distribuídos.



Relembre

Efeitos

Monitora-se a condição da entrega dos produtos ter gerado os efeitos indicados. Avaliam-se os pressupostos de que determinados produtos geram determinados efeitos.



Relembre

Impacto

Avalia-se a partir de um período de tempo determinado o quanto a ação mudou a situação/problema que mobilizou a intervenção.

19. Determinação de indicadores de produtos, efeitos e impacto.



Plano operativo

A partir da determinação das operações a serem realizadas, seus efeitos e impacto, utilize o quadro abaixo para descrever os indicadores que serão utilizados para sua avaliação e monitoramento.

[illegible]



Plano operativo

Utilize o quadro abaixo para realizar a descrição dos indicadores avaliativos, com parâmetros, cálculos, prazos e fontes de verificação.

Protocolo de indicadores de avaliação das ações do Plano Operativo					
Local					
Período de execução					
Operação	Indicador	Cálculo	Parâmetro	Prazo	Fonte de verificação



Consulte a tutoria

Indicadores

Caso você tenha dúvidas sobre esta atividade, entre em contato com seu tutor.

20. Plano operativo

Objetivo da atividade	Elaborar plano operativo para o fortalecimento da área de A&N do estado, a partir do exercício feito nas etapas anteriores no caderno de atividades
Conteúdos importantes	Argumentação e sensibilização; Identificação de problemas; priorização de problemas; Definição de imagem-objetivo; Definição dos objetivos gerais e estratégicos; Planejamento estratégico; Plano operativo.



Plano operativo

O quadro abaixo apresenta a estrutura do Plano Operativo que deverá ser entregue ao final da formação, no entanto, todas as atividades serão desenvolvidas ao longo do processo para que as dúvidas possam ser resolvidas com apoio dos professores e da tutoria de especialistas neste curso.

	Tópico	Itens essenciais
	ELEMENTOS PRÉ TEX-TUAIS	Autores, apoios, financiamentos, lista de siglas, de tabelas, etc
	APRESENTAÇÃO	Indicação do processo que permitiu a elaboração do plano apresentado
1	INTRODUÇÃO	Visão geral do processo e do produto apresentado
2	CENÁRIO DO PLANO	Elementos de contexto que justificam a existência do plano. Atores sociais mobilizados nos objetivos gerais e específicos do plano.
3	ANÁLISE SITUACIONAL	Os problemas, problema(s) priorizado(s), argumentos, atores, descritores, causas, consequências
4	OBJETIVOS DO PLANO	Objetivo geral e objetivos específicos
5	MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO PLANO	Protocolo de indicadores
6	DETALHAMENTO DO PLANO	Descrição do Plano Operativo contendo os materiais apresentados neste caderno (conforme orientação).
	REFERÊNCIAS	Conforme normas ABNT
	APÊNDICES	Matriz síntese Outros materiais elaborados pelos autores.

**CADERNO DE ATIVIDADES FORMAÇÃO APOIO AO FORTALECIMENTO
DA ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO NOS ESTADO**

[illegible]

REFERÊNCIAS

ARNAL, Justo, DEL RINCÓN, Delio, LATORRE, Antonio. Investigación educativa. Fundamentos y metodología. Barcelona: Labor, 1994

AKERMAN, Marco, CARMO LUIZ, Olinda. Avaliação da Atenção Primária: uma breve aproximação de conceitos e caminhos. In: BRASIL. Conselho Nacional de Secretários de Saúde. Acompanhamento e Avaliação da Atenção Primária. Brasília, DF: CONASS, 2004

CASANOVA, M. Antonia. La evaluacion, garantia de calidad para el centro educativo. aragoza. Edelvives, 1992

CHAVES-DOS-SANTOS, Sandra M. : Contextualizando a avaliação de políticas públicas: Conceitos, propósitos, modalidades, Salvador, 2010. (Material didático).

CROZIER, Michel. L'échec de l'évaluation en France tient au modèle jacobin. Pouvoirs Locaux, Boulogne - Billancourt, France, n. 38: 40-6, v. III, sept. 1998 (editorial) dossier - évaluation des politiques publiques

DUPUIS, Jérôme Les raisons du faible impact des évaluations. Les Cahiers de la Décentralisation. Pouvoirs Locaux: Boulogne - Billancourt, France, n. 38, v. III, sept. 1998. p. 38-39.

FÁVERI, Rafael de; SILVA, Alexandre da. Método GUT aplicado à gestão de risco de desastres: uma ferramenta de auxílio para hierarquização de riscos. REVISTA ORDEM PÚBLICA, v. 9, n. 1, jan./jun., 2016.

FIGUEIREDO, M; FIGUEIREDO, M.B. Avaliação política e avaliação de políticas: um quadro de referência teórica. Cadernos IDESP (15). 1986.

MATUS, Carlos. Política, planejamento e governo. Tomo I. Brasília: Série IPEA, 1996.

MATUS, Carlos. Teoria do Jogo Social. Edições São Paulo: FUNDAP, 2005

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Conceito de avaliação por triangulação de métodos. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza, ASSIS, Simone Gonçalves de, SOUZA, Edinilsa Ramos de (orgs.). Avaliação por triangulação de métodos: abordagem de programas sociais. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2005.

PAIM, J. S. Planejamento em saúde para não especialistas. In: CAMPOS, G. W. D. S.; MINAYO, M. C. D. S., *et al* (Ed.). Tratado de Saúde Coletiva. São Paulo - Rio de Janeiro: Editora Hucitec - Editora FIOCRUZ, 2009.

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO/PNUD. Manual de seguimiento y evaluación de resultados. Oficina de Evaluación Del PNUD. New York, 2002.

SERRA, Miquel Gómez. Evaluación de los servicios sociales. Barcelona: Gedisa, 2004.

SILVA, R. S, Brandão, D. Construção da capacidade avaliativa em organizações da sociedade civil. São Paulo: Fontes, 2003

SOUZA, Celina. Estado do campo da pesquisa em políticas públicas no Brasil. RCBS, v. 18, n, 51, p. 15-20, 2003

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS/NÚCLEO DE ESTUDOS DE POLÍTICAS PÚBLICAS /NEPP. Programa de Apoio à Gestão Social no Brasil. Projeto: Desenho e Implantação de Estratégia de Avaliação. Campinas, 1999.

WORTHEN, Blaine, SANDERS, James R, FITZPATRICK, Jody L. Avaliação de Programas: concepções e práticas. São Paulo: Gente, 2004

