



Entre Encontros e Despedidas do Passado e do Futuro: A Teoria da Mudança como Estratégia para Articulações no Planejamento da Política de Busca de Pessoas Desaparecidas e Acolhimento Familiar

Paulo Pereira da Silva¹

Orientador: Matheus Aguiar

Nome do Avaliador do TCR: Luís Fernando Godoy

São Paulo

2025

¹Pós-Graduado em Direitos Humanos e Lutas Sociais pela Universidade Federal de São Paulo (Unifesp), graduado em Direito pela Universidade Mackenzie e graduando no bacharelado em Gestão de Políticas Públicas pela Universidade de São Paulo (USP).

RESUMO

Trata-se de projeto de intervenção elaborado a partir de fundamentações teóricas e empíricas. Com o objetivo de estruturar o planejamento da Coordenadoria de Planejamento e Informação (CPI) da Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Cidadania de São Paulo (SMDHC), realizou-se uma análise da viabilidade de aplicação da Teoria da Mudança em um caso concreto. A proposta visou promover a retomada das articulações entre a CPI e a Divisão de Desaparecidos, a fim de contribuir para o fortalecimento da Política Municipal de Busca de Pessoas Desaparecidas, Localização Familiar e Atenção a Familiares de Pessoas Desaparecidas. Para isso, foram utilizados três métodos principais: pesquisa bibliográfica, que embasou teoricamente a aplicação da Teoria da Mudança; análise documental, voltada à compreensão dos processos e estratégias institucionais; e entrevistas semiestruturadas com profissionais da CPI e da Divisão de Desaparecidos, que forneceram subsídios relevantes sobre os desafios e necessidades relacionados às articulações e ao planejamento da política.

Palavras Chave: Planejamento; Teoria da Mudança; Política de Busca de Pessoas Desaparecidas e Acolhimento Familiar.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	4
2. Metodologia	7
3. Revisão de literatura	10
3.1. Teoria da Mudança: fundamentos, potencialidades e aplicações	10
3.2. Planejamento e intervenção na administração pública	11
3.3. Gestão de projetos e processos como estratégias de transformação	11
4. Desenvolvimento	12
4.1. Análise documental	12
4.2. “O que dizem” as entrevistas?	15
4.2.1. Objetivo das Entrevistas	16
4.2.2. “Nós não somos um escritório de projetos”: a identidade da CPI em Debate	16
4.2.3. O planejamento na prática	17
4.2.4. Maturidade Institucional e a Iniciativa da Mudança	17
4.2.5. Limites da Intervenção e Potencial de Impacto	18
4.2.6. Novas Abordagens em Curso	18
4.2.7. O Papel da Gestão da Informação na CPI	18
4.3. Divisão de Desaparecidos	19
5. Proposta de intervenção	21
5.1. Roteiro Orientador para Construção da Teoria da Mudança – CPI/SMDHC	22
5.1. Objetivo geral do processo	22
5.2. Etapas	22
1ª ETAPA – Compreender o contexto	22
2ª ETAPA – Explicitar as mudanças que se deseja alcançar	23
3ª ETAPA – Registrar o que deve ser feito para gerar mudanças	24
4ª ETAPA – Explicitar e registrar o público-alvo	24
6ª ETAPA – Esclarecer, registrar e questionar pressupostos	26
7ª ETAPA – Aprimorar o desenho	26
CONCLUSÃO	27
REFERÊNCIAS	28

1. INTRODUÇÃO

O que fazer diante da imensurável angústia de perder um ente querido? Como reagir quando essa perda está incrustada em um emaranhado de incertezas, dúvidas e imprecisões? Essas e outras tantas são as interrogações que familiares, amigos e conhecidos enfrentam face ao desaparecimento de alguém que tem um lugar especial em suas vidas.

Enquanto alguns se mobilizam por sua busca, a pessoa desaparecida pode estar à deriva, situada na intersecção de inúmeras vulnerabilidades e carente de intervenções que a recomponham aos seus tecidos sociais.

Submerso nessas reflexões, o trabalho em tela teve a sua concepção atrelada a motivações que caminhavam para o campo da análise de política pública. Preliminarmente, pretendia-se, dentre outras ações, avaliar a implementação da Política Municipal de Busca de Pessoas Desaparecidas, Localização Familiar e Atenção a Familiares de Pessoas Desaparecidas do Município de São Paulo (daqui em diante referida como “Política de Busca de Pessoas Desaparecidas e Atenção Familiar”, ancorada no Decreto nº 60.995/22, de 10 de janeiro de 2022. No entanto, o amadurecimento das reflexões conduziu a pesquisa a um novo lugar: “e se a gente desse um passo atrás e passasse a vislumbrar a política sob o prisma do planejamento?”²

Esse “passo atrás” levou o trabalho a um lugar no qual foi possível “trocar as lentes” para identificar como problemas comuns de uma realidade macro da administração pública se manifestam em um caso específico. E foi justamente esse movimento entre a escala macro e a micro — e o retorno da micro à macro — que norteou o início da pesquisa, conforme será exposto a seguir.

Partiu-se da reflexão acerca de dois problemas que são dados da realidade na administração pública brasileira: (i) a descontinuidade de políticas, projetos, ações e processos; e (ii) a não produção, ou produção de má qualidade, de memória institucional.

O presente trabalho não se debruçou sobre as razões, causalidades, efeitos e impactos gerados pelos problemas supramencionados em uma escala global, mas, assumindo-os como operantes de modo inexorável, buscou interpretar o que eles “nos dizem” sobre a nossa realidade particular.

Considerando que, na administração pública brasileira, fluxos, projetos e processos são reiteradamente interrompidos e que, somado a isso, há uma deficiência de instrumentais

² Trata-se de uma indagação surgida no processo de desenho da pesquisa, que representou um ponto de inflexão na delimitação do objeto de estudo, deslocando o foco da implementação da política para os seus processos de formulação e planejamento. A frase foi intencionalmente redigida de modo coloquial para expressar ao leitor o quanto essa alteração se deu de modo simples, natural e intuitivo.

voltados à construção e preservação de memória institucional, apresentam-se inúmeros gargalos quando da realização de um planejamento: qual foi o último estágio de determinado projeto ou atividade? É possível recuperar algo do que já foi feito? Em que medida a reconstrução desse passado poderia contribuir para o futuro?

Foi diante “desse retrato” que o presente trabalho se encontrou quando “adentrou a sala” onde se cultivaram projetos desenhados por meio da parceria entre a Coordenadoria de Planejamento e Informação (CPI, daqui em diante referida pela sigla) e a Divisão de Desaparecidos, ambas pertencentes à Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Cidadania de São Paulo (SMDHC, daqui em diante referida pela sigla).

A partir de informações levantadas internamente³, identificou-se que, em meados de 2022, CPI e Divisão de Desaparecidos desenvolveram projetos e atividades em conjunto. Optou-se por fazer esse recorte temporal — de 2022 até o momento atual — para a delimitação do objeto da pesquisa.

O detalhamento dessas atividades será apresentado no tópico de desenvolvimento deste trabalho, mas, em síntese, foi instaurado um grupo de trabalho que tinha atribuições referentes à reestruturação da Divisão de Desaparecidos e ao início do planejamento sobre a construção de um equipamento voltado exclusivamente para a execução da Política de Busca de Pessoas Desaparecidas e Atenção Familiar.

Entretanto, por diversas razões, essas atividades foram interrompidas, e não houve uma prática consistente de construção da memória institucional.

Sendo assim, lançando o olhar para a área de planejamento, alocada na CPI, refletiu-se sobre as razões da existência desses dois problemas que transitam entre o micro e o macro, o geral e o específico.

As possíveis causalidades aplicáveis ao caso particular serão explicitadas no tópico de desenvolvimento deste trabalho, porém, o que chama a atenção é que um novo elemento se somou na delimitação do objeto: a necessidade de retomar projetos conjuntos que foram abandonados outrora. E essa necessidade “vem de cima”, visto que tratam-se de demandas previstas na versão atual (2025) do Programa de Metas do Município (PDM, daqui em diante referido pela sigla). Essas demandas serão elucidadas no tópico de desenvolvimento deste

³ As fases iniciais da pesquisa foram delineadas a partir de sucessivas conversas com André Rondon Mattana, então Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental na CPI/SMDHC e primeiro supervisor deste TCR. André participou das articulações entre CPI e Divisão de Desaparecidos em 2022, por isso seus relatos foram significativos para a delimitação de elementos cruciais como o objeto e o problema de pesquisa. André deixou a SMDHC em fevereiro de 2025, antes da estruturação sólida deste trabalho, sendo então substituído por um novo supervisor.

trabalho, mas, dentre elas, estão a instituição do Comitê Permanente de Acompanhamento da Política Municipal de Busca de Pessoas Desaparecidas e Atenção Familiar, a criação do Cadastro Municipal de Pessoas Desaparecidas e, apesar de não constar no PDM, o estudo técnico e demais desenhos relacionados à construção do equipamento exclusivo para a execução desta política.

Tendo em vista que o objeto de pesquisa contempla os fatores mencionados — a descontinuidade de ações conjuntas entre CPI e Divisão de Desaparecidos entre 2022 e 2025, bem como a necessidade de sua retomada em 2025 —, definiu-se a seguinte questão/problema central: como o planejamento pode orientar a reestruturação dessa articulação entre as áreas / como estruturar esse recomeço sob a ótica do planejamento?

A partir de evidências levantadas inicialmente — que serão apresentadas no tópico de diagnóstico —, o estudo parte da hipótese de que a aplicação de ferramentas e metodologias técnicas de planejamento e gestão⁴ oferece relevantes subsídios para a retomada da articulação entre as áreas e, por conseguinte, contribui para a obtenção de êxito na reestruturação dos processos e dos objetivos-fim.

Logo, indagou-se: qual seria a metodologia adequada para aplicação neste caso concreto? Dentre o vasto acervo de opções produzidas pela literatura que versa sobre o tema, alguns modelos podem ser considerados aderentes e, vislumbrando o conjunto de elementos contidos no objeto e no problema central desta pesquisa, entendeu-se que a metodologia da Teoria da Mudança reúne características que poderiam elevá-la à melhor opção a ser aplicada na proposta.

A Teoria da Mudança é uma metodologia amplamente utilizada para planejar, implementar e avaliar processos, articulações, políticas públicas, projetos sociais e programas. Ela se baseia na ideia de que as mudanças desejadas não ocorrem de forma espontânea ou desorganizada, mas seguem uma lógica de causalidade, na qual as ações implementadas levam aos resultados esperados (ALMEIDA, 2018). O primeiro passo na aplicação da Teoria da Mudança é identificar claramente o problema central que precisa ser resolvido para, em

⁴ Entendem-se por “metodologias e ferramentas de planejamento e gestão de projetos e processos” os instrumentos utilizados para organizar, acompanhar e avaliar ações de forma sistemática, visando maior eficiência e continuidade das políticas públicas. Exemplos incluem: (i) Ciclo de PDCA (Plan-Do-Check-Act), usado para promover melhorias contínuas em processos; (ii) 5W2H, ferramenta que estrutura planos de ação a partir de sete perguntas-chave (o quê, por quê, quem, quando, onde, como e quanto custa); (iii) Matriz de Marco Lógico, utilizada para planejamento e monitoramento de projetos com base em objetivos, indicadores e pressupostos; (iv) Diagrama de Gantt, que permite visualizar o cronograma de um projeto; (v) BPM (Business Process Management), abordagem que mapeia e analisa processos para aperfeiçoar fluxos de trabalho; e (vi) ferramentas digitais de gestão de tarefas e projetos, como o Trello, o Asana e o Microsoft Planner, que auxiliam no acompanhamento colaborativo de atividades, prazos e responsabilidades.

seguida, propor um encadeamento lógico de propostas.

Assim, o trabalho parte dos seguintes objetivos:

- Aprofundar o diagnóstico apresentado a fim de que, fazendo prova da hipótese, seja analisada a viabilidade de aplicação da Teoria da Mudança neste caso concreto;
- A partir das constatações do diagnóstico, elaborar a proposta de intervenção ao problema apresentado, que poderá ser um desenho de como a Teoria da Mudança poderá ser aplicada ou a sugestão de uma outra abordagem.

Considerando a modalidade escolhida para o trabalho em tela, é importante sinalizar a definição clara de “projeto de intervenção”:

Um projeto de intervenção é uma proposta estruturada de ação sobre um problema relevante de política pública, com vistas a oferecer uma alternativa de solução com base em um modelo bem especificado e prototipado. O projeto é endereçado ao apoio à decisão de dirigentes públicos que, em uma determinada organização, tenham alguma governança sobre o referido problema. (LASSANCE, 2022, p. 3 ⁵

Pelo exposto, identificados o objeto e o problema central, o projeto de intervenção nascerá e será estruturado após uma incursão analítica que apontará os melhores caminhos para as transformações desejadas.

O trabalho está organizado da seguinte forma: introdução, metodologia, desenvolvimento, proposta de intervenção e conclusão.

A cada traço e contorno do desenho que se faz neste trabalho, fica nítida a importância de se construir uma boa e estratégica relação entre uma área-meio e uma área-fim de uma Secretaria. A relevância do planejamento e dos processos internos para a efetivação da política pública que chega às pessoas destinatárias. Ao cabo, é por elas e para elas que se conjugam os esforços na promoção e defesa dos Direitos Humanos.

2. Metodologia

Os procedimentos metodológicos utilizados enfrentaram desafios inerentes à natureza deste trabalho. Isso se dá porque observa-se a presença de um percurso que contém elementos que são esperados em uma pesquisa científica, típicos de um trabalho acadêmico; no entanto,

⁵ Referencial constante no slide da aula I de Metodologia, oferecida pela Escola Municipal de Administração Pública de São Paulo, por meio da formação do Programa de Residência em Gestão Pública.

o que se cobra ao final não é um produto acadêmico, como artigo científico, monografia ou dissertação.

A Portaria SEGES nº 16/2023, que regulamenta o Programa de Residência em Gestão Pública, estabelece, em seu artigo 13º, que o Trabalho de Conclusão de Residência (TCR, daqui em diante denominado pela sigla) “consistirá em um documento relacionado às experiências e aprendizados do Residente ao longo do período mínimo de 9 (nove) meses”, podendo ser entregue no formato de manual, guia prático, projeto de melhoria ou projeto de intervenção.

Como a modalidade escolhida neste trabalho foi o projeto de intervenção, buscou-se seguir as orientações que constam no “Guia para elaboração do Trabalho de Conclusão da Residência em Gestão Pública”. Nesse sentido, o próprio Guia demarca a diferença entre um projeto de pesquisa e um projeto de intervenção:

O Projeto de Intervenção (PI) visa orientar uma mudança ou transformação em uma dada realidade, seja na estrutura, seja no processo, enquanto os de pesquisa buscam conhecer algo da realidade, sem a preocupação precípua de desenvolver um plano de ação para agir sobre a realidade detectada. Pode ser desenvolvido no âmbito de contextos ou organizações, com o objetivo de introduzir modificações na estrutura, dinâmica da organização ou contexto e afetar positivamente o seu desempenho. Persegue a solução de problemas ou atendimento de necessidades identificadas e deve ser compreendido e desenvolvido como ação conjunta, que ocorre no e com o coletivo (XAVIER, 2018, p. 287)

Nesse sentido, foi necessário exercitar a criatividade para seguir um caminho acadêmico – que comumente não exige a apresentação de uma proposta concreta para solucionar o problema – até determinado ponto, para, em seguida, “mudar a estrada”, objetivando “chegar ao lugar” em que fosse possível engendrar um projeto de intervenção.

Considerando o exposto, a formulação do problema central do estudo já nasceu adaptada a esse “não lugar”, que possui elementos de pesquisa teórica e recomendação prática, uma vez que se posiciona como uma questão orientada à ação.

Assim, a partir de um diagnóstico preliminar, com necessidade de aprofundamento, os objetivos da pesquisa nasceram para a confirmação ou não das hipóteses. Nesta seara, para verificar a adequação da Teoria da Mudança na retomada dos trabalhos desenvolvidos em conjunto por CPI e Divisão de Desaparecidos, optou-se pelos métodos elencados abaixo:

- Pesquisa bibliográfica: realizou-se pesquisa teórica por meio de levantamento de materiais obtidos nos principais indexadores disponíveis, como google acadêmico, Scielo e Biblioteca Nacional de teses e Dissertações. Buscou-se uma apropriação consistente dos conceitos e principais aplicações da Teoria da Mudança⁶. De modo acessório, buscou-se identificar conceitos e aplicações para termos como “planejamento”, “gestão de projetos” e “gestão de processos”;
- Pesquisa documental: foram analisados documentos como atas de reuniões, slides de planejamento, minutas para despacho com autoridades, dentre outros disponíveis no drive de CPI. Vale mencionar que, no momento de arguição do então projeto desta pesquisa, a avaliadora, Andreza Galli, após tecer elogios e verificar coerência na aplicação da Teoria da Mudança no caso em comento, recomendou analisar os documentos com atenção, pois possivelmente haveria dados importantes que poderiam ser aproveitados no momento da elaboração do projeto de intervenção. Todos os documentos analisados serão apresentados ao final deste trabalho como “apêndice”;
- Entrevista: Utilizou-se o método de entrevistas semi-estruturadas por meio de questões gerais estabelecidas previamente que sofreram incrementos a depender da dinâmica das conversas. Buscou-se colher opiniões de pessoas de diferentes níveis hierárquicos, formações e tempo de trabalho na SMDHC. Foram entrevistadas pessoas que compõem equipes de CPI e da Divisão de Desaparecidos. Na CPI, participaram Luis Fernando Godoy, coordenador; Gabriel Brollo Fortes, assessor e ex residente; e Giovana Barreto, estagiária; todos da equipe de planejamento. Também da CPI, foi entrevistado Andrew Solera, Analista de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional e líder da equipe de Gestão da Informação. Da Divisão de Desaparecidos participaram Darko Hunter e Murilo Cerqueira. Com a exceção dos integrantes da Divisão de Desaparecidos, que por uma questão de limites na disponibilidade foram entrevistados conjuntamente, optou-se por conversas individuais a fim de que fossem valorizadas as percepções de cada pessoa, sem influência de terceiros. Cada entrevista teve a duração de pelo menos 1 hora. As entrevistas foram interpretadas como relatos de experiências com potencial de corroborar ou arrefecer a hipótese inicial.

⁶ Nota-se que a Teoria da Mudança não foi abordada enquanto metodologia para a construção da pesquisa, mas como objeto de análise para que se pudesse aferir a viabilidade de sua utilização para a proposição do Projeto de Intervenção.

3. Revisão de literatura

3.1. Teoria da Mudança: fundamentos, potencialidades e aplicações

Uma teoria de mudança é a aposta que uma iniciativa faz em relação ao futuro da realidade na qual ela intervém. Reunindo elementos em uma cadeia lógica que relaciona ações, produtos, resultados e impacto, uma teoria de mudança procura traduzir, de maneira simples e criativa, os maiores compromissos de uma iniciativa. A figura a seguir traz uma simplificação do conceito.

ARTEMISIA – MOVIMENTO DE IMPACTO SOCIAL (2017, p. 27)

A Teoria da Mudança é uma ferramenta de planejamento estratégico e avaliação que busca explicitar, de forma clara e lógica, os caminhos necessários para alcançar determinados resultados de mudança social, institucional ou programática. Ela parte da identificação de um problema e estrutura um raciocínio causal entre os insumos disponíveis, as atividades realizadas, os produtos entregues, os resultados esperados e os impactos pretendidos (WEISS, 1995).

Diferentemente de outros instrumentos de planejamento que se limitam à descrição linear de metas e ações, a Teoria da Mudança propõe a construção de uma lógica de intervenção fundamentada em hipóteses, pressupostos e evidências. Isso significa que cada elo entre as etapas do processo deve ser justificado: o que se espera alcançar, por que se acredita que determinada ação produzirá tal efeito, e quais condições são necessárias para que essa transformação ocorra (VOGEL, 2012).

Seu uso tem crescido significativamente no setor público, principalmente em contextos que exigem articulação entre diferentes atores institucionais, monitoramento contínuo e avaliação de políticas públicas em ambientes marcados por incertezas e complexidade. A Teoria da Mudança tem sido utilizada tanto na formulação de programas quanto no redesenho de práticas institucionais, funcionando como uma "bússola" para decisões estratégicas baseadas em resultados e evidências.

No contexto da gestão pública municipal, seu uso pode representar uma oportunidade de revisão crítica dos fluxos, atribuições e objetivos dos órgãos e políticas, promovendo maior alinhamento entre a ação cotidiana da administração e os resultados que se deseja alcançar para a população. Ao tornar visível o encadeamento lógico das ações, a Teoria da Mudança também contribui para a qualificação do debate público, a responsabilização institucional e o fortalecimento da cultura de planejamento e avaliação.

Este trabalho se propõe a incentivar a incorporação da Teoria da Mudança como abordagem metodológica na atuação do Departamento de Pessoas Desaparecidas da SMDHC, por meio de um projeto de intervenção elaborado a partir de entrevistas, análises institucionais e inferências empíricas. Parte-se da hipótese de que a explicitação dos objetivos e caminhos de mudança pode aprimorar a articulação entre áreas, potencializar o impacto das ações e promover aprendizado organizacional.

3.2. Planejamento e intervenção na administração pública

O planejamento no setor público é um processo essencial para a orientação das ações governamentais. Envolve a definição de objetivos, o mapeamento de estratégias e a alocação de recursos com base em diagnósticos situacionais, projeções e prioridades políticas. Conforme aponta Faria (2005), o planejamento público é um campo multidimensional, que precisa considerar os aspectos técnicos, políticos, sociais e institucionais envolvidos na formulação e execução das políticas.

Nesse sentido, a adoção de abordagens estruturadas como a Teoria da Mudança se conecta à demanda por uma gestão pública mais orientada a resultados, transparente e responsiva às demandas da população. Isso é particularmente relevante quando se trata de áreas sensíveis, como a política voltada a pessoas desaparecidas, que envolvem múltiplos atores, fluxos de informação complexos e a necessidade de ação intersetorial.

3.3. Gestão de projetos e processos como estratégias de transformação

A gestão de projetos é um conjunto de práticas que visa organizar esforços temporários com objetivo específico, dentro de prazos, orçamentos e escopos definidos (PMI, 2017). No setor público, sua adoção pode favorecer a implementação de soluções pontuais e inovadoras, especialmente em áreas que demandam reorganização de fluxos e maior coordenação entre setores.

Por outro lado, a gestão de processos busca o aprimoramento contínuo de rotinas institucionais, promovendo eficiência, clareza de responsabilidades e melhor uso dos recursos. Aplicada ao cotidiano da administração pública, essa abordagem contribui para a redução de gargalos, o fortalecimento do trabalho em rede e a construção de soluções mais sustentáveis (DAVENPORT, 1994).

No contexto da Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Cidadania, a articulação entre esses dois campos — gestão de projetos e de processos — com a Teoria da Mudança pode se traduzir em intervenções mais qualificadas, que combinem inovação e institucionalização. A proposta deste trabalho é justamente sugerir um redesenho da atuação do Departamento de Pessoas Desaparecidas com base nessa articulação conceitual e metodológica.

E é pensando na aplicação prática que o “Guia prático de avaliação para negócios de impacto social” sugere tópicos que indicam “quando se deve usar a Teoria da Mudança”. ARTEMISIA – MOVIMENTO DE IMPACTO SOCIAL (2017, p. 28)

- Quando é necessário planejar algo novo, neste caso, pondo ênfase no desenho da futura intervenção.
- Quando há necessidade de estudar o que está acontecendo para melhor compreender uma iniciativa, produzir alinhamento entre equipe e stakeholders, identificar e corrigir problemas.
- Quando uma avaliação está para começar mas não há compreensão clara sobre seu objeto.
- Quando se faz necessário um esquema visual mais claro, sistêmico e criativo da iniciativa, ou o que é ênfase às necessidades de comunicação.
- Quando se deseja engajar diferentes atores, buscando também escutar como eles enxergam a iniciativa/emprego/empoderamento.
- Quando é preciso revisar as estratégias.

4. Desenvolvimento

Esta seção apresenta resultados encontrados no transcorrer da pesquisa a partir dos métodos utilizados. Trata-se de uma parte extremamente importante do trabalho, haja vista que descortina conexões entre as hipóteses iniciais, o material teórico e os resultados de caráter empírico, promovendo, assim, o aprofundamento do diagnóstico.

4.1. Análise documental

Foi uma grata surpresa a constatação de que, no drive da CPI, existe uma pasta reservada para armazenamento de documentos relativos a interações com outras áreas da SMDHC e, dentre elas, está a pasta denominada como “Desaparecidos”.

Nesta pasta, há cerca de 105 arquivos, distribuídos em aproximadamente 15 pastas, que formam uma espécie de quebra-cabeça para quem está tendo contato com o conteúdo pela primeira vez.

Após checar todos os arquivos, foram selecionados alguns documentos considerados relevantes para o presente trabalho. São eles: atas de reuniões de um grupo de trabalho voltado ao atendimento de familiares de pessoas desaparecidas, árvore de problemas acerca do planejamento de um serviço de apoio a pessoas desaparecidas e atendimento familiar, e slides intitulados como “Estruturação da Política e seus serviços”.

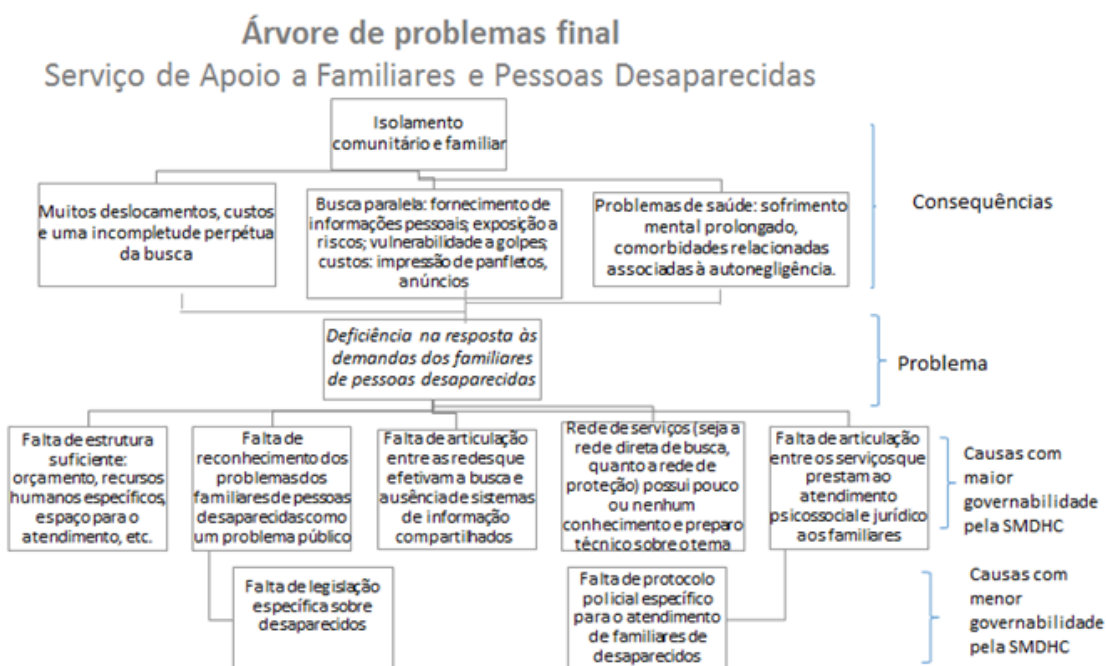
De pronto, o que chama a atenção é que, em 2022, houve um movimento parecido com o que se propõe neste trabalho: a conjugação de esforços transversais, liderados pela CPI, para resgatar o histórico da Política de Busca de Pessoas Desaparecidas e Acolhimento Familiar e da Divisão de Desaparecidos, a fim de instrumentalizar articulações para o atingimento de determinados objetivos.

Em síntese, foram analisadas seis atas de reuniões realizadas entre 2020 e 2021, abordando temas relacionados ao atendimento de familiares de pessoas desaparecidas e à melhoria dos fluxos de resposta. Abaixo, segue um resumo das principais reuniões:

- 06/11/2020: No primeiro encontro do GT de Atendimento a Familiares de Pessoas Desaparecidas, discutiu-se a criação de um diagnóstico das necessidades dos familiares e a importância de uma abordagem socioassistencial ao invés de uma inicial policial. Encaminhou-se a integração dos serviços públicos para um atendimento mais eficiente;
- 17/11/2021: No encontro sobre Fluxo Integrado, discutiu-se a ampliação do papel das escolas no atendimento a desaparecimentos de adolescentes, com a criação de um formulário específico para registros e o treinamento de profissionais da educação;
- 11/12/2020: Na reunião de retrospectiva do GT, foram avaliados os progressos feitos durante o ano de 2020, com ênfase na necessidade de um atendimento especializado aos familiares e na integração com os serviços de saúde e assistência social.;
- 04/02/2021: O encontro sobre a metodologia de registro de desaparecimentos visou definir um sistema de coleta de dados eficiente, com foco em crianças e adolescentes, e a implementação de um sistema de alertas envolvendo diversos órgãos;
- 22/05/2021: A reunião sobre parcerias com organizações da sociedade civil ressaltou a importância da colaboração entre a Secretaria Municipal de Direitos Humanos e as ONGs, com a proposta de criar uma rede de apoio psicossocial.

- 13/08/2021: Na reunião sobre melhorias nos fluxos de atendimento, discutiu-se a criação de canais de comunicação mais eficientes entre os familiares e os órgãos públicos, além da importância do suporte psicológico no processo de acolhimento.

No bojo da estruturação do serviço para efetivação da política pública, houve a estruturação de uma árvore de problemas⁷:



Foram definidos cinco principais problemas a serem endereçados pelo Serviço:

1. Falta de estrutura suficiente: orçamento, recursos humanos específicos, espaço para o atendimento, etc.
2. Falta de reconhecimento dos problemas dos familiares de pessoas desaparecidas como um problema público;
3. Falta de articulação entre as redes que efetivam a busca e ausência de sistemas de informação compartilhados;
4. Rede de serviços (seja a rede direta de busca, quanto a rede de proteção) possui pouco ou nenhum conhecimento e preparo técnico sobre o tema;

⁷ A árvore de problemas é uma ferramenta usada para identificar e analisar as causas e efeitos de um problema central. Ela ajuda a visualizar de forma estruturada o problema, mostrando as causas que o geram e os efeitos que ele causa, com o objetivo de encontrar soluções mais eficazes. O problema central fica no "tronco" da árvore, enquanto as causas estão nas "raízes" e os efeitos estão nos "ramos".

5. Falta de articulação entre os serviços que prestam atendimento psicossocial e jurídico aos familiares.

Por sua vez, o documento “Estruturação da Política e seus serviços”, elaborado em 2022, apresenta um apanhado bastante denso, que vai desde o levantamento de demandas como a contratação ou desenvolvimento de um sistema informatizado, a estruturação de um comitê e o arranjo necessário para o novo equipamento, questões amplamente discutidas à época, mas que ainda são atuais.

O que vale salientar desta análise é que, diferente do que se imaginava, a CPI já teve muitos “vai e vens” quando se trata da implementação de metodologias e ferramentas.

Observa-se que, durante os processos descrito, há indícios de utilização do “Modelo Lógico”⁸, que guarda muitas similaridades com a Teoria da Mudança.

O mesmo se aplica no que tange às preocupações relacionadas à memória institucional: em 2022, houve uma preocupação por recuperar o que veio antes para se projetar os objetivos futuros.

Apesar dos esforços, o aparente hiato entre 2022 e 2025 acusa que, mesmo diante de tais esforços, todo esse processo não passou incólume dos problemas sinalizados neste trabalho. Por mais que haja registros, há inúmeras dificuldades para se “decifrar” os documentos do drive, o que suscita dúvidas acerca do que pode ser aproveitado.

4.2. “O que dizem” as entrevistas?

Neste tópico serão apresentadas “costuras” entre as informações advindas das entrevistas. Optou-se por não expor os conteúdos individualmente, com a reprodução direta das falas de cada entrevistado, mas sim construir uma linha de raciocínio a partir de inferências extraídas do cruzamento dos discursos.

As entrevistas foram conduzidas em um estágio mais avançado do trabalho, momento em que as principais decisões já haviam sido previamente tomadas, com base no material e nas ponderações feitas até então. Isso não retira a sua relevância na pesquisa, tampouco retira o seu peso de orientação para as escolhas definitivas, mas assume que esses diálogos estão em um lugar de confirmação ou refutação das formulações realizadas. Como será demonstrado ao longo desta seção, as entrevistas desempenharam papel decisivo ao reafirmar hipóteses,

⁸ O modelo lógico é uma ferramenta utilizada para planejar, descrever, monitorar e avaliar políticas, programas ou projetos. Ele organiza visualmente os elementos centrais de uma intervenção — como insumos, atividades, produtos, resultados e impactos — e as relações causais entre eles. Seu uso facilita a compreensão dos objetivos e das estratégias envolvidas, além de orientar a definição de indicadores de desempenho.

indicar limitações e reforçar caminhos possíveis, contribuindo diretamente para o aprimoramento e a consolidação das proposições apresentadas neste trabalho.

4.2.1 Objetivo das Entrevistas

Em linhas gerais, as entrevistas realizadas com os integrantes da CPI tiveram o objetivo de colher percepções dos entrevistados acerca de problemas e possíveis soluções a serem considerados tanto nos processos internos, quanto na relação com outras áreas da SMDHC.

A estrutura das conversas constitui-se por três grandes eixos: (i) a utilização ou não de metodologias e ferramentas de planejamento e gestão de projetos e processos; (ii) a possível relação entre o uso ou não dessas ferramentas e metodologias com problemas relacionados à descontinuidade de projetos; e (iii) em que medida os itens anteriores afetaram ou não a relação entre CPI e Divisão de Desaparecidos. Os encaminhamentos guiaram-se sob a tônica de uma questão orientadora: como a CPI pode contribuir com a Divisão de Desaparecidos?

4.2.2. “Nós não somos um escritório de projetos”: a identidade da CPI em Debate

De início, vale ressaltar que em todas as entrevistas da CPI, os entrevistados espontaneamente abriram uma discussão acerca da identidade da Coordenadoria: quem é CPI e qual o seu papel na SMDHC? Percebe-se que, dado o caráter dinâmico da área, esse questionamento faz parte do cotidiano da equipe, de modo que a complexidade leva a uma resposta por exclusão, elencando o que a CPI não é. Foi utilizando-se desse raciocínio que surgiu a importante fala “nós não somos um escritório de projetos”.

Tal assertiva é uma síntese que vai ao encontro de falas de outros entrevistados, que, juntas, expressam que, como na maioria das dinâmicas de trabalho da administração pública, a CPI não organiza as suas atividades em “caixinhas de projeto”. Dentre outras razões, isso ocorre por uma cultura organizacional de “viver apagando incêndio”, outra frase usada massivamente no setor público. O conteúdo da frase revela o caráter imprevisível e desafiador de trabalhar no governo (em qualquer governo), que por seus arranjos próprios, pode obstruir a implementação de determinadas iniciativas.

4.2.3. O planejamento na prática

Se a CPI não distribui o seu trabalho sob a lógica de projetos, como poderia a sua área de planejamento utilizar ferramentas e metodologias de gestão de processos e projetos? Esse questionamento surgiu durante uma das entrevistas com a premissa de que a área não faz uso de tais instrumentais, entretanto, com o transcorrer da conversa, foi possível identificar o contrário: sim, algumas ferramentas e metodologias fazem parte do cotidiano da equipe de planejamento.

Ocorre que, o uso de tais instrumentais não se dá de forma expressamente direta, por exemplo, é improvável que alguém apareça com um plano de gestão de projetos convidando a equipe para uma reunião de kick-off, porém é corriqueiro que, diante de uma nova demanda, um gestor reúna a equipe para um encontro inicial com alinhamento de objetivos, definição de responsabilidades, etapas e cronograma. Ou seja, por meio desse exemplo básico pode-se notar que, muitas vezes, apesar de não serem utilizadas determinadas terminologias e linguagens, na prática o âmago do conceito de determinado instrumento está sendo executado.

Por outro lado, ainda segundo as entrevistas, apesar do uso não expreso de determinadas metodologias e ferramentas na área de planejamento, é preciso reconhecer que mesmo esse uso ainda é baixo frente ao arsenal de alternativas disponíveis para potencializar as atividades.

Entre os motivos elencados para a baixa adesão de instrumentais, estão a falta de conhecimento técnico da equipe para lidar com determinadas ferramentas e metodologias e, pensando na relação com outras áreas da SMDHC, a falta de maturidade da Secretaria para lidar com a inovação ocasionada por tais iniciativas.

4.2.4. Maturidade Institucional e a Iniciativa da Mudança

O aspecto da imaturidade suscitou uma reflexão extremamente importante: será que o tempo da maturidade vai chegar? Será que a área de planejamento deveria aguardar o advento de determinadas transformações para enfim discutir a implementação de novas metodologias e ferramentas? Ou será que a área deveria, desde já, “apostar” na implementação de determinadas metodologias em casos pontuais para testar a sua viabilidade e potencial de impacto?

O presente trabalho considerou que a implementação de novas metodologias e ferramentas pode, não apenas potencializar casos específicos, mas, simultaneamente, fortalecer a área de planejamento e contribuir com o processo de construção da identidade institucional.

4.2.5. Limites da Intervenção e Potencial de Impacto

A maior parte dos entrevistados considerou que o uso de novas metodologias e ferramentas podem oferecer boas respostas para lidar com problemas que são inevitavelmente dados da realidade na administração pública, como a descontinuidade e os problemas com a memória institucional. Porém, uma das entrevistas apresentou ceticismo quanto a isso, argumentando que, independentemente do uso de novos e melhores instrumentais, existe um problema maior e mais influente: a alta rotatividade de pessoas e a velocidade das mudanças no setor público.

O posicionamento mais cético foi importante para que o presente trabalho assumisse os limites de sua intervenção. Ou seja, por melhor que possa ser a aplicação de determinada metodologia, ela ainda estará sujeita a variáveis incontroláveis que podem fazer os problemas persistirem. Porém, mesmo diante de tal ressalva, fica claro o quanto a inserção de instrumentais técnicos podem mitigar problemas e solidificar processos que outrora eram mais frágeis.

4.2.6. Novas Abordagens em Curso

Nesse sentido, as entrevistas indicam que CPI vive um momento de inserção de novas abordagens metodológicas, como as que se podem observar no planejamento estratégico, com dinâmicas coletivas para a elaboração de conteúdos que vão desde a uma árvore de problemas, até a reelaboração da missão, visão e valores da SMDHC. Algo parecido se observa com a construção do fluxo de monitoramento das entregas prioritárias.

Além disso, verifica-se que há forte interesse, por parte significativa da equipe de planejamento, no aprofundamento de conhecimentos técnicos para aplicação de novas metodologias e ferramentas no cotidiano. Isso se verifica em ações concretas como a busca por cursos ou leituras para uma curva de aprendizagem na área.

4.2.7. O Papel da Gestão da Informação na CPI

As entrevistas revelaram algo que não era visível anteriormente: a área de Gestão da Informação, braço tecnológico de CPI, faz amplo uso de instrumentos, ferramentas e metodologias de gestão de projetos e processos. A partir das entrevistas, compreendeu-se que a linguagem desses instrumentais faz parte da realidade prática no âmbito da tecnologia da

informação, o que, somado a conhecimentos técnicos e esforços do gestor, faz com que a equipe esteja mais predisposta a esses usos.

Todavia, as entrevistas apontaram algo muito importante sobre o supramencionado: mesmo no caso da equipe de Gestão da Informação, que nominalmente faz alto uso de diversas metodologias e ferramentas, nenhuma delas é utilizada em sua totalidade e, a partir da experiência relatada, consta-se que por melhor que seja o desenho de determinado instrumental, ele sempre sofrerá adaptações e/ou outras combinações quando da sua execução na realidade prática.

Por fim, constatou-se que a equipe de Gestão da Informação já teve bons diálogos com a Divisão de Desaparecidos e por isso estuda soluções tecnológicas a serem entregues para o aprimoramento da Política de Busca de Pessoas Desaparecidas e Atenção Familiar.

No “melhor dos mundos”, nota-se que a CPI gostaria de atuar como uma espécie de consultoria interna ou, por que não, um “escritório de projetos”? Todavia, reconhecendo as limitações fatídicas da realidade, é possível, paulatinamente, construir um planejamento real com elementos do “ideal”.

4.3. Divisão de Desaparecidos

Realizou-se uma entrevista semiestruturada com Darko Hunter, Diretor da Divisão de Desaparecidos, e Murilo Cerqueira Rodrigues, assessor dessa mesma divisão. Darko é amplamente reconhecido como uma referência na área de desaparecimento de pessoas, acumulando grande respeito e reconhecimento por sua longa trajetória e comprometimento com a causa. Murilo, por sua vez, é um do total de dois assessores que trabalham diretamente com Darko.

A entrevista foi estruturada em duas grandes partes: a primeira abordando a visão de ambos sobre a CPI e a segunda explorando os aspectos tecnológicos que envolvem o trabalho da Divisão de Desaparecidos.

Ao serem questionados sobre a CPI, Darko e Murilo compartilharam que a veem como um “braço da tecnologia”, ou seja, como um elemento essencial no aprimoramento e modernização dos processos e estratégias da Divisão de Desaparecidos. Ambos destacaram que a CPI, na percepção deles, representa uma abordagem que pode transformar significativamente a forma como as ações da divisão são conduzidas. Em relação à conexão entre as duas áreas, apesar de uma lembrança vaga, eles mencionaram que houve, no passado, iniciativas interessantes, incluindo diálogos com familiares de desaparecidos. Essas conversas estavam centradas no desenvolvimento e na estruturação de um futuro equipamento, que, por

ora, ainda não foi lançado. O principal resultado dessa interação foi a elaboração do termo de referência do equipamento, um documento que, segundo Darko, necessita apenas de uma simples revisão, mas que ainda pode ser aproveitado para a implementação da tecnologia que se almeja.

Embora vejam a CPI predominantemente como uma extensão da tecnologia, Darko e Murilo expressaram abertura para reuniões e discussões futuras, com o intuito de explorar as possíveis contribuições que a área de Planejamento poderia oferecer para o fluxo de trabalho da Divisão de Desaparecidos. Ambos destacaram que já haviam dialogado com a equipe de Gestão da Informação da CPI sobre a efetivação das medidas previstas no decreto que regulamenta a política, medidas essas que agora estão refletidas na versão atualizada do Plano de Desenvolvimento Municipal (PDM) avançado, no qual diversas ações estratégicas foram definidas para o fortalecimento da política de busca de pessoas desaparecidas e localização familiar.

Dentre as ações estratégicas da Meta 59 do PDM (atual versão 2025), destacam-se: a instituição de um comitê permanente de acompanhamento da Política Municipal de Busca de Pessoas Desaparecidas; a criação do Cadastro Municipal de Pessoas Desaparecidas; e a integração formal do Smart Sampa no fluxo de busca de pessoas desaparecidas.

Para Darko, a maior contribuição que a CPI poderia trazer à divisão seria a incorporação de suas demandas ao sistema SIAD⁹, plataforma desenvolvida pela própria CPI. Ele destacou que a implementação dessas ações estratégicas, dentro do PDM, poderia promover uma maior integração e eficiência no processo de localização de desaparecidos, especialmente com a utilização de tecnologias avançadas que garantem a troca de informações de forma mais rápida e eficaz.

No campo da inovação tecnológica, foi discutido o plano de integrar o mecanismo de alerta, hoje emitido manualmente, com outros sistemas públicos ao longo dos próximos quatro anos, o que incluiria a criação de um cadastro das pessoas desaparecidas e seus familiares, bem como a criação de um site com um painel de anúncios de desaparecidos. Também foi mencionada a integração do sistema com diversas instituições públicas, como hospitais, IML e outros serviços essenciais. No momento, todas as operações de acompanhamento de desaparecimentos ainda dependem de métodos manuais, como planilhas,

⁹ Desenvolvido pela Coordenadoria de Planejamento e Informação, e implantado no dia 31/07/2024, o SIAD - Sistema Integrado de Atendimentos em Direitos Humanos é a ferramenta oficial da rede de serviços de promoção e defesa dos direitos humanos da SMDHC.

e a divulgação dos casos é feita de maneira limitada, com o uso de redes sociais como o Facebook.

Outra inovação seria a integração do SIAD com o Smart Smap, plataforma que pode representar avanços significativos.

Darko expressou seu entusiasmo em relação a essas possibilidades, destacando que essas inovações tecnológicas poderiam otimizar o trabalho da Divisão, garantindo que as informações fossem mais acessíveis e integradas aos diversos serviços envolvidos.

Em muitas falas foram ressaltadas características da transversalidade e da interseccionalidade envolvida na execução desta política, que envolve desde a sensibilidade que deve ser despendida a pessoas em situação de rua, pessoas com deficiência ou em casos de perseguição e violência contra a mulher. Cada um com sua idiossincrasia exige cuidados e esforços peculiares.

Ao final da entrevista, Darko demonstrou grande disposição para novas reuniões, com o objetivo de dar seguimento à implementação dessas inovações tecnológicas, reforçando o desejo de estreitar os laços entre as áreas de Planejamento e a Divisão de Localização Familiar e Desaparecidos. O compromisso de trabalhar juntos para promover um sistema mais eficiente e sensível às necessidades das famílias dos desaparecidos ficou claro, tornando evidente que a integração de esforços entre a tecnologia e o planejamento é vista como uma chave essencial para o avanço no atendimento a essa problemática social.

5. Proposta de intervenção

Após todas as constatações aferidas na pesquisa teórica, este tópico apresenta um projeto de intervenção a ser aplicado no planejamento das articulações para a retomada e reestruturação de projetos e ações conjuntas entre a CPI e a Divisão de Desaparecidos.

Conforme apontado pelo diagnóstico, existe uma janela de oportunidade para que a CPI comece a utilizar-se de novas metodologias e ferramentas. Junto a isso, considera-se viável a utilização da Teoria da Mudança para a construção desse planejamento tendo em vista o contexto altamente aderente às hipóteses de “Quando aplicar a Teoria da Mudança”.

O exercício proposto tem o potencial de produzir dois efeitos: (i) propor a metodologia da Teoria da Mudança para estruturação do planejamento como resposta ao problema central deste estudo e (ii) contribuir para o avanço técnico da área de planejamento e de toda a CPI. Parte-se do pressuposto de que a utilização de uma metodologia em um caso concreto poderá abrir um importante precedente com potencial de produzir impactos na cultura organizacional de CPI. Com a experiência do caso concreto na relação

CPI-Desaparecidos, será possível considerar a implementação de iniciativas análogas, tanto em atividades exclusivas de CPI, quanto na interação com outros departamentos.

Partindo da premissa de que toda metodologia deve ser adaptada a uma realidade particular, as etapas da Teoria da Mudança foram estruturadas no plano de ação que segue abaixo. Trata-se de um roteiro orientador com as etapas a serem cumpridas para a implementação da metodologia.

5.1. Roteiro Orientador para Construção da Teoria da Mudança – CPI/SMDHC

5.1. Objetivo geral do processo

Estruturar o planejamento para a retomada das articulações entre a CPI e a Divisão de Desaparecidos. Todo o processo de construção e implementação da Teoria da Mudança deverá ser conduzido pela equipe de planejamento da CPI. O resultado esperado é a formulação de um plano de ação que oriente de forma estratégica e articulada as iniciativas futuras da Coordenadoria junto à Divisão de Desaparecidos, visando o cumprimento de demandas como a instituição do Comitê Permanente de Acompanhamento da Política Municipal de Busca de Pessoas Desaparecidas e Atenção Familiar, a criação do Cadastro Municipal de Pessoas Desaparecidas e o estudo técnico e demais desenhos relacionados à construção do equipamento exclusivo para a execução desta política

Antes de tudo, sugere-se a realização de uma oficina interna para que a equipe de planejamento se aproprie dos principais conceitos e abordagens da Teoria da Mudança.

5.2. Etapas

1ª ETAPA – Compreender o contexto

Pergunta norteadora:

O que está acontecendo hoje? Onde estamos e como chegamos até aqui?

Objetivo:

Realizar um diagnóstico compartilhado da situação atual da política de busca de pessoas desaparecidas no município, compreendendo o percurso histórico, os aprendizados acumulados e os entraves persistentes.

Atividades sugeridas:

- Promover uma reunião intersetorial entre a equipe da Coordenadoria de Planejamento e Informação (CPI) e a Divisão de Desaparecidos para sistematizar o conhecimento já produzido e identificar o que pode ser reaproveitado, com destaque para o Termo de

Referência elaborado anteriormente.

- Utilizar a ferramenta Árvore de Problemas como recurso metodológico para identificar:
 - Problema central: qual é a principal limitação ou desafio atual da política?
 - Causas (raízes): o que está na origem desse problema? São causas técnicas, políticas, institucionais ou culturais?
 - Consequências (galhos): o que esse problema está gerando em termos de impacto para as famílias e para o serviço público?

Dica metodológica:

Incentivar a participação de diferentes áreas e perfis profissionais, garantindo uma visão mais plural e sensível à complexidade do tema.

2ª ETAPA – Explicitar as mudanças que se deseja alcançar

Pergunta norteadora:

Para onde queremos ir? O que esperamos ver de diferente daqui a um tempo?

Objetivo:

Construir, de forma coletiva, uma visão compartilhada de futuro, com foco em transformações estruturais e sustentáveis.

Perguntas para orientar o grupo:

- Se este processo for bem-sucedido, o que terá mudado na rotina das equipes? E para as famílias?
- Que novas práticas, estruturas ou articulações institucionais precisarão existir?
- Quais indicadores qualitativos ou quantitativos vão mostrar que estamos avançando?

Dinâmica possível:

- Realizar um grupo focal com representantes das equipes para projetar o futuro desejado, explorando:

- Visões individuais e institucionais de sucesso.
- Possíveis sinergias com as metas do PDM, especialmente a Meta 59.
- Acordos mínimos sobre prioridades para o médio e longo prazo.

Produto esperado:

Uma descrição clara das mudanças esperadas (outcomes), formuladas de forma positiva e orientadas a resultados.

3ª ETAPA – Registrar o que deve ser feito para gerar mudanças

Pergunta norteadora:

O que precisamos fazer para alcançar as mudanças que desejamos?

Objetivo:

Definir as macro estratégias necessárias para a transformação desejada, pensando em frentes de trabalho interligadas.

Atividades orientadoras:

- Listar as grandes estratégias ou linhas de ação, como por exemplo:
 - Construção e institucionalização do Comitê Permanente.
 - Implementação do Cadastro Municipal de Pessoas Desaparecidas.
 - Integração do SIAD ao Smart Sampa.
- Identificar atores-chave que precisam ser mobilizados para cada uma dessas frentes.
- Refletir sobre desafios críticos: resistências institucionais, gargalos tecnológicos, necessidade de recursos humanos ou financeiros.

4ª ETAPA – Explicitar e registrar o público-alvo

Pergunta norteadora:

Quem será diretamente afetado pelas nossas ações? Quem mais será impactado?

Objetivo:

Delimitar os públicos envolvidos na política, tanto no nível operacional quanto no nível da cidadania, para assegurar coerência e alinhamento nas decisões tomadas.

Orientações:

- Mapear os públicos diretamente beneficiados, como familiares de pessoas desaparecidas, pessoas em situação de vulnerabilidade e usuários dos serviços de busca.
- Identificar os públicos internos e parceiros institucionais: unidades da rede socioassistencial, saúde, segurança pública, subprefeituras, hospitais, IML, entre outros.
- Considerar as interseccionalidades relevantes, especialmente nos casos envolvendo pessoas com deficiência, mulheres vítimas de violência, população em situação de rua e outras populações específicas.

5ª ETAPA – Registrar os principais produtos (outputs)**Pergunta norteadora:**

O que entregaremos no caminho? O que será visível e mensurável?

Objetivo:

Estabelecer marcos concretos e verificáveis que demonstrem o andamento do processo e sirvam como base para o monitoramento.

Atividade orientadora:

- Revisar cada macro atividade listada na etapa 3 e perguntar:
 - Qual produto concreto será gerado?
 - Como poderemos demonstrar que ele foi entregue?
 - Que metas quantitativas podem ser fixadas (número de reuniões do comitê, quantidade de registros no cadastro, número de alertas emitidos, etc.)?

Exemplos de outputs possíveis:

- Comitê instituído por portaria.
- Sistema de alertas automatizado em funcionamento.
- Site com painel de casos publicado e atualizado.
- Termo de cooperação com o IML firmado.

6ª ETAPA – Esclarecer, registrar e questionar pressupostos

Pergunta norteadora:

O que estamos assumindo como certo? No que acreditamos?

Objetivo:

Tornar explícitas as premissas que sustentam a lógica da mudança, abrindo espaço para revisar crenças, avaliar riscos e antecipar soluções.

Roteiro de perguntas provocadoras:

- Por que acreditamos que determinada estratégia funcionará?
- Em que experiências ou evidências nos baseamos?
- Que fatores externos (políticos, tecnológicos, culturais) podem fragilizar nossa lógica?
- O que estamos pressupondo sem ter certeza?

Dinâmica sugerida:

- Criar um painel visual ou mural colaborativo com os principais pressupostos da estratégia, para revisão constante ao longo do processo.

7ª ETAPA – Aprimorar o desenho

Pergunta norteadora:

Nosso plano está claro, coerente e viável? Precisamos ajustar algo?

Objetivo:

Consolidar a Teoria da Mudança em sua versão final, assegurando consistência lógica e operacional entre as etapas, e preparando o caminho para a implementação.

Atividades finais:

- Releitura coletiva do plano traçado, com foco em:
 - Lacunas: há alguma etapa ou fator negligenciado?
 - Conexões frágeis: todas as ações levam de forma convincente às mudanças esperadas?
 - Riscos e soluções alternativas: quais planos de contingência serão adotados?

Produto final esperado:

- Mapa visual ou fluxograma da Teoria da Mudança, com os seguintes elementos:
 - Diagnóstico do problema
 - Mudanças esperadas
 - Estratégias adotadas
 - Públicos afetados
 - Produtos entregues
 - Pressupostos

CONCLUSÃO

Em suma, pode-se inferir que a combinação de métodos e abordagens descritos neste trabalho cooperaram de forma simbiótica para a estruturação do Projeto de Intervenção. Este trabalho chega ao fim com a mensagem de que, para que a promoção e defesa dos direitos humanos possa efetivamente ocorrer por meio das políticas públicas, é necessário que haja o encontro de metodologias sólidas que possam potencializar o planejamento e a execução de projetos com êxito. São justamente os “encontros felizes” que constituem a razão de ser de todo esse processo.

REFERÊNCIAS

ARTEMISIA – MOVIMENTO DE IMPACTO SOCIAL. Guia prático de avaliação para negócios de impacto social. 1. ed. São Paulo: Artemisia, 2017. Disponível em: <https://www.artemisia.org.br>. Acesso em: 22 abr. 2025.

BRASIL. Secretaria de Gestão – SEGES/Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Portaria SEGES nº 16, de 24 de fevereiro de 2023. Dispõe sobre diretrizes para o Programa de Residência em Gestão Pública. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, n. 39, p. 116, 27 fev. 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-16-de-24-de-fevereiro-de-2023-468548313>. Acesso em: 22 abr. 2025.

DAVENPORT, Thomas H. Process innovation: reengineering work through information technology. Boston: Harvard Business Press, 1994.

DAVENPORT, Thomas H. Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. New York: HarperBusiness, 1993.

ENAP. Guia para elaboração do Trabalho de Conclusão da Residência em Gestão Pública. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2023. Disponível em: <https://residencia.enap.gov.br/>. Acesso em: 22 abr. 2025.

FARIA, Carlos Aurélio Pimenta de. Implementação de políticas públicas: teoria e prática. Belo Horizonte: Editora PUC Minas, 2005.

FARIA, Carlos Aurélio Pimenta de. Políticas públicas: uma revisão da literatura. *Sociologias*, Porto Alegre, n. 13, p. 181–219, jul./dez. 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/soc/a/fvHcGzxFHVDLwJffkF4rjqC>. Acesso em: 21 abr. 2025.

LASSANCE, Antonio. O que é um projeto de intervenção? Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2022. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7269>. Acesso em: 22 abr. 2025.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

PMI – Project Management Institute. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK). 6. ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017.

PREFEITURA DE SÃO PAULO. Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Cidadania. Portaria nº 15/SMDHC/2021, de 27 de agosto de 2021. Institui a Rede de Atendimento de Direitos Humanos do Município de São Paulo. *Diário Oficial da Cidade de São Paulo*, São

Paulo, SP, 28 ago. 2021. Disponível em: <https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br>. Acesso em: 22 abr. 2025.

VOGEL, Isabel. Review of the use of “Theory of Change” in international development. Londres: DFID – Department for International Development, 2012. Disponível em: https://www.theoryofchange.org/pdf/DFID_ToC_Review_VogelV7.pdf. Acesso em: 21 abr. 2025.

WEISS, Carol H. Nothing as practical as good theory: exploring theory-based evaluation for comprehensive community initiatives for children and families. In: CONNELL, James P. et al. (Org.). *New approaches to evaluating community initiatives: concepts, methods, and contexts*. Washington, DC: Aspen Institute, 1995. p. 65–92.

XAVIER, Lígia. Avaliação de políticas públicas: um campo em construção. In: LIMA, Luciana; FISCHER, Rosa Maria (org.). *Avaliação de políticas públicas*. São Paulo: Fundação Getulio Vargas, 2018. p. 15-38.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ANEXO

SMDHC- CPI > Documentos > DRIVE - CPI > PLANEJAMENTO > ÁREAS FIM (Coordenações e Departamentos) > DESAPARECIDOS						
Nome	Modificado	Modificado por	Tamanho do Ar...	Criado	Criado por	
Acordos de cooperação	16 de novembro de 2022	André Rondon Mattan	7 itens	16 de novembro d...	André Rondon Mattan	
Decreto	16 de novembro de 2022	André Rondon Mattan	18 itens	16 de novembro d...	André Rondon Mattan	
GT Atendimento a Familiares de Pessoas Desaparecidas	16 de novembro de 2022	André Rondon Mattan	2 itens	16 de novembro d...	André Rondon Mattan	
GUIA	16 de novembro de 2022	André Rondon Mattan	7 itens	16 de novembro d...	André Rondon Mattan	
Norma Técnica	16 de novembro de 2022	André Rondon Mattan	5 itens	16 de novembro d...	André Rondon Mattan	
Operação contato de emergência	16 de novembro de 2022	André Rondon Mattan	2 itens	16 de novembro d...	André Rondon Mattan	
Parceria CICV	16 de novembro de 2022	André Rondon Mattan	15 itens	16 de novembro d...	André Rondon Mattan	
Política Municipal de Pessoas Desaparecidas	17 de março de 2023	Larissa Diana Michelar	1 item	17 de março de 20...	Larissa Diana Michelar	
Programa Operação Trabalho - POT	16 de novembro de 2022	André Rondon Mattan	7 itens	16 de novembro d...	André Rondon Mattan	
Agenda 100 dias - IMPLANTAÇÃO DA POLÍTICA MUNICIPAL SOBRE PESSOA DESAPARECIDA.docx	16 de novembro de 2022	André Rondon Mattan	19,0 KB	16 de novembro d...	André Rondon Mattan	
CARTILHA FAMILIARES(TDPV1).docx	16 de novembro de 2022	André Rondon Mattan	23,8 KB	16 de novembro d...	André Rondon Mattan	
Formulário Desaparecidos.pdf	16 de novembro de 2022	André Rondon Mattan	159 KB	16 de novembro d...	André Rondon Mattan	
Manual CICV.pdf	16 de novembro de 2022	André Rondon Mattan	1,60 MB	16 de novembro d...	André Rondon Mattan	
METAS SMDHC - Desaparecidos.docx	16 de novembro de 2022	André Rondon Mattan	15,9 KB	16 de novembro d...	André Rondon Mattan	
Ofício Circular_Sigilo.docx	16 de novembro de 2022	André Rondon Mattan	854 KB	16 de novembro d...	André Rondon Mattan	
Ofício Circular_Sigilo.docx	16 de novembro de 2022	André Rondon Mattan	795 KB	16 de novembro d...	André Rondon Mattan	
Proposta de evento lançamento_Desaparecidos.docx	16 de novembro de 2022	André Rondon Mattan	15,6 KB	16 de novembro d...	André Rondon Mattan	
Resposta SEI_Pt_120 2014_Vespillo.docx	16 de novembro de 2022	André Rondon Mattan	64,5 KB	16 de novembro d...	André Rondon Mattan	
Workshop com CICV.xlsx	16 de novembro de 2022	André Rondon Mattan	15,2 KB	16 de novembro d...	André Rondon Mattan	

... > PLANEJAMENTO > ÁREAS FIM (Coordenações e Departamentos) > DESAPARECIDOS > GT Atendimento a Familiares de Pessoas Desaparecidas Ir para o site ↗						
Nome	Modificado	Modificado por				
Atas apresentação e roteiro dos encontros	16 de novembro de 2022	André Rondon Mat	...	📎	☆	
Materiais de referência	16 de novembro de 2022	André Rondon Mat				

FLUXO ATENDIMENTO DE FAMILIARES DE PESSOAS DESAPARECIDAS

GT

1º encontro - GT Atendimento Familiares de Pessoas Desaparecidas

QUANDO: 06/11/2020, das 14h30 às 16h30

ONDE: Plataforma Teams

PARTICIPANTES:3 familiares de pessoas desaparecidas, Coord. de Planejamento e Informação; Divisão de Localização Familiar e Desaparecidos; Ouvidoria de Direitos

Humanos; Departamento de Educação em Direitos Humanos e Comitê Internacional da Cruz Vermelha no Brasil.

OBJETIVO: sensibilizar os participantes para as dificuldades encontradas pelos familiares de pessoas desaparecidas e propiciar um espaço de diálogo e troca de experiências entre familiares, equipe de atendimento e equipe da gestão

PROGRAMA:

- 14h35 (5 minutos) - Juliana Bonat - boas vindas aos familiares e a todos os participantes, contextualização sobre o GT e sobre a institucionalização da Política Municipal de Busca de Pessoas Desaparecidas e Localização Familiar
- 14h40 (5 minutos) - Rita Palombo - boas vindas e fala sobre o CICV no Brasil
- 14h45 (5 minutos) - Larissa Leite - o CICV como parceiro no GT e a apresentação dos familiares - Larissa Leite
- 14h50 (15 minutos) - familiar 1 - relato de vivência: o impacto do desaparecimento para a família e a interação com os serviços públicos na busca, acolhimento e resolução de demandas;
- 15h05 (15 minutos) - familiar 2 - relato de vivência: o impacto do desaparecimento para a família e a interação com os serviços públicos na busca, acolhimento e resolução de demandas;
- 15h20 (15 minutos) - familiar 3 - relato de vivência: o impacto do desaparecimento para a família e a interação com os serviços públicos na busca, acolhimento e resolução de demandas;
- 15h35 (20 minutos) - momento para interação entre os participantes
- 15h55 (20 minutos) - momento para a equipe da ODH e da DLFD apresentarem sua experiência na busca de pessoas desaparecidas e acolhimento de familiares, caso desejem;
- 16h15 (10 minutos) - Juliana Bonat - encerramento e encaminhamentos

Participantes: Alcyr Barbin (ODH), Darco Vieira (DLFD), Ester Vargem (ODH) Fabio Azeredo (CICV), Fabrício Souza (CICV), Ivanise Espiridião (OnG Mães da Sé); Jefferson de Moura (DLFD); Juliana Bonat (CPI); Lucineide Damasceno (sociedade civil); Luiza Trotta (ODH); Paula Santos (ODH), Raíssa Saré (CPI), Rita Palombo (CICV), Roseclaire Braga (CICV), Sâmia Almeida (sociedade civil) e Thiago Fraga (ODH).

Neste encontro, houve a participação de três familiares de pessoas desaparecidas: Ivanise Espiridião, da Organização Não-Governamental Mães da Sé; Lucineide Damasceno e Sâmia Almeida, que relataram as dificuldades que encontraram e encontram na busca de seus familiares e também as consequências dessa busca ser frustrada.

Principais problemas apontados pelas familiares: dificuldades aos serviços públicos de saúde, principalmente de saúde mental, sendo que os familiares necessitam de um acompanhamento mais próximo por um profissional; isolamento na busca; há pouca informação sobre o tema, tanto para a comunidade como para os familiares; perda de fontes de renda, tanto da renda

advinda da pessoa que desapareceu, como do familiar, que muitas vezes perde o trabalho em decorrência da busca paralela; falta de apoio jurídico.

Soluções apontadas: criação de grupos de familiares para troca de experiências e compartilhamento de informações; formação da Rede de Serviços sobre a temática de desaparecidos; sensibilização da SMS construção de protocolo conjunto para atendimento dos familiares.

Dia 11 de dezembro de 2020

Retrospectiva sobre o GT

Local: Plataforma Team

Participantes: Representantes da Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Cidadania - Ouvidoria de Direitos Humanos/SMDHC - Alcyr Barbin Neto, Ester Vargem, Luiza Trotta, Paula Santos de Jesus; Divisão de Localização Familiar e Desaparecidos - Darco Vieira, Jefferson e Rose; Coordenadoria de Planejamento e Informação - Juliana Bonat; representantes do Comitê Internacional da Cruz Vermelha - Larissa Leite e Fabrício Toledo de Souza; representantes do PLID/MPE - Fabrício Lucas Ferian e Melania Marinelli

Programação:

O encontro pautou-se num diálogo orientado pelas seguintes perguntas provocadoras:

1. Pensando nas discussões realizadas pelo GT, qual é a nossa compreensão em relação aos objetivos do Serviço considerando as necessidades dos familiares (localização/ demandas psicossociais)?
2. O que foi mais marcante nesse diagnóstico das necessidades dos familiares?
3. Como seria uma resposta adequada às necessidades dos familiares (momento de criação)?

Relatório da atividade

Pontos discutidos:

1. Destacou-se a importância de se oferecer atividades em grupo, para diminuir a solidão, e a potência da realização de um grupo de auto-apoio. Também foi indicado a realização de um grupo psicoeducativo, com foco nas soluções do conjunto nas demandas desses familiares. O grupo pode ser organizado com base nas demandas dos familiares.

Nesses grupos, a inclusão de um familiar de desaparecido de longo prazo pode servir como um pilar de fala para os familiares de desaparecimento recente. Neste sentido questionou-se sobre em que momento começa o luto dos familiares. Como é a reação dos familiares de curto prazo se depara com a realidade daqueles que não conseguiram encontrar seus familiares? Nem sempre a relação do grupo é positiva. A mediação é muito importante nessas relações.

Outro ponto é o de que as pessoas que buscam o serviço da ODH/SMDH são pessoas cujos familiares desapareceram recentemente e têm emergência na busca, não estando muito disponíveis para o atendimento psicossocial neste momento. Como acompanhar esses casos de acompanhamento recente? Realizando ligações semanais?

Por outro lado, como chamar os familiares de pessoas desaparecidas de longo prazo? Ações de sensibilização para comunidade, para divulgação do serviço, são uma possibilidade. Mesmo que não haja a localização desses familiares, é importante que haja alguma resposta pública a suas demandas. Há a necessidade do reconhecimento dessas demandas e de atos de memória.

Percebe-se que houve um avanço maior da SMDHC na área de localização das pessoas desaparecidas. Embora já tenha havido um avanço no atendimento psicossocial dos familiares, esta área ainda precisa ser mais amadurecida.

2. Em relação às possibilidades de atendimento para os familiares, foram sugeridos:

- Criação de grupos psicoeducativos com os familiares;
- Monitoramento dos familiares de desaparecimento recente;
- Ações de sensibilização para a comunidade e para as equipes, com divulgação do serviço, como acontece nas semanas temáticas do DescomplicaSP: da visibilidade trans, da saúde da mulher.
- Busca ativa: divulgação do Serviço de Apoio nos serviços da rede Municipal;
- As próprias famílias e as respostas positivas dos familiares também serão muito importantes na difusão do serviço, assim que ele mostre os benefícios trazido aos familiares;
- Espaços de matriciamento: profissionais da saúde e de outros órgãos, a princípio de alto escalão, para dar diretrizes aos equipamentos e assim implicar a rede no atendimento dos familiares. Comitê Permanente de Acompanhamento da Política Municipal de Busca de Pessoas Desaparecidas, Localização Familiar e Atenção a Familiares de Pessoas Desaparecidas, previsto pelo decreto da política, pode ser esse espaço de matriciamento.
- Atendimento individual psicológico
- Cuidar do cuidador.

Pontos centrais:

- Importância das atividades em grupo estruturado com foco nas demandas dos familiares;
- Necessidade de acompanhamento dos familiares de desaparecimento recente;
- Necessidade de atração de familiares de desaparecimento mais antigo;
- Importância de se pensar no cuidado ao cuidador.

Encaminhamentos:

- CICV irá encaminhar o relatório de necessidades de familiares de pessoas desaparecidas e compilado de matérias sobre os desaparecimentos em decorrência do rompimento da barragem de Brumadinho;
- Perguntas norteadoras para o próximo encontro:
 - Como o CICV pode colaborar na implantação do Serviço de Apoio a Familiares de Pessoas Desaparecidas?
 - Sugestões para os próximos passos metodológicos do GT

Dia 18 de Setembro de 2020

**O atendimento a familiares de pessoas desaparecidas:
uma troca de experiências**

Local: Plataforma Team

Participantes: Representantes da Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Cidadania - Ouvidoria de Direitos Humanos/SMDHC - Alcyr Barbin Neto, Ester Vargem, Luiza Trotta, Paula Santos de Jesus; Divisão de Localização Familiar e Desaparecidos - Darco Vieira; Coordenadoria de Planejamento e Informação - Juliana Bonat e Raíssa Monteiro Saré; e representantes do Comitê Internacional da Cruz Vermelha - Larissa Leite, Fabio Azeredo, Fabrício Toledo de Souza, Daniel Martins Mamede e Diego Portela de Castro.

Programação:

- Apresentação da proposta da reunião - Darco (DLFD) e Larissa Leite (CICV) -

- Rodada de apresentação
- Apresentação do trabalho do CICV no Brasil e da experiência piloto da delegação regional do CICV no Brasil na atenção à distância de familiares a pessoas desaparecidas;
- Apresentação do trabalho e da experiência-piloto do Núcleo de Direitos Humanos Central no atendimento a familiares de pessoas desaparecidas;
- Debate entre os participantes;
- Encerramento com o resumo dos principais pontos debatidos e encaminhamentos para o 1º encontro do GT.

Relatório da atividade:

Pontos discutidos:

1. **Atuação do CICV no Brasil:** Atuação do CICV é voltada principalmente para aliviar os efeitos de conflitos armados e a mitigação dos efeitos da violência, dentre eles o desaparecimento. Quando se trata de desaparecimento, a atuação do CICV é focada no apoio aos familiares, que têm como prioridade obter uma resposta ao desaparecimento. Atuação no Brasil foi iniciada em 2013, com foco nas consequências do regime militar. O CICV realiza o acompanhamento de grupos focais de familiares de pessoas desaparecidas para compreender melhor suas demandas em cada país e apoiá-los. Nesses grupos focais, são realizados encontros coletivos para o levantamento de demandas dos familiares e depois criam-se grupos específicos voltados para as demandas específicas. Além disso, há encontros individuais, onde há o fortalecimento da relação de confiança e nas quais muitos problemas concretos aparecem.
2. **Atendimento psicossocial da ODH e o atendimento de familiares de pessoas desaparecidas:** a ODH teve origem no atendimento do Balcão da Cidadania, antigo serviço da Comissão Municipal de Direitos Humanos, o qual atendia os cidadãos em suas diferentes demandas. Com a transformação do Balcão em Ouvidoria em 2019, passou a acumular o atendimento psicossocial com o recebimento, encaminhamento e monitoramento de diferentes manifestações sobre violação institucional de direitos humanos. Neste 1 ano de atendimento a familiares de pessoas desaparecidas, houve a busca do serviço por familiares de pessoas que realizaram o desaparecimento voluntário, os quais buscavam entender os motivos deste desaparecimento. Além disso, houve a procura do serviço não por familiares, mas por pessoas de uma comunidade de imigrantes e também por um conhecido de um morador de rua.
3. **Diferentes perfis de beneficiários:**
 - a. Desaparecimento recente: embora a demanda de localização do desaparecido seja urgente, a escuta do familiar deve ser feita com qualidade;

- b. Desaparecimento mais antigo: em geral, famílias mais desacreditadas, com sofrimento mais sedimentado e grau de vulnerabilidade aumentado, pois os familiares vão se subtraindo de suas atividades (trabalho, vida social, saúde). Neste caso a busca ativa faz-se necessária e o atendimento centralizado pode ser importante, uma vez que a fragmentação e a incerteza são problemas recorrentes na vida desses familiares. Para este grupo, é importante evitar falar no passado e também ir devagar na oferta de serviços. Além disso, há ênfase nas ações de memória e verdade para buscar um sentido coletivo, quando possível, ao desaparecimento.
4. **Centralização vs. Descentralização do serviço:** Discutiu-se que a fragmentação e a incerteza são males muito frequentes na vida de familiares de desaparecimento antigo, sendo assim a centralização do serviço seria importante para diminuir esta fragmentação e incerteza. Discutiu-se também a possibilidade de realizar um primeiro atendimento centralizado, mas que as diversas demandas dos familiares poderiam ser melhor encaminhadas com articulação territorial.

Pontos centrais:

- Necessidade de diferentes abordagens para o atendimento dos dois diferentes grupos de familiares;
- Necessidade de busca-ativa de familiares de desaparecimento mais antigo;
- Necessidade de aprofundamento da discussão sobre centralização X descentralização do serviço .

Encaminhamentos:

- Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Cidadania está organizando o workshop para definição da metodologia, temas, atores e objetivos do Grupo de Trabalho sobre o Atendimento a Familiares de Pessoas Desaparecidas, que acontecerá no dia 09 de outubro.

Dia 23 de Agosto de 2018

Workshop de construção do programa municipal de atenção a familiares e pessoas desaparecidas

Local: Secretaria Municipal de Saúde - Sala Multiuso - Rua General Jardim, 36

Participantes: Representantes da Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Cidadania, da Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social, da Ouvidoria de Direitos Humanos/SMDHC, da Ouvidoria Geral do Município/CGM, da Ouvidoria Municipal de Saúde/SMS, da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia, da Guarda Civil Metropolitana/SMSU, do Ministério Público, do Comitê Internacional da Cruz Vermelha e da ONG Mães da Sé; familiares e representantes da sociedade civil.

Programação:

Período da manhã (9h30 às 12h30)

- Rodada de apresentação;
- Apresentação dos objetivos do workshop;
- Dinâmica proposta pelo CICV;
- Exposição do CICV, com intervenções dos participantes, dos dez aspectos de atenção identificados na avaliação de necessidades aplicada a familiares de pessoas desaparecidas: busca pelas autoridades; busca pelos familiares; atenção psicológica; atenção médica; assistência jurídica; assistência social; subsistência; escuta qualificada e tratamento respeitoso; reconhecimento social e comunitário; acompanhamento e referência.

Período da tarde (14h30 às 17h30)

- Trabalho em grupo: propostas e recomendações para um programa municipal de atenção a familiares de pessoas desaparecidas;
- Apresentação dos resultados dos grupos e discussão em plenária.

Relatório da atividade do período da tarde:

Pontos discutidos:

1. **Porta de entrada para a rede de atendimento:** primeira escuta, de forma geral, é feita por policiais. Esta não é entendida como a melhor forma de escuta na temática do desaparecimento. Entende-se que a primeira escuta deve ser socioassistencial e que os profissionais que a realizam devam ser capacitados em relação ao tema e para oferecer orientações, assim como capazes de referenciar de forma estruturada os familiares na rede. Levantou-se possibilidades de profissionais qualificados para esta escuta nas redes socioassistencial e de saúde (CRAS, CREAS, NPJ, agentes de saúde etc.) e nos núcleos de direitos humanos, mas discutiu-se a importância da sensibilização e qualificação de diversos profissionais dos serviços que podem ser porta de entrada para a rede, já que não necessariamente o usuário será atendido por um psicólogo ou assistente social (um entrevistador do Cadastro Único, por exemplo, deve ser capaz de realizar uma escuta ativa para esta demanda, já que ela pode aparecer a partir de diversas frentes, de formas mais ou menos estruturadas).
2. **Boletim de Ocorrência (B.O) do desaparecimento:** há necessidade do registro oficial do desaparecimento. Este pode tanto ser feito na delegacia (a partir de encaminhamento do profissional que fez a primeira escuta ou até acompanhado por ele) ou pode ser feito em qualquer computador com acesso à internet pelo mecanismo de B.O. eletrônico (em um Descomplica, por exemplo). Então, não necessariamente o familiar deve ir na delegacia ou este deve ser o primeiro passo.
3. **Sistema de busca e alertas:** o bloqueio do RG ocorre. Mencionou-se o bloqueio do Bolsa Família como possível medida de alerta, mas um ponto de atenção neste

caso seria a importância de não ampliar situações de vulnerabilidade. Ressaltou-se a importância de diversas instituições gerarem alertas (CRAS, CREAS, Descomplica SP, Saúde da Família, Atendimento 156, SPTrans etc.) e para isso, há a necessidade de capacitação dos profissionais destas instituições.

4. **Fluxos na rede de atendimento:** a criação dos fluxos deve ser feita de forma conjunta a partir das necessidades das pessoas que buscam.
5. **Demanda de acompanhamento de longo prazo:** o acompanhamento dos familiares de pessoas desaparecidas deveria ser interdisciplinar e continuado. Os serviços dos Direitos Humanos são caracterizados exatamente pela constituição deste tipo de equipe, qualificada para fazer escuta e acompanhamento.

Serviço de escuta e atendimento (piloto):

6. **Centralização vs. Descentralização do serviço:** Discutiu-se que grandes deslocamentos são frequentes para familiares de pessoas desaparecidas e, por isso, um serviço de atendimento inicialmente central não seria problemático. Por outro lado, a falta de recurso para transporte ou até a impossibilidade de trabalhar quando há a necessidade de locomoção podem ser fatores de aumento de vulnerabilidade. Discutiu-se que inicialmente faz sentido a aposta em um serviço centralizado que, depois, pudesse ser capilarizado. Isto porque idealmente um projeto piloto também responde à necessidade de entender a demanda de atendimento e de cada território para posterior capilarização (não há dados territoriais sobre familiares de pessoas desaparecidas).
7. **Núcleo de escuta e grupo de acompanhamento (nível de atendimento e nível de gestão):** um núcleo de escuta interdisciplinar mais centralizado seria capaz de entender as demandas de forma mais sistemática e menos dispersa do que se houvessem desde início diversos espaços de escuta. Este núcleo que recebe demandas dos familiares, assim como entende o que funciona ou não na política deve, assim, ser capaz de fornecer informações para um grupo de acompanhamento mais estratégico da política. É importante o núcleo de escuta não ser responsabilizado pela articulação política e sim, o grupo de acompanhamento. Discutiu-se a necessidade de especialização destes profissionais interdisciplinares (saúde, psicologia), tendo em vista a especificidade e complexidade do tema.
8. **Onde?** Experiência piloto em um dos Núcleos de Direitos Humanos, o que possibilita o enquadramento do tema nesta área.
9. **Diferentes perfis de beneficiários:**
 - a. Desaparecimento recente
 - b. Desaparecimento mais antigo: em geral, famílias mais desacreditadas e com sofrimento mais sedimentado. Neste caso busca ativa e um acompanhamento familiar mais descentralizado pode fazer sentido, um olhar para múltiplas necessidades. A descentralização neste caso também serviria para a união de pessoas que passam por situações semelhantes.

Importante ter em mente que, com uma nova política para familiares de pessoas desaparecidas, essas duas demandas distintas podem aparecer.

10. **Capacitação de profissionais da rede:** Formações podem ser realizadas por diversos atores. Tomando como exemplo a rede de atendimento à mulher em situação de violência doméstica, o Ministério Público, a Guarda Civil Metropolitana e a SMDHC realizam formações com profissionais. Para uma rede que funcione é necessário também entender as formas de compartilhamento de informações, assim como criar e manter engajamento dos diferentes serviços envolvidos.

Pontos centrais:

- Demanda por capacitação, formação e sensibilização de profissionais da rede.
- Fluxos e protocolos de atendimento (que deve também ser passado na capacitação dos profissionais).
- Instância colegiada com múltiplos atores (MP, SSP, Defensoria, SMDHC, SMAS, SMS, GCM/SSU etc.) para resolução de problemas, coordenação de informações, articulação política e proposição de melhorias ao programa.
- Núcleo de escuta interdisciplinar, qualificada e humanizada.

Pontos de atenção:

- Medo de burocratização e este serviço se tornar “mais um ponto a ser percorrido” pelos familiares.
- A especialização de um serviço em relação a um tema muitas vezes faz outros entenderem que não é corresponsável por ele. O segredo ainda está na efetivação da articulação transversal e coordenação entre os atores.
- É importante o poder público demonstrar para estas famílias que está agindo.
- É importante acompanhar a família nas situações em que as pessoas são identificadas, mas não querem contactar os familiares. Isto, de forma geral, pode ocorrer por quebra de vínculo, existindo um esforço de reestabelecimento de vínculo pela assistência social. Contudo, podem haver casos de pessoas que estão desaparecidas porque fogem de situações de violência e o cuidado de definição de risco nestes casos é importante, principalmente em relação a crianças e pessoas com transtorno psicológico. A rede deve ser capaz de entender e encaminhar estes casos.

Encaminhamentos:

- Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Cidadania mobilizará o próximo momento com proposição a partir das considerações e recomendações do workshop.

Data da reunião: 17/11/2021

Horário: 15h às 17h

Participantes:

- Darko Hunter (Divisão de Localização Familiar e Desaparecidos - SMDHC);
- Elisandra Felix Vieira (Núcleo de Apoio e Acompanhamento para Aprendizagem - NAAPA/SME);
- Gabriella Lopes de Oliveira (Coordenadoria Pedagógica - COPED/SME);
- Márcia Bonifácio da Costa Oliveira (Núcleo de Apoio e Acompanhamento para Aprendizagem - NAAPA/SME)

O NAAPA trouxe que os casos mais frequentes de desaparecimento nas escolas estão relacionados a adolescentes, sendo muitos casos decorrentes de violências sofridas por eles/as. Nesses casos, a SME costuma acionar o Conselho Tutelar, mas sua atuação nem sempre corresponde ao esperado pela SME. Há também casos de desaparecimento de bebês.

Foi sugerido que seja criado um formulário específico para registro dos casos de desaparecimento para preenchimento pela SME. A DLFD informou que só é considerado formalmente desaparecimento quando há o registro de um Boletim de Ocorrência (BO). Também informou que não há tempo mínimo de desaparecimento da pessoa para o registro do BO. A SME ponderou que em muitos casos não há registro de BO pelos familiares, já que muitas vezes eles são os atores que perpetram a violência e os adolescentes estão em fuga da situação de violência. Sendo assim, apontou-se dois caminhos: preenchimento de formulário com registro do BO para casos de desaparecimento e preenchimento com dados de suspeita de desaparecimento. No caso de suspeita, surgiram várias dúvidas sobre a divulgação dos casos de suspeita, já que para a divulgação dos casos é necessária a autorização de pais e responsáveis. Também foi apontada a possibilidade de a própria escola fazer o BO de desaparecimento, mas que existe muita resistência das autoridades responsáveis. SME e NAAPA irão conversar com o PLID para entender melhor como pode ser feita essa divulgação.

DLFD também sugeriu que nos formulários de desaparecimento em geral seja criado um campo para, no caso de crianças e adolescentes, coletar a informação se a criança/adolescente está estudando e, em caso positivo, incluir o nome da escola. Desta forma, a DLFD poderia repassar à SME os dados de desaparecimentos por escola.

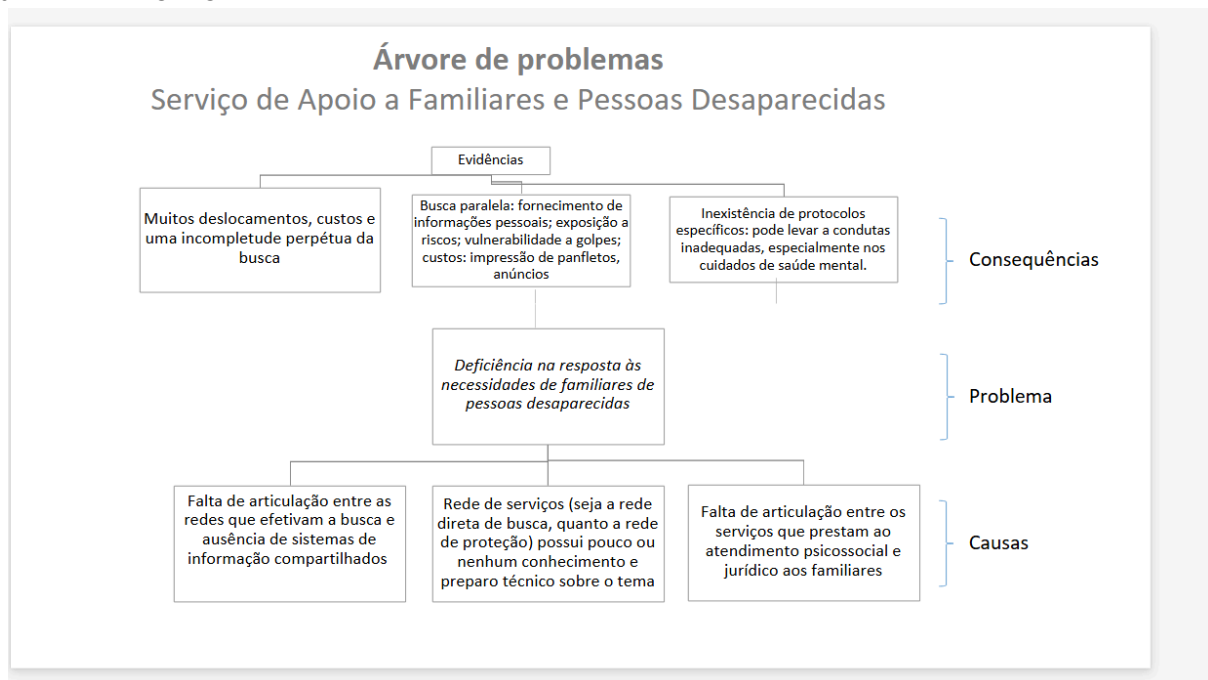
DLFD mencionou também a importância de a SME reforçar com os pais e responsáveis a importância de criar o RG de bebês e crianças. NAAPA mencionou que é possível realizar um mutirão para isso.

Surgiu a sugestão de criação de Guia sobre Desaparecimento para os profissionais da rede Municipal de educação.

Encaminhamentos:

1. DLFD irá compartilhar [Guia de Orientações - Busca e Identificação de Pessoas Desaparecidas na Cidade de São Paulo](#) com o NAAPA. Irá disponibilizar ao NAAPA 100 unidades da versão impressa na próxima reunião presencial;
2. Darco irá contatar o PLID e marcar a próxima reunião com o NAAPA, PLID e DLFD.
3. Elisandra passará a participar das atividades do GT Fluxo Integrado a Desaparecidos e seus Familiares.

já é uma linguagem técnica



PRODUTOS GT ATENDIMENTO DE FAMILIARES DE PESSOAS DESAPARECIDAS

- MINUTA DE PORTARIA DE TIPIFICAÇÃO

Art. 14 São serviços ofertados pelo **Serviço de Apoio a Familiares e Pessoas Desaparecidas**:

- I. Recebimento e comunicação de ocorrências de desaparecimento;
- II. Apoio à busca de pessoas desaparecidas;
- III. Apoio à busca de familiares para pessoas em situação de rua e munícipes atendidos por serviços públicos em estado inconsciente, de perturbação mental ou impossibilitados de se comunicar ou se identificar;
- IV. Apoio à busca de familiares em caso de óbito não identificados ou identificados e não reclamados;
- V. Orientações e encaminhamentos para acesso a serviços e políticas públicas por meio de atendimento técnico especializado interdisciplinar, com escuta ativa e qualificada;

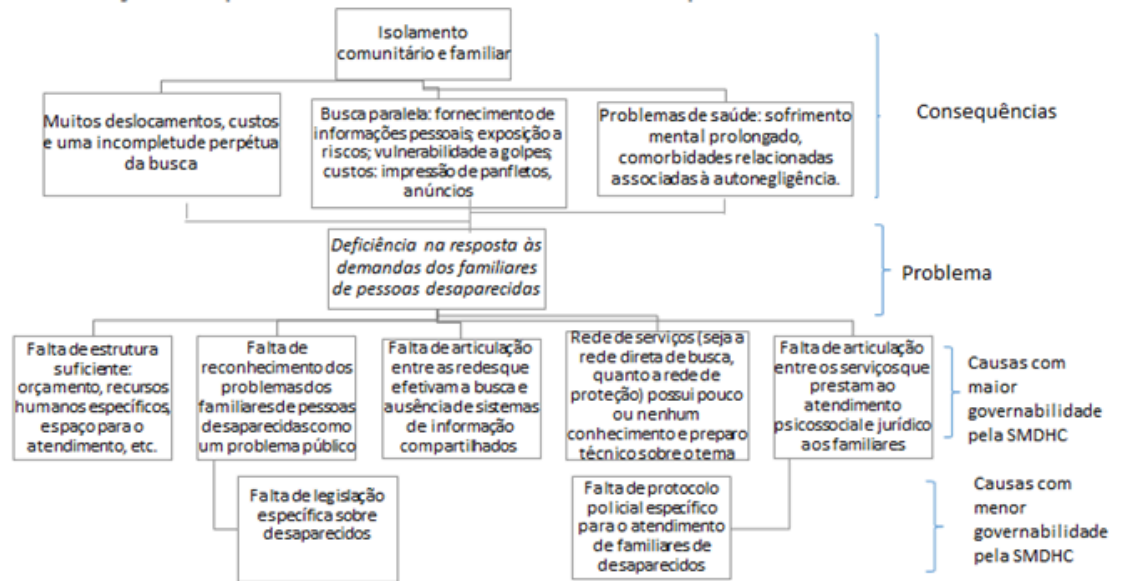
- VI. Articulação com a rede de serviços e políticas públicas local;
- VII. Ações de formação, sensibilização e divulgação sobre direitos;
- VIII. Atividades coletivas terapêuticas e educativas visando a integração social e a participação social.

Parágrafo único. O Serviço de Apoio a Familiares e Pessoas Desaparecidas está vinculado à Divisão de Localização Familiar e Desaparecidos e os serviços de que trata o caput serão prestados pela equipe da Divisão de Localização Familiar e Desaparecidos e de seu Posto Avançado, bem como por equipe de atendimento técnico interdisciplinar especializada na temática.

- ÁRVORE DE PROBLEMAS DO SERVIÇO DE APOIO A FAMILIARES E DPessoas Desaparecidas

Árvore de problemas final

Serviço de Apoio a Familiares e Pessoas Desaparecidas



Foram definidos cinco principais problemas a serem endereçados pelo Serviço:

1. Falta de estrutura suficiente: orçamento, recursos humanos específicos, espaço para o atendimento, etc.
2. Falta de reconhecimento dos problemas dos familiares de pessoas desaparecidas como um problema público;
3. Falta de articulação entre as redes que efetivam a busca e ausência de sistemas de informação compartilhados;
4. Rede de serviços (seja a rede direta de busca, quanto a rede de proteção) possui pouco ou nenhum conhecimento e preparo técnico sobre o tema;
5. Falta de articulação entre os serviços que prestam ao atendimento psicossocial e jurídico aos familiares.
- 6.
- 7.

● PÚBLICO-ALVO

PÚBLICO-ALVO POTENCIAL: Familiares e solicitantes de busca por pessoas desaparecidas e pessoas em busca de contato familiar

PÚBLICO-ALVO ELEGÍVEL:

Público-alvo elegível	Serviços
-----------------------	----------

• Pessoas em situação de rua com perda de contato familiar; • Cidadã(o)s atendidos por serviços públicos municipais em estado inconsciente, de perturbação mental ou impossibilitados de se comunicar ou se identificar;	• Apoio à busca de familiares para pessoas em situação de rua e munícipes atendidos por serviços públicos em estado inconsciente, de perturbação mental ou impossibilitados de se comunicar ou se identificar;
• Familiares de pessoas cujos óbitos não foram identificados ou foram identificados e não-reclamados	• Apoio à busca de familiares em caso de óbito não identificados ou identificados e não reclamados;
• Pessoas em situação de risco e vulnerabilidade social, conforme indicadores que serão definidos no Procedimento Operacional Padrão (POP) do Serviço.	• Orientações e encaminhamentos para acesso a serviços e políticas públicas por meio de atendimento técnico especializado interdisciplinar, com escuta ativa e qualificada; • Articulação com a rede de serviços e políticas públicas local; • Atividades coletivas terapêuticas e educativas visando a integração social e a participação social.
• Serviços públicos do Município de São Paulo que atuam no atendimento de familiares de pessoas desaparecidas	• Ações de formação, sensibilização e divulgação sobre direitos;

ROTEIRO PARA ELABORAÇÃO DO MARCO LÓGICO - ATÉ 16/12

INSUMOS
Recursos necessários para a sua execução, sejam financeiros, físicos (equipamentos, materiais, instalações), humanos (número, tipo, qualificação) ou outros.
ATIVIDADES
As ações e os serviços realizados sob o escopo da política. Tais atividades podem e devem ser desenhadas na forma de processos, ou seja, atividades encadeadas por um passo a passo. A cada atividade devem corresponder os insumos necessários à sua consecução.
SERVIÇOS PRESTADOS PELO SERVIÇO DE APOIO A FAMILIARES E PESSOAS DESAPARECIDAS(PORTARIA DE TIPIFICAÇÃO) I. Recebimento e comunicação de ocorrências de desaparecimento; II. Apoio à busca de pessoas desaparecidas; III. Apoio à busca de familiares para pessoas em situação de rua e munícipes atendidos por serviços públicos em estado inconsciente, de perturbação mental ou impossibilitados de se comunicar ou se identificar; IV. Apoio à busca de familiares em caso de óbito não identificados ou identificados e não reclamados; V. Orientações e encaminhamentos para acesso a serviços e políticas públicas por meio de atendimento técnico especializado interdisciplinar, com escuta ativa e qualificada; VI. Articulação com a rede de serviços e políticas públicas local VII. Ações de Educação em Direitos Humanos para agentes públicos, privados e para a comunidade VIII. Atividades coletivas para integração social e inclusão produtiva IX. Ações de fomento à participação social
PRODUTOS
Frutos diretos e quantificáveis das atividades da política, entregues imediatamente pela realização de suas atividades.

RESULTADOS
Os resultados (outcomes) de uma política, por sua vez, são mudanças observadas no curto prazo sobre indivíduos, grupos ou instituições, como resultado da intervenção realizada. Alterações sobre conhecimento, habilidades, atitudes, motivação e comportamento de indivíduos são alguns exemplos.
AQUISIÇÕES DOS USUÁRIOS 1. Informações sobre direitos, serviços públicos e procedimentos para localização familiar e de pessoas desaparecidas; 2. Reestabelecimento de vínculos familiares e sociais; 3. Dados e informações sobre desaparecimento no município de São Paulo; 4. Apoio na localização de pessoas desaparecidas; 5. Reflexão sobre a temática de desaparecimento em espaço qualificado.



**CIDADE DE
SÃO PAULO**
**DIREITOS HUMANOS
E CIDADANIA**

Nos últimos cinco anos, ao menos **369.737** registros de pessoas desaparecidas foram feitos no Brasil, média de **203 casos diários**.

Em 2021, a taxa de desaparecimentos apresentou **crescimento de 3,2%**, resultando em 65.225 boletins de ocorrência e 30,7 casos para cada grupo de 100 mil habitantes*

Considera-se pessoa desaparecida todo ser humano cujo paradeiro é desconhecido, não importando a causa de seu desaparecimento, até que sua localização, recuperação e identificação tenham sido confirmadas por vias físicas ou científicas.

Como temos enfrentado?

2019

Política Nacional de Busca de Pessoas Desaparecidas (LEI Nº 13.812/19)

2014

Diretrizes para a Política Estadual de Busca de Pessoas Desaparecidas, cria o Banco de Dados de Pessoas Desaparecidas (LEI Nº 15.292/14)

2022

Política Municipal de Busca de Pessoas Desaparecidas, Localização Familiar e Atenção a Familiares de Pessoas Desaparecidas(DECRETO Nº 60.995/22)



voltada a auxiliar a prevenção, busca, identificação, orientação e acolhimento nas situações que envolvam o desaparecimento de pessoas e a localização de seus familiares

Histórico:

A cidade de São Paulo implementou iniciativas de busca e localização de pessoas desaparecidas em 2013 por meio da implantação do Departamento Especializado em Localização Familiar e Desaparecidos no CREAS-POP Barra Funda.

Em 2014 é implantado o Alerta de desaparecimento no SISA notificando todos os serviços de acolhimentos conveniados ao município sobre casos de desaparecimentos.

Em 2016 a SMADS Formaliza o Setor de Localização Familiar e Pessoas Desaparecidas e a Implantação do Posto avançado na região da luz (Cracolândia/Tenda do De Braços Abertos).

Em 2018 é criada a Divisão de Localização Familiar e Pessoas Desaparecidas na SMDHC reconhecendo o papel intersetorial a ser desempenhado com as demais políticas públicas.

Em 2022 a SMDHC assume o desafio de ampliar as ações neste campo e coordenar a consolidação da Política Municipal de Busca de Pessoas Desaparecidas, Localização Familiar e Atenção a Familiares de Pessoas Desaparecidas (DECRETO Nº 60.995/22)



Dados gerais:

2021

- ☐ 2.713 solicitações
- ☐ 755 localizados

2022

- ☐ 1.264 solicitações
- ☐ 265 localizados



Demandas da **SMDHC** para efetivar a Política Municipal

- ✓ Efetivar o Decreto 60.995 (Política Municipal)
- ✓ Reestruturar a Divisão de Desaparecidos/Coordenação
- ✓ Implantar Sistema de Registro e Altera de pessoas desaparecidas
- ✓ Estruturar Centro de Referência/SMDHC
- ✓ Implantar Campanha de Comunicação se sensibilização e engajamento social
- ✓ Implantar Instância Participativa

Áreas de atuação da **SMDHC** para efetivação da Política Municipal:



O QUE FAZEMOS?



BUSCA

1. Pessoas desaparecidas em situação de rua
2. Pessoas desaparecidas em serviços públicos
3. Pessoas em situação de rua que procuram família

LOCALIZAÇÃO FAMILIAR

1. Famílias de pessoas em situação de rua
2. Famílias com perda de conta
3. Famílias de pessoas desaparecidas e localizadas em serviços públicos
4. Famílias de pessoas falecidas com identificação e não reclamados (IML)

Prerrogativas de atendimento:

- Pessoas desaparecidas: manifestar desejo de ser localizado pela família e ou solicitar retorno familiar
- Famílias localizadas: manifestar interesse em acolher a pessoa desaparecida

(...) Boa tarde . Estou procurando minha irmã. Que não vejo há mais de 20 anos. Liguei pro cras próximo da estação Tiradentes. Q era o local q ela residia na rua na época. E ela no último contato disse q recebeu um apartamento do CDHU. Mas não passou o endereço, só disse ser próximo da Tiradentes. Não sei onde procurá _la. Ela se chama Silvana de Jesus da Silva. Dn: 17/09/1963.

(...) Somos irmãos só por parte de mãe. Hoje ela estaria com 58 anos. Moço independente dela estar viva ou não temos como saber?

(...) Bom dia, gostaria muito de agradecer vcs pelo impenho de ter achado minha irmã, que Deus abençoe a todos, muito obrigado, se não fosse por vcs não teria encontrado nunca, obrigado ótimo dia pra todos..



COMO FAZEMOS?

SE
RV
IÇ
O



CENTRO DE REFERÊNCIA

Serviço de Apoio a Familiares e Pessoas Desaparecidas

- Porta de entrada
- Atendimento Social
- Orientação jurídica
- Encaminhamentos para rede de serviços públicos

ES
TR
UT
UR
A

- Serviço indireto
- Sob gestão da SMDHC
- Localizado região central
- Equipe multiprofissional
- Veículo

Posto Avançado
Santa Cecília

OF
ER
TA
S



ABORDAGEM ESPECIALIZADA

para pessoas em situação de rua (cçã/ado-adultos):

- Apoio aos serviços públicos do território
- Abordagem e construção de vínculo
- Apoio psicossocial
- Busca de pessoas desaparecidas
- Encaminhamento



BUSCA/LOCALIZAÇÃO FAMILIAR

- Atendimento receptivo
- Orientação para o registro de desaparecimento
- Orientação em direitos
- Busca de registros de atendimento em serviços públicos
- Localização familiar
- Monitoramento de casos
- Relatórios Gerenciais



ATENDIMENTO INDIVIDUAL/FAMILIAR

- Diagnóstico do perfil
- Apoio psicossocial
- Encaminhamento para serviços públicos
- Recambio
- Mediação
- Acompanhamento

FLUXO GERAL DE ATENDIMENTO



Premissas do atendimento:

- ❑ O **CENTRO DE REFERÊNCIA** configura a porta de entrada do atendimento para as famílias, pessoas desaparecidas – trabalha na orientação e apoio aos diferentes serviços públicos - realiza capacitações para os agentes públicos – procede a busca e localização em sistemas públicos;
- ❑ A **ABORDAGEM ESPECIALIZADA** atua como referência do atendimento à pessoas desaparecidas no território, tanto para as pessoas em situação de rua desaparecidas, quanto serviços do território – desempenha ação proativa e de articulação da rede local visitando os serviços públicos para sensibilização das pessoas desaparecidas e retomada do vínculo familiar.
- ❑ **BUSCA E LOCALIZAÇÃO** realiza pesquisa em sistemas e serviços públicos – cruzamento de dados e informações – contato com familiares.
- ❑ **ATENDIMENTO FAMILIAR** configura a atenção direta às pessoas desaparecidas e famílias por meio de apoio psicossocial, atividades coletivas, encaminhamentos para serviços públicos e acompanhamento dos casos.

Sistema Integrado



**Cadastro
Municipal de
Pessoas
Desaparecidas**

**Instrumento
emissão de
alerta**

O que temos	O que precisamos	Recursos necessários/ano
1- Formulários on line de registro de desaparecimento 2- Banco de dados com informações em planilha de excel 3-Cruzamento de informações com Sistemas (AS, Saúde e Delegacias) 4-Localização familiar (Centros Acolhida, IML, Unidades de Saúde) 5-Busca por pessoas desaparecidas (AS e Saúde) 6-Posto Avançado para apoio ao registro do desaparecimento e atendimento para pessoas desaparecidas e busca familiar de pessoas em situação de rua – presencial (Ouvidoria e Descomplica) 7- Alerta inserido manualmente no sistema de SMADS e SMS 8-Orientações de procedimentos para atendimento de pessoas desaparecidas/identificadas	1- Sistema Integrado: • Registro desaparecimento • Cadastro de pessoas desaparecidas • Registro de atendimento das famílias • Registro de busca familiar (compartilhado entre serviços públicos) • Integração de informações de pessoas desaparecidas entre Sistemas (AS, Saúde, Delegacias e IML- municipal/estadual) • Cruzamento de dados • Alerta automático do Sistema de SSP ao Sistema Integrado e demais sistemas públicos (SMADS, SMS, SP trans, educação e outros). • Relatórios gerenciais • Treinamento 2-Implantar Sistema na rede de Serviços/estruturar área de gestão da informação na Divisão de Desaparecidos • Equipe de implantação/manutenção (capacitação inicial, continuada, help desk) • Análise contínua de dados • Locação de equipamentos	R\$ 1,700.000,00 (Prodam)



Divulgação de informações e imagens de pessoas desaparecidas

O que temos	O que precisamos	Recursos necessários/ano
1- Cartilhas, orientações gerais e links uteis https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/direitos_humanos/desaparecidos/links_uteis/index.php?p=254705 2- Divulgação na Fanpage da Divisão https://www.facebook.com/DHDe saparecidos , TV Minuto do Metro, Tik Tok jornal da record	1- Identidade visual para o serviço público (símbolo social) 2-Campanha publicitária de engajamento social 3-Criação de conteúdos (permanentes) 4-Ferramentas Digitais, Redes Sociais e Portal de Busca 3- Divulgação no Portal da Prefeitura; 4- Ampliação de parcerias para divulgações	R\$ 150.000,00



**CENTRO DE
REFERÊNCIA/SMDHC**
**Serviço de Apoio a
Famíliares e Pessoas
Desaparecidas**

O que temos	O que precisamos	Recursos necessários/ano
1- Atendimento para o registro de pessoas desaparecidas	1- Centro de Referência/SMDHC - Posto Avançado Santa Cecilia (indireto-parceria OSC)	R\$ 2.995.000,00
2-Orientação via whatsapp/telefone/e-mail		(=1.800.000,00 +R\$ 1.194.633, 96 (Retornar))
3-Verificação de registros nos sistemas municipais (AS, Saúde, Delegacias)	Recursos Humanos: 01 Coordenador 01 Supervisor 03 Técnicos nível superior 06 Atendentes 05 Educadores sociais	
4-Atendimento aos Familiares na Ouvidoria de Direitos Humanos	01 Aux Administrativo 02 Agentes de apoio	
5-Posto Avançado Santa Cecilia (direto)	Recursos adicionais: Veículo/serviço app Implantação Manutenção	



Comitê Permanente

Articulação para o
cumprimento da Política
Municipal

O que temos	O que precisamos	Recursos necessários/ano
não temos	1-Estruturar Secretaria Executiva • Instituir portaria • Compor instância/representantes • Instituir regimento interno • Organizar processos • Estabelecer Plano de Trabalho	Prevista estruturação SMDHC/Divisão

Prioridades para efetivar a reorganização:

Etapa 1: reestruturação da SMDHC/Divisão de Pessoas Desaparecidas

- Alocação de profissionais (3profissionais)
- Contratação Sistema
- Chamamento Público/OSC

Etapa 2: estruturação da Rede de Serviços

- Implantação serviço e sistema
- Capacitação
- Operacionalização

Etapa 3: implantação da comunicação e instância participativa

- Campanha de Comunicação
- Instalação da instância participativa

Etapa 4: manutenção

Visão Global da reorganização:

Estimativa de Investimentos gerais R\$ 4.845.000,00/ano

Macro Cronograma:

Etapa	2022	2023		2024	
	sem 2	sem 1	sem 2	sem 1	sem 2
Etapa 1: reestruturação da SMDHC/Divisão de Pessoas Desaparecidas					
Reestruturação da Divisão de Desaparecidos					
Contratação Sistema (prototipagem, licitação, contratação)					
Chamamento público OSC					
Preparação para a implementação					
Etapa 2: estruturação da Rede de Serviços					
Implantação serviço e sistema					
Capacitação					
Início da Operacionalização					
Etapa 3: implantação da comunicação e instância participativa					
Chamada Sociedade Civil para composição Comitê					
Instalação do Comitê (formalização, regimento, plano de trabalho)					
Contratação Campanha Comunicação					
Lançamento a Campanha					
Etapa 4: manutenção					
Execução					
Monitoramento					
Avaliação de Resultados					
Relatório de gestão					



**CIDADE DE
SÃO PAULO**
**DIREITOS HUMANOS
E CIDADANIA**