



MINISTÉRIO DA  
GESTÃO E DA INOVAÇÃO  
EM SERVIÇOS PÚBLICOS



# RELATÓRIO DE BENCHMARKING DE CARAVANAS PARTICIPATIVAS NO BRASIL



Projeto BRA/23/021 – Fortalecimento  
da Política Nacional de Arquivos e do  
Conselho Nacional de Arquivos

Consultoria para desenho  
de proposta de Caravana da  
Promoção dos Arquivos  
e da Memória

# RELATÓRIO DE BENCHMARKING DE CARAVANAS PARTICIPATIVAS NO BRASIL

Consultoria técnica individual  
por produto de Rachel Lopes  
Queiroz Chacur

Contrato n. 000282/2024-0

Produto 1

Rio de Janeiro » 2025



MINISTÉRIO DA  
GESTÃO E DA INOVAÇÃO  
EM SERVIÇOS PÚBLICOS



Copyright © 2025 Arquivo Nacional

Praça da República, 173 | Rio de Janeiro | RJ | 20211-350 e-mail: conarq@an.gov.br

Esta obra está sob Licença Creative Commons – Atribuição CCBY 4.0, sendo permitida a reprodução parcial ou total, desde que mencionada a fonte.

---

**Presidente da República**

Luiz Inácio Lula da Silva

**Ministra da Gestão e Inovação em Serviços Públicos**

Esther Dweck

**Presidente do Conselho Nacional de Arquivos**

Monica Lima e Souza

**Secretário executivo do  
Conselho Nacional de Arquivos**

Alex Pereira de Holanda

**Coordenação do Projeto de Cooperação Técnica Internacional BRA /23/021**

Alex Pereira de Holanda

Luana Lobo dos Santos

Juliana de Sousa Bravo Menezes

Parceria com Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD)

**Diretor de Processamento Técnico,  
Preservação e Acesso ao Acervo**

Thiago de Oliveira Vieira

**Coordenadora-geral de Acesso e Difusão Documental**

Leticia dos Santos Grativol Pimentel

**Coordenadora de Pesquisa e Difusão do Acervo**

Maria Elizabeth Brêa Monteiro

**Revisão**

Mariana Simões

**Projeto gráfico**

Alzira Reis

**Diagramação e capa**

Alzira Reis

## RESUMO

O presente trabalho apresenta o *Relatório de benchmarking de caravanas participativas*, com recorte temporal dos últimos 15 anos, no Brasil. O objetivo geral é descrever as experiências e as metodologias aplicadas em caravanas participativas, para subsidiar a tomada de decisão do gestor público e atender à implementação de um projeto-piloto da Caravana da Promoção dos Arquivos e da Memória, enquanto estratégia de territorialização da Política Nacional de Arquivos, em todo o território nacional. A metodologia utilizada foi a exploratória e descritiva, com uso de levantamento bibliográfico e acesso a portais públicos, para versar o estado da arte da área. Para a coleta de dados, foi utilizado o Portal da Transparência do governo federal, o portal do Arquivo Nacional e o portal do Conselho Nacional de Arquivos. O relatório de *benchmarking* enfoca as caravanas participativas, sua organização e seu formato, o assunto e o público, o local e os envolvidos, as boas práticas adotadas pelos governos e, principalmente, a participação social na tomada de decisão, do planejamento até a execução da itinerância das caravanas pelo Brasil. Como exigência do *benchmarking*, indicam-se os fatores positivos e negativos das ações, com as rubricas dispensadas para cada projeto ou ação, contemplando a transparência das informações da gestão dos investimentos, do aporte monetário dos cofres públicos, dos fundos de cooperação e das parcerias nacionais e internacionais. Nas recomendações, reiteram-se as exigências prévias de articulação interinstitucional, a definição de estratégias e o planejamento, para levar a contento a organização e a previsão orçamentária anual do dispêndio de recursos humanos e financeiros para essas ações. A relevância da proposta inédita das Caravanas da Promoção dos Arquivos e da Memória garante a democratização do acesso à informação e ao conhecimento para que as estruturas subnacionais (públicas, privadas e comunitárias) ganhem corpo e atinjam novo patamar de importância dentro da Política Nacional de Arquivos.

**Palavras-chave:** caravanas participativas; arquivos, memória; inovação; Sinar.

# LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|                |   |
|----------------|---|
| <b>ABNT</b>    | Associação Brasileira de Normas Técnicas  |
| <b>AN</b>      | Arquivo Nacional  |
| <b>AGU</b>     | Advocacia Geral da União  |
| <b>CEP</b>     | Código de endereçamento postal  |
| <b>Conanda</b> | Conselho Nacional da Criança e do Adolescente   |
| <b>Conarq</b>  | Conselho Nacional de Arquivos   |
| <b>DPU</b>     | Defensoria Pública da União   |
| <b>Flacso</b>  | Faculdade Latino-Americana de Ciências Sociais  |
| <b>Funasa</b>  | Fundo Nacional de Saúde   |
| <b>GOV</b>     | Governo federal   |
| <b>MGI</b>     | Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos   |
| <b>MDH</b>     | Ministério de Direitos Humanos  |
| <b>MJ</b>      | Ministério da Justiça   |
| <b>MS</b>      | Ministério da Saúde   |
| <b>OEI</b>     | Organização Ibero-Americana   |
| <b>PNAPP</b>   | Política Nacional de Arquivos Públicos e Privados   |
| <b>PNUD</b>    | Programa das Nações Unidas  |
| <b>OAB</b>     | Ordem dos Advogados do Brasil   |
| <b>SGTES</b>   | Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde   |
| <b>Sinar</b>   | Sistema Nacional de Arquivos  |
| <b>SEFP</b>    | Secretaria Executiva de Planejamento da Secretaria da Fazenda, Planejamento, Orçamento e Gestão |
| <b>Sebrae</b>  | Sistema de Apoio às Micro e Pequenas Empresas   |
| <b>Sudeco</b>  | Superintendência de Desenvolvimento Centro-Oeste  |
| <b>SUS</b>     | Sistema Único de Saúde  |
| <b>TIC</b>     | Tecnologias da informação e da comunicação  |

# LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| <b>QUADRO 1</b> – Avaliação de desempenho de <i>benchmarking</i> no setor público                                     | 13 |
| <b>QUADRO 2</b> – Resumo descritivo e orçamento das caravanas participativas realizadas no Brasil nos últimos 15 anos | 39 |

# SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| <b>1. Introdução</b>   | 8  |
| <b>2. Benchmarking no setor público</b>  | 11 |
| 2.1 Tipos de benchmarking  | 12 |
| 2.2 Avaliação de desempenho  | 13 |
| <b>3. Aplicabilidade de caravanas voltadas aos serviços públicos pelas instituições públicas: estudos de casos dos últimos 15 anos</b> | 17 |
| 3.1. Caravanas da Cidadania  | 18 |
| 3.2. Caravana da Saúde   | 19 |
| 3.3. Caravana de Direitos Humanos  | 20 |
| 3.4. Caravana da Anistia   | 21 |
| 3.5. Caravanas das Periferias  | 22 |
| 3.6. Caravanas das Ouvidorias  | 23 |
| 3.7. Caravana da Marcha dos Servidores Públicos a Brasília   | 24 |
| 3.8. Caravana pelos Direitos da Criança e do Adolescente   | 26 |
| 3.9. Caravana da Esperança   | 27 |
| 3.10. Caravana Itinerante do Fundo Constitucional do Centro-Oeste  | 27 |
| 3.11. Caravanas da Saúde   | 28 |
| 3.12. Caravanas da MROSC   | 28 |
| 3.13. Caravanas do Marco Regulatório de Organização da Sociedade Civil   | 29 |
| 3.14. Caravana Federativa União e reconstrução   | 29 |
| 3.15. Caravana do Piso da Enfermagem   | 30 |
| 3.16. Caravana Federativa de Políticas Culturais   | 31 |
| 3.17. Caravanas de Direitos e Caravana Forma SUS   | 31 |
| 3.18. Caravana Interministerial  | 32 |
| 3.19. Caravana Interministerial da Barragem do Fundão – Desastre de Mariana  | 33 |
| 3.20. Caravana Fome e Sede de Justiça  | 33 |
| 3.21. Caravana da Sudeco 2025  | 34 |
| 3.22. Caravana de Direitos na Reconstrução do Rio Grande do Sul  | 34 |
| <b>4. O relatório de benchmarking e a operacionalização das boas práticas das caravanas: custo-benefício e retorno social</b>          | 37 |
| <b>5. Recomendações</b>  | 44 |
| <b>6. Considerações finais</b>   | 47 |

## 1. INTRODUÇÃO

---

Este trabalho apresenta o *Relatório de benchmarking de caravanas participativas*, com recorte temporal dos últimos 15 anos, no Brasil.

O objetivo é descrever as experiências e as metodologias aplicadas em “caravanas participativas” para subsidiar e atender à implementação de um projeto-piloto de Caravana da Promoção dos Arquivos e da Memória, enquanto estratégia de territorialização da Política Nacional de Arquivos, em todo o território nacional.

O Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) e a equipe do Arquivo Nacional (AN), com o apoio do Programa das Nações Unidas (PNUD), em união de esforços, iniciam o planejamento de suas atividades a fim de promover a articulação interministerial e institucional, e as interlocuções internas e externas com as prefeituras municipais e governos estaduais para territorialização da Política Nacional de Arquivos.

A missão do Arquivo Nacional é implementar a Política Nacional de Arquivos Públicos e Privados (PNAPP), definida pelo Conselho Nacional de Arquivos (Conarq), órgão central do Sistema Nacional de Arquivos (Sinar), no âmbito do Poder Executivo federal, por meio da gestão documental, do tratamento técnico, da preservação e da divulgação do patrimônio documental nacional (Brasil, 1991; 2002; Arquivo Nacional, 2022).

Tem o papel de implementar novas políticas públicas garantindo aos cidadãos o pleno acesso à informação e ao conhecimento dos documentos oficiais, além de incentivar a produção de conhecimento técnico-científico e cultural, visando apoiar as decisões governamentais de caráter político-administrativo, para a defesa do direito à memória (Criveli, 2013).

Nesse sentido, as autoridades públicas responsáveis assinaram termo de cooperação para fomentar projetos técnicos e científicos, com ações e iniciativas, para sensibilizar e mobilizar setores da sociedade que estão diretamente envolvidos na gestão, custódia, tratamento, acesso e difusão de arquivos correntes, intermediários e permanentes.

O presente trabalho de consultoria técnico-científica utiliza as informações oficiais de caravanas anteriores, para consolidar e ampliar, de forma significativa, a importância das caravanas, a partir de suas experiências, e, em seguida, elaborar um desenho de proposta de metodologia, a qual contemple as estratégias, os fluxogramas e os instrumentos para se realizar a Caravana da Promoção dos Arquivos e da Memória; sensibilizar e mobilizar os atores e os setores técnicos e administrativos envolvidos; reconhecer, em trabalho

concomitante, as experiências de arquivos comunitários conforme as suas características, em cada local ou região, para identificá-los e integrá-los para o uso dos serviços públicos, pelos cidadãos; e fortalecer o Sinar, diante dos diferentes arranjos de governança pública presentes nos territórios.

As caravanas pretendem potencializar essa articulação interinstitucional aprofundando o diálogo com os agentes públicos responsáveis pelas estruturas governamentais que atualmente aglutinam os arquivos públicos junto às prefeituras municipais e os governos estaduais, nas cidades – como as secretarias de Cultura, de Administração e Gestão, de Comunicação, de Educação, de Direitos Humanos e de Justiça, entre outras. E, de forma conjunta, atender os reconhecidos arquivos comunitários e propor ações que integrem com maior efetividade também os arquivos privados, para oferta do catálogo de serviços.

O movimento itinerante das caravanas, em especial, propiciará a participação social ativa e a difusão do conhecimento sobre os arquivos públicos, os arquivos privados, os documentos de arquivo e o reconhecimento dos arquivos comunitários em todo o território nacional.

Essas ações itinerantes irão favorecer a democratização do acesso às informações e aos documentos, à transparência, ao controle social, à justiça social, à identidade, e garantirão os direitos humanos nas mais variadas situações de desigualdades sociais no Brasil, tudo que diz respeito à garantia do acesso à informação e à memória do país e de seu povo.

É uma iniciativa inédita de mobilização nacional liderada pela cooperação do Arquivo Nacional, em conjunto com o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, no intuito de aprimoramento da governança e da eficácia das instituições que integram o Sinar com a participação popular, envolvendo, assim, os gestores, os servidores públicos e os cidadãos-usuários dos serviços, em todas as esferas e poderes, para territorialização da Política Nacional de Arquivos.

Após a análise do relatório de *benchmarking* e a apresentação de um novo modelo para a metodologia da proposta de Caravana de Promoção dos Arquivos e da Memória, será possível desenvolver estratégias e ferramentas baseadas em um prognóstico de boas práticas. Isso ajudará os agentes públicos das estruturas subnacionais, sejam elas públicas, privadas ou comunitárias, a tomarem decisões informadas para dar início aos trabalhos de itinerância do projeto.

O Produto 1 é um relatório de *benchmarking* de instrumentais de apoio à realização da Caravana da Promoção dos Arquivos e da Memória, com a análise de metodologias de caravanas participativas realizadas nos últimos 15 anos.

O Produto 2 visa a elaborar a metodologia, as estratégias e os instrumentos de territorialização da Política Nacional de Arquivos, por meio da Caravana da Promoção dos

Arquivos e da Memória, e o desenho da proposta de caravana, contendo o detalhamento das estratégias e das ações a serem executadas no projeto-piloto.

O Produto 3 apresentará um termo de referência para chamada pública e contratação de instituição parceira ou pessoa jurídica para implementar o projeto-piloto da Caravana da Promoção dos Arquivos e da Memória, a ser executado nas 27 capitais da federação ao longo de três anos.

E, por fim, trazem-se as conclusões sobre critérios comparativos dos modelos descritivos das caravanas, a viabilidade econômica e a logística de execução das suas ações, a serem realizadas pelo governo federal e compartilhadas com os estados da federação, os municípios e o Distrito Federal, com as recomendações.

O relatório de *benchmarking* das caravanas participativas dos últimos 15 anos no Brasil subsidiará a organização, o planejamento e as estratégias do gestor público para adoção de boas práticas pelo governo federal.

## 2. BENCHMARKING NO SETOR PÚBLICO

---

O histórico referencial de teoria sobre *benchmarking* remonta a estudos da década de 1930, na época do taylorismo, em que se realizava uma análise comparativa dos padrões de qualidade da produção das empresas e das fábricas.

No Brasil, na década de 1980, surgiu o uso da técnica de *benchmarking* como um indutor de processos de inovação e de modernização, capaz de traduzir melhorias do desempenho e dirigido à identificação e à hierarquização dos principais problemas e fragilidades que afetam as empresas e condicionam seus resultados (Carvalho et al., 2012; Reis, 2006; Serra, 2015; Andrade; Sartori; Embiruçu, 2015; Pedersini; Ensslin, 2020).

A definição de *benchmarking* deriva do termo “*benchmark*”, que significa “marca de referência” ou “referência de excelência”, a partir de características do estado da arte econômico, histórico e social de uma empresa e da sociedade ou da própria vertente do acúmulo de conhecimentos sobre auditorias e das percepções sobre os relatórios de gestão (Solfa, 2011; Toriello, 2014).

A técnica *benchmarking* é uma ferramenta de identificação, análise, comparação e avaliação do desempenho de uma atividade ou serviço, gerando indicadores e utilizando dados secundários estatísticos e subjacentes, para uso estrutural, sistêmico ou organizacional, aplicado à melhoria de gestão dos serviços públicos (Kaplan; Norton; Frazão Filho, 1997; Ahmed; Rafiq, 1998; Watson, 1993; Akinnusi, 2008; Jardim, 2011; Solfa, 2011; Hong *et al.*, 2012; Kyrö, 2013; Rivera, 2019).

O *benchmarking* é um processo contínuo e permanente, um processo de investigação que fornece informações valiosas, um processo de aprendizagem com outros, um processo que se constrói ao longo do tempo e demanda recursos humanos qualificados, exigindo disciplina, uma ferramenta viável que forneça informações úteis, para melhorar qualquer atividade de negócio ou serviços públicos e privados.

Neste sentido, é preciso avaliar os pontos fortes e fracos do funcionamento e da oferta dos serviços, o conhecimento das lideranças e das posições do trabalhadores ou servidores do local estudado, a comparação da produção ou dos serviços prestados com outras instituições ou locais, no nível nacional ou internacional, a incorporação das sugestões dos atores envolvidos na dinâmica da prestação de serviços e, por fim, realizar o levantamento das melhores práticas e possíveis estratégias de adaptação e de melhorias na qualidade dos serviços prestados pelo órgão, instituição ou empresa (Hinton; Francis; Holloway, 2000; Hyland; Beckett, 2002; Stapenhurst, 2009; Silva; Carmo, 2016; Messias; Ferreira; Soutes, 2018; Sanchez, 2020).

Em termos práticos, a técnica de *benchmarking* tem duplo objetivo:

- estimular a análise da estrutura e das funções dos setores e executores que prestam os serviços, revisitando as divisões e os sistemas ou as autarquias;
- estimular a autoavaliação interna dos membros sobre seus trabalhos, gerando indicadores e resultados, e receber a percepção do usuário sobre a qualidade dos serviços públicos prestados pelo governo federal (Semedo, 2017).

Nesse processo de aprendizagem, avaliação e recepção de sugestões de melhorias, os sujeitos participam e indicam as melhores práticas, com a possibilidade de replicação ou de apresentação de algo adaptado à situação da demanda do serviço ou conforme a situação do local.

## 2.1 TIPOS DE BENCHMARKING

---

A literatura nacional e internacional apresenta os tipos de *benchmarking* voltados à avaliação de desempenho das empresas, e posteriormente ajustados à gestão e à governança de serviços públicos, sob a seguinte classificação:

- interno;
- competitivo;
- funcional; e
- colaborativo.

O tipo *benchmarking interno* é utilizado quando se identificam as melhores práticas e se dissemina o conhecimento nos diferentes setores funcionais.

O tipo *benchmarking competitivo* é a opção mais complexa de comparação entre setores, empresas ou instituições, costuma ser mais utilizado entre empresas concorrentes e não em serviços públicos, exceto em abordagem meramente comparativa.

O tipo *benchmarking funcional* é o mais utilizado em razão da forma aleatória de escolha das instituições ou serviços, apenas pela investigação e comparação das melhores práticas entre as entidades.

O tipo *benchmarking colaborativo* é o *networking do benchmarking*; ele enfoca a aprendizagem e as atividades baseadas em colaboração em redes, ou seja, a troca e o compartilhamento de informações e experiências entre grupos ou setores da mesma área ou entre áreas correlatas, com o fim de resolver problemas e gerar propostas e soluções de melhorias da qualidade do serviço.

## 2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

As teorias de abordagem do *benchmarking* também apresentam as espécies de avaliação de desempenho a serem utilizadas cumulativamente nas ações, atividades ou trabalhos, pertinentes ao estudo, como:

- a avaliação comparativa genérica dos serviços prestados eleitos como as melhores práticas adotadas, por outras instituições ou serviços, no nível nacional ou internacional;
- a avaliação de estratégias e desempenho, como instrumento de comparação dos indicadores e resultados, entre serviços, setores ou instituições, atinentes ao processamento e ao resultado do estudo; e
- o uso de matrizes de relevância da abordagem e do trabalho do projeto do benchmarking interno e do processo, apresentando os graus e os níveis de médio, baixo ou alto impacto de mudanças organizacionais ou reformas administrativas, exigidas para a execução e a implementação das melhorias dos serviços (Sagula; Cesar Netto; Diverio, 1997; Prado, 2011; Nasir et al., 2012).

É fundamental o cumprimento dessa avaliação comparativa, assim como a avaliação estratégica e de desempenho e o uso de matrizes de relevância da abordagem, pois revelam os indicadores de reforma administrativa ou as providências pontuais a serem tomadas, para levar a êxito a proposta dos projetos, dentre eles o da Caravana de Promoção dos Arquivos e da Memória.

### QUADRO 1 – Avaliação de desempenho de *benchmarking* no setor público

| AVALIAÇÃO                           | FINALIDADES  |
|-------------------------------------|--|
| Comparativa genérica                | Levantamento das boas práticas utilizadas com êxito, em território nacional e internacional. |
| Estratégica e de desempenho         | Pautado em dados, indicadores, evidências e resultados diagnósticos e prognósticos.          |
| Matrizes de relevância da abordagem | Níveis e graus de mensuração de políticas públicas adotadas pelo poder público.              |

**Fonte:** elaborado pela autora.

Em síntese, descreve as etapas, os instrumentos e as finalidades da avaliação de desempenho de *benchmarking*, indicando os requisitos obrigatórios e o raciocínio lógico de escolhas das etapas e dos instrumentos obrigatórios para a obtenção dos indicadores de avaliação de desempenho do *benchmarking*, justificando sua relevância de aplicabilidade, em cada fase e momento, das ações aos resultados e às avaliações, de todos os projetos no setor público (Quadro 1).

No caso da elaboração do relatório das caravanas participativas no Brasil nos últimos 15 anos, a opção baseou-se no *benchmarking* colaborativo, cooperativo, comparativo e funcional com a avaliação de estratégias e do desempenho dos resultados, pois cumpre seu duplo sentido de uma avaliação interna e externa com o levantamento das melhores práticas, já testadas, com os possíveis ajustes, as implementações de melhorias e de inovação de oferta e desempenho dos serviços, a serem aplicados no órgão, no setor ou nas instituições estudadas (Drew, 1997; Vaziri, 1993; Bhutta; Huq, 1999; Freytag; Hollensen, 2001; Costa, 2008; Agredano, 2005; Bosquetti; Bucheroni, 2021; Costa, 2023).

Para esse fim, o gestor público responsável pela liderança do movimento e pela itinerância dos trabalhos e eventos deve cumprir com todos esses requisitos das tipologias do *benchmarking*, de forma conjunta, apresentando um plano, um planejamento, as estratégias e as ferramentas de ações e iniciativas da caravana, para executá-la e ao final reunir os resultados dos relatórios (Sagula; Cesar Netto; Diverio, 1997; Solá, 2003; Pirela; Romero, 2015; Albertin, 2016; Santos, 2018; Oliveira; Bernardes, 2017; Perez, 2019; Silva, 2021; Oliveira, 2024).

Como suporte, também são recomendadas a participação de especialistas e estudiosos de universidades e institutos de pesquisa, com autonomia de cátedra científica; a análise e a avaliação desses resultados, para a apresentação de soluções de serviços públicos, preferencialmente, com o uso de tecnologias da informação e comunicação (TIC); e a indicação dos possíveis responsáveis e de novas estruturas destes serviços públicos, em todas as esferas e âmbitos de atuação, do global para o local (Browne; Ramesh, 2002; Pacheco, 2002; Guedes; Cândido, 2008; Parra Filho, 2017; Henrique, 2023; Araújo, 2023).

O *benchmarking* indica os acertos e as falhas com base nos estudos de caso e nas evidências de dados, principalmente, com a leitura atenta dos relatos de percepção do usuário, como a melhor fonte e a referência de revisão das metas e programações, a serem alçadas na continuidade da execução das ações ou no início de outros projetos de aperfeiçoamento, paulatinamente, com a apresentação de alterações ou propostas de novos serviços da cartela oficial dos governos. Por outro lado, existem as desvantagens do prévio levantamento das boas práticas dos serviços públicos, pois ele pode limitar a visão crítica dos interlocutores e dos executores, e a manifestação do usuário das caravanas participativas.

É recomendável a análise geral das boas práticas, com ajustes à realidade da ação específica e a alteração contínua dos formatos dos eventos públicos, conforme a demanda do objeto e do fim da caravana, e de cada local.

A escolha dos territórios deve abordar a diversidade econômica e social das várias regiões do país, estabelecendo uma regra de aplicação de metodologia, com a replicação das mesmas etapas e ações, como sucedâneo de uma lógica de levantamento e avaliação das informações colhidas e analisadas, em fase posterior.

No transcurso das ações e das atividades, é obrigatório o monitoramento das atividades, com a revisão das ações e dos eventos, a elaboração de novas pautas de assuntos e demandas, o levantamento dos atores, a apresentação de orçamentos financeiros e contábeis específicos para a ação, os contatos e as consultas públicas de chamadas e contratações, e o compartilhamento prévio das informações, com todos os envolvidos, durante todo o processo contínuo e permanente das caravanas. Mesmo porque cada nova ação ou evento atenderá um público e absorverá os retornos das participações populares e públicas, como fonte de informações sobre as necessidades prementes de mudanças a curto ou longo prazo, de iniciativas de políticas públicas, por determinados órgãos ou setores dos serviços, no local da ação (Steil, 1998; Fantasia, 2015; Noleto, 2021; Calegari, 2005; Aldunce, 2015).

É imprescindível, em conjunto, a análise do custo-benefício do aporte financeiro e do retorno de serviços de qualidade aos usuários-cidadãos para justificar o investimento econômico e social da execução da ação político-institucional, e, por último, a exigência de integração da estratégia com o orçamento, pois as justificativas de alocação de recursos do governo voltados a resultados devem coadunar os indicadores e as demandas do local ao global, com a previsão de metas e objetivos, ações e recursos suficientes, com a expectativa da demanda e do custo-benefício das ações e dos resultados (Carvalho; Lima Júnior, 2011; Boaventura, 2014; Silva, 2024).

A partir dessa sensibilização do local para o global ou do global para o local é possível estabelecer os acordos de participação direta ou indireta ou compartilhada dos gestores, no nível nacional ou em outras esferas e âmbitos de competência, para que, a contento, os atores realizem os eventos.

Aqui está a importância do diagnóstico da realidade local e dos dados levantados mediante a *ação-pesquisa* aplicada para a observação do avaliador, de forma isenta, sob a percepção dita, para obter os dados, elaborar os indicadores e prover os resultados divulgados (Castro, 2014; Wegenast; Avilton Júnior; Trevenzoli, 2017; Andrade; Sartori; Embiruçu, 2015; Diel; Bampi, 2016; Silva; Carmo, 2016; Daychoum, 2018; Kattel, 2023; Enap, 2023; Sousa, 2024).

O conceito e os desafios de aplicabilidade do *benchmarking no setor público*, por si, respondem à complexidade e à continuidade do processo de busca por informações gerais e específicas, às exigências dos contatos e das necessárias interlocuções com os agentes e os servidores públicos, e envolvem a coleta da percepção do usuário sobre a qualidade e as solicitações de melhorias necessárias na prestação dos serviços públicos, sob o embasamento da transparência e da obrigatória participação social das *caravanas* (Toriello, 2014).

As autoridades públicas têm o papel fundamental de orientarem a visão estratégica e a escolha de prioridades do governo, estabelecendo essas metas e suas definições a partir de um Programa Nacional de Governo, como uma *política de Estado*, adotar a governança

orientada para os resultados, utilizando os indicadores e as evidências, com a transparência das informações e dos relatórios; definir uma estrutura e as ferramentas de monitoramento e de avaliação sistemática; prover a capacitação e a gestão do desenvolvimento de pessoas; viabilizar as ações executivas, em contínua e sistêmica produção de conhecimento e de dados, com o destaque da coleta da percepção dos agentes públicos; apresentar o diagnóstico dos setores e revisitar as estruturas e as funções da governança compartilhada e multissetorial dos governos; avaliar o registro e a análise do retorno dos cidadãos, todos pertinentes aos serviços públicos eleitos e analisados, e manter a política pública e a ação contínua e permanente, independentemente da ruptura de mudanças e contingências eleitorais da época (Matias-Pereira, 2010).

A autoridade institucional ou governamental responsável deve garantir o acesso à informação e a transparência dos relatórios e dos dados, e subsumir-se à responsabilidade dos pactos firmados de cumprimento das metas e das ações, pautados em resultados, com fundamento no uso racional e devido dos recursos orçamentários e sob o crivo da regularidade dos requisitos e das exigências da responsabilidade fiscal (Bairral; Silva; Alves, 2015; Souza, 2021a; Ramos; Noronha; Batista, 2022; Sousa, 2024).

Como desafio principal, deve garantir a aplicabilidade dos modelos de participação popular, com a criação de variados formatos e os espaços democráticos de fala e interlocução, em alguns casos, no anonimato, para receber a percepção dos agentes e servidores públicos e dos usuários das plataformas de serviços (Gilbert, 2000; Southard; Parente, 2007; Nascimento, 2014; Parra Filho, 2017; Freitas; Martins; Alvarenga, 2020).

Nesse diapasão, este trabalho de *benchmarking* de **casos nacionais de caravanas participativas** indica a tendência de ações político-institucionais de êxito e o diagnóstico e a avaliação das boas práticas.

### 3. APLICABILIDADE DE CARAVANAS VOLTADAS AOS SERVIÇOS PÚBLICOS PELAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS: ESTUDOS DE CASOS DOS ÚLTIMOS 15 ANOS

---

O significado de caravana é um comboio de mercadores, viajantes, peregrinos, ou qualquer tipo de pessoa, que se agrupam com o objetivo de estabelecer rotas e percorrer grandes distâncias (Ferreira, 1986).

A caravana é por si uma alternativa de *ações itinerantes*, passando por vários lugares e regiões, com a possibilidade de visitas institucionalizadas ou não, ou em formato misto, com a interlocução com atores diversos, em espaços abertos e comunitários, e o contato e a recepção das demandas dos cidadãos sobre o tema.

A caravana é um modelo adequado de movimento e deslocamento do gestor ao destinatário dos serviços públicos, promovendo a interlocução pessoal, as articulações institucionais e a difusão do conhecimento sobre uma determinada área, com a possibilidade de atendimento de objetivos dos mais variados assuntos específicos ou transversais, em atuações múltiplas e integradas de diversos órgãos, liderado por uma instituição ou entidade, sempre com o fim de priorizar a participação popular e reduzir o custo da ação política.

A ação da caravana exige um planejamento estratégico e um plano logístico, com a previsão de recursos e suprimentos, para se cumprir o percurso e atingir o objetivo que se propõe no escopo do projeto (Riaz, 2022).

Nesse sentido, em um momento pós-democrático, após as tentativas de golpe de Estado, no ano de 2024, existe um esforço de retomada do *status* do exercício livre e pleno dos direitos civis, da liberdade, da democracia, da cultura e da memória, e da expressão popular, liderado pelo governo federal e pelas demais esferas de governo (Barbosa; Silveira; Cardoso, 2015; Dattakumar; Jagadeesh, 2003; Azevedo, 2020).

O recorte temporal dos últimos 15 anos apresenta inúmeras iniciativas de caravanas, com diversas temáticas, geralmente, voltadas ao campo político e institucional, com a execução de atividades de contato e a interlocução dos gestores com a população, seja para prover ou para melhorar os serviços públicos, ampliando as parcerias e os convênios com os estados da federação e os municípios.

### 3.1. Caravanas da Cidadania

---

Na década de 1990, a linha histórica remonta à era da democratização das políticas públicas, retomando as ações das **Caravanas da Cidadania**, com o objetivo de levar os agentes políticos federais, estaduais e municipais, para mais perto dos cidadãos de todos os estratos sociais, em especial, o contato com a população de baixa renda, por meio de contatos em encontros e visitas, nas viagens; a chamada “interiorização da política” (Zwetsch, 1994; Neckel; Weber, 2019).

O planejamento das ações itinerantes ocorreu via mobilização social e dos partidos políticos, em variados estados e municípios, geralmente, com um planejamento de custo de apoio de autofinanciamento dos caixas dos fundos partidários, de políticos e de grupos sociais.

Nessa época, o presidente Luiz Inácio Lula da Silva percorreu 4.500 quilômetros, em sete estados da federação, no total de 359 cidades visitadas, com mais de cem encontros e 68 atos públicos, e no ano de 2001, com 47 cidades visitadas. O objetivo contemplado dessa Caravana da Cidadania foi propiciar um diálogo com a população e mostrar a realidade dos brasileiros, nas regiões mais longínquas e remotas, sempre no mesmo modelo de caravana, percorrendo municípios em diversos estados brasileiros.

O interessante do modelo da Caravana da Cidadania foi a aproximação do político com os cidadãos, estabelecendo a participação ativa e democrática pelo diálogo direto do agente público com o povo, criando um canal de comunicação.

Essa dinâmica dialógica possibilita o sentido de identidade e pertencimento aos cidadãos pela compreensão de seus próprios problemas e pelo possível alcance de demandas e soluções ofertadas pelos agentes dos serviços públicos.

Essas ações e atividades tiveram o suporte logístico e jurídico de contratados e servidores públicos, o acompanhamento da comunicação social oficial dos órgãos públicos e dos governos, e a contratação de empresa de assessoria de imprensa e *marketing*, para divulgar e publicar os resultados em livros e videodocumentários sobre as ações, assim registrando o êxito da aproximação do gestor público com o povo (IC Brasil, 202?).

Os organizadores tiveram o zelo profissional e fiscal de darem previamente publicidade às chamadas de convites e aos editais, apresentarem os orçamentos, anexarem os relatórios parciais das ações e os relatórios finais de prestação de contas pelos responsáveis, em seus sites ou nos sistemas informatizados de fiscalização de contas dos órgãos públicos ou empresas privadas, envolvidos em todas as caravanas.

O custo previsto e divulgado das iniciativas comportou a inicial doação do valor de R\$ 2.500.000,00 (dois milhões e meio de reais) para cobrir as despesas de organização,

infraestrutura e materiais de apoio, para o atendimento dos serviços públicos, em especial, o pagamento da comunicação da imprensa e mídias, no primeiro ciclo da itinerância das caravanas pelo país.

### 3.2. Caravana da Saúde

---

No ano de 2007, houve a continuidade das ações de atendimento à saúde, por iniciativa do Ministério da Saúde, a **Caravana da Saúde**, pelas regiões Norte e Nordeste, mantendo a dinâmica de comunicação e interlocução dos agentes políticos com a população, com o fim de levantar a situação e ouvir as demandas populares dos locais visitados.

No período de um ano, a Caravana da Saúde percorreu mais de dez estados da federação, com o atendimento de 2.600 cidadãos com serviços básicos da saúde.

Nas reuniões e encontros, em conjunto, os gestores e servidores públicos levaram algumas sugestões de soluções ao Sistema Único de Saúde, como o fortalecimento do Programa Mais Médicos, o aumento dos recursos de atenção básica e primária, e a possibilidade de ampliação dos mecanismos de convênios e parcerias de gestão pública nas esferas federal, estadual e municipal.

O planejamento das atividades e do cronograma da Caravana da Saúde teve como líder o Ministério da Saúde (MS), por meio da Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação da Saúde (SGTES), com subseqüentes alterações de estruturas e demandas específicas das caravanas, assim, alterando as secretarias e os responsáveis, por cada execução das ações políticos-institucionais.

O impacto positivo decorreu do acesso da população a atendimentos básicos primários da saúde e da abertura a novos convênios de repasses orçamentários entre entes governamentais, para investir em novas soluções de melhorias dos serviços da saúde, nos locais visitados (Azevedo, 2020).

Os custos financeiros das Caravanas da Saúde comportaram a dotação de recursos do orçamento do Ministério da Saúde, com a previsão de repasses da Assistência Complementar Financeira (AFC) da União aos estados da federação e aos municípios, desde que previstos e provisionados pelo pedido da plataforma InvestSUS e dentro do prazo da dotação orçamentária anual do governo federal.

### 3.3. Caravana de Direitos Humanos

---

No ano de 2011, a **Caravana de Direitos Humanos** estabeleceu a comunicação direta com os cidadãos para tratar sobre a defesa e proteção dos direitos humanos, em especial, os direitos à terra e à propriedade e os direitos das mulheres encarceradas, com a possibilidade de novas parcerias e articulações interinstitucionais, entre os órgãos de governo.

A iniciativa foi liderada pela Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República (SDH/PR), em conjunto com vários agentes políticos dos estados, lideranças e sociedade civil, com o intuito de identificar as violações de direitos de proteção da mulher, dos idosos e das crianças, combater a mortalidade e a escravidão, dentre outros, nos locais visitados.

Essa iniciativa previu a realização de 32 edições do projeto da caravana, com o percurso em 256 municípios de todos os estados da federação brasileira, o atendimento aproximado de oitenta mil cidadãos e a oferta de uma cartela de serviços aos usuários, durante a realização das caravanas (Werner, 2019).

O calendário e o cronograma da caravana estabeleceram vários formatos de participação popular e interlocuções, como oficinas, seminários, encontros, fóruns e instalação de escritórios descentralizados de promoção dos direitos humanos, finalizando com um Protocolo de Cooperação Federativa de fortalecimento e promoção dos direitos humanos e o lançamento de uma Cartilha de Direitos Humanos, a ser divulgada em todo território nacional.

A última edição da Caravana de Direitos Humanos atendeu a população do Rio Grande do Sul, atingida pelos desastres naturais e climáticos, no ano de 2024.

De início, a previsão de orçamento e o dispêndio de custo liberado e autorizado comportou o valor de R\$ 11.200.000,00 (onze milhões e duzentos mil reais) do último repasse financeiro da edição da caravana.

A força-tarefa foi composta por agentes estatais, ministérios e servidores públicos, e levou à execução de diversas ações, dos mais variados assuntos, e de atendimentos à população mais vulnerável, atingida pelos desastres ambientais do Rio Grande do Sul.

O governo federal deslocou os agentes públicos para o atendimento da saúde dos cidadãos, o retorno à escola e o acesso à educação, a oferta de subsídios mínimos de subsistência alimentar e de segurança à população, os serviços básicos de obtenção de documentos oficiais, o atendimento aos agricultores e o acesso a linhas de financiamento para obterem as condições mínimas de retorno de produção de alimentos, o atendimento ao desenvolvimento econômico com apoio específico aos empresários, os planejamentos e as estratégias conjuntas das ações mínimas de proteção ambiental e do patrimônio público, dentre outros; todos como ações múltiplas e concomitantes. A evolução de repasses de valores de cada ministério e órgãos públicos alcançou a soma de R\$ 140 bilhões em chamadas de editais públicos (SCS, 2024).

É importante destacar que o planejamento e o cronograma previram os aportes específicos para cada ação ou atividade vinculada à programação da caravana.

A apresentação dos últimos relatórios da Comissão Especial sobre Prevenção e Auxílio a Desastres e Calamidades Naturais previu o montante de investimentos alocados de R\$ 141,5 bilhões, em medidas de reconstrução, desoneração e incentivos, para a reconstrução do Rio Grande do Sul, sendo:

- R\$ 2,1 bilhões de auxílio reconstrução para a área das famílias atingidas pelo desastre ambiental;
- R\$ 4,5 bilhões para a proteção social;
- R\$ 1,6 bilhão destinado à área de atendimento da saúde básica;
- R\$ 359 milhões destinados às unidades escolares para compra de equipamentos e mobiliários para a retomada do funcionamento das escolas;
- R\$ 58,6 milhões em alimentos para a população atingida pelas inundações;
- R\$ 31 bilhões para retomada da empregabilidade nas empresas locais;
- R\$ 8,9 bilhões para beneficiar os agricultores mais afetados pelas chuvas e inundações, nas lavouras e na pecuária;
- R\$ 30 milhões da Lei Rouanet destinados aos ramos das artes e da cultura;
- R\$ 1,8 bilhão para a recuperação do aeroporto Salgado Filho e da malha rodoviária e viária do estado.

Esses valores adicionados a isenções e a incentivos foram repassados pelo governo federal ao governo do estado do Rio Grande do Sul, a favor da população vulnerável atingida pelos desastres ambientais, acrescentando os investimentos do próprio governo estadual, em franca ascensão de repasses.

### **3.4. Caravana da Anistia**

---

Em 2012, iniciou-se a **Caravana da Anistia** do Ministério da Justiça com o fim de reparação histórica e memória dos milhares de pessoas e grupos reprimidos pelas Forças Armadas, ouvindo e recolhendo os requerimentos de anistia política de militantes perseguidos, na época do regime ditatorial, no Brasil.

Na ocasião dos encontros, em municípios de diversos estados da federação, foram ouvidos vítimas e familiares, com a oitiva de testemunhos de casos e julgamentos, envolvendo camponeses, indígenas, militantes, desaparecidos.

Com a união de esforços, participaram também de algumas iniciativas os representantes dos parceiros, os convidados das áreas técnica e jurídica, as autoridades públicas de instituições e governos estaduais e locais, e membros do Movimento Sem Terra e das Comissões de Direitos Humanos, os quais realizaram atividades educativas e culturais, com apelo às temáticas de direitos humanos, com o objetivo de preservar a memória histórica e política nacional, e reparar a barbárie praticada contra os civis, para que não se repetissem os atos antidemocráticos no país.

Para a organização e os debates, em especial, elegeram-se os casos emblemáticos e os locais dos fatos de maior perseguição política, como o processo envolvendo o padre Arnildo Fritzen, organizador das famílias do Movimento Sem Terra no estado do Rio Grande do Sul, o qual foi ameaçado, perseguido e agredido por membros do Exército, na época; o caso do Grupo dos Onze, em que os irmãos Lima foram ameaçados e torturados, tendo que mudar para a Argentina e o Paraguai, deixando sua propriedade e seus pertences, e retornando presos para o Brasil; dentre inúmeros casos, em todo o território nacional (Vieira, 2021).

Foi alcançado um público de 829 espectadores diretos, 26.657 espectadores indiretos, mais de 117% do público esperado, com um crescimento de 42% do alcance do tema em relação aos projetos sobre a mesma temática.

Os resultados e produtos dessa caravana geraram documentários, livros, relatórios com depoimentos, fotografias e obras teatrais, entre outros meios de divulgação, em sua continuidade.

Apesar de ser uma iniciativa contínua, nos últimos anos o orçamento de R\$ 1 milhão destinado às comissões e ao planejamento das Caravanas da Anistia tem sido insuficiente. Isso tem prejudicado as propostas e esvaziado as ações pelo território nacional.

Para viabilizar os trabalhos, os recursos têm sido complementados com apoio de fundos partidários, governos locais e grupos sociais, que se mobilizam para captar e somar esforços financeiros.

### **3.5. Caravanas das Periferias**

---

No ano de 2018, houve o início da **Caravana das Periferias** como iniciativa do Ministério das Cidades para discutir problemas urbanos, em especial o acesso à moradia, reconhecer e estreitar diálogo com os agentes periféricos e promover projetos de pesquisas de diagnósticos locais, nos territórios dos municípios brasileiros (Moraes, 2018).

Teve como pautas de discussão o atendimento de acesso à moradia, um programa de implementação de código de endereçamento postal (CEP), o combate de desigualdades nos

territórios e o acesso aos direitos de infraestrutura básica, o que colaborou com o reconhecimento e o pertencimento desses cidadãos, naquele território e na comunidade. Em conjunto, participaram os membros da sociedade civil e cooperaram os agentes políticos, para deliberações e tomadas de decisões.

Para cada ação houve um assunto específico e um aporte de recursos destinados, com posteriores repasses e investimentos compartilhados de entes públicos de âmbitos e esferas diferentes da União e estados ou municípios, em projetos e políticas públicas de reconhecimento de territórios e das ações estruturantes do bairro, território ou cidade.

Foram escolhidos diversos locais, nas cinco regiões, Sul, Sudeste, Norte, Nordeste e Centro-Oeste, e em mais de dez estados da federação, com início no estado do Pará e, sequencialmente, nos estados do Rio de Janeiro, Pernambuco, Ceará, Maranhão, Paraíba, Minas Gerais, Paraná e São Paulo, com eleição dos municípios das capitais ou cidades com maior demanda de vulnerabilidades sociais, predefinindo as realizações das ações específicas, para cada território. Em especial, destacam-se as Caravanas das Periferias elencadas como boas práticas, as realizadas nos estados do Maranhão, São Paulo, Paraná, Piauí, Rio de Janeiro, dentre outros, no período de 2013 a 2015.

### 3.6. Caravanas das Ouvidorias

---

No ano de 2013, registrou-se a iniciativa das **Caravanas das Ouvidorias** – Rumo ao Sistema Participativo, promovida pela Ouvidoria-Geral da União e pela Ouvidoria da Saúde, com o apoio da Secretaria da Presidência da República e da Ouvidoria-Geral do Sistema Único de Saúde. Os representantes percorreram quatro regiões: Sudeste, Nordeste, Sul e Centro-Oeste, reunindo 160 ouvidores e representantes da sociedade civil, em diversos formatos de participação e debate, em todo o território nacional.

Nos eventos, discutiram o papel e as finalidades das ouvidorias, as formas de participação social, a oportunidade de formação continuada dos agentes públicos (Profoco) e a formação de uma rede.

As temáticas, abordadas em cinco encontros nas regiões definidas, foram: participação social, transparência, Lei de Acesso à Informação e criação de um Sistema Federal de Ouvidorias Públicas, com a participação de representantes dos órgãos federais, estaduais, municipais e agentes políticos.

Entender o papel das ouvidorias públicas permitiu um diálogo aberto com a sociedade. Essa colaboração resultou na criação de uma rede nacional que ajudou a definir o texto final do Sistema Nacional de Ouvidorias no Brasil (Fernandez, 2021).

Foi um exemplo bem-sucedido de participação social, que reforçou a necessidade de que o poder público ouça a população para receber feedback sobre a qualidade dos serviços oferecidos. Essa experiência também abre portas para a aplicação de novos sistemas no futuro.

O programa de formação continuada e capacitação prévia dos agentes públicos sobre as temáticas de implementação dos projetos também permitiu o aprofundamento dos debates, a organização e a definição de estratégias de novas ações e o aperfeiçoamento dos serviços das ouvidorias (Ogava; Reis; Adamczyk, 2022).

O planejamento e o calendário dessa caravana decorreram da mobilização e dos trabalhos dos próprios agentes públicos e dos servidores das ouvidorias.

O custo de aporte de orçamento adveio da Despesa de Pessoal e Encargos Sociais com o contingenciamento de orçamento de R\$ 2,7 bilhões, com o valor de R\$ 670.140.348,27 (seiscentos e setenta milhões e cento e quarenta mil e trezentos e oitenta e oito reais e vinte e sete centavos) somente para o cumprimento de pagamentos de recursos humanos, e a previsão de orçamento de aproximadamente R\$ 4 milhões direcionados à execução de projetos e políticas públicas, sob essa rubrica.

O relatório da Controladoria da União enfatizou a dificuldade de recorte da provisão dos valores dos projetos devido à reserva da folha de pagamento de pessoal dos órgãos públicos da União e dos estados, já dotados em orçamentos prévios para outros serviços, sem a previsão orçamentária das caravanas (CGU, 2024).

A execução das caravanas culminou com a criação da rede e a implantação do Sistema Federal de Ouvidorias Públicas, com o apoio do custo financiado pelos próprios órgãos envolvidos e pelo Estado, com a convalidação da Controladoria-Geral da União (CGU) e da Secretaria Executiva do governo federal.

Essas ações de caravanas deram continuidade aos trabalhos, como melhor prática de gestão pública e aprimoramento dos serviços de ouvidoria no Brasil.

### 3.7. Caravana da Marcha dos Servidores Públicos a Brasília

---

Em 2016, houve a **Caravana da Marcha dos Servidores Públicos a Brasília**, em que servidores públicos federais, estaduais e municipais se uniram em voz uníssona pela garantia da manutenção dos serviços públicos à população, a defesa dos direitos dos trabalhadores e o bloqueio da privatização dos serviços públicos no país. Isto aconteceu no período de tramitação da repelida PEC – Reforma da Previdência (PLC 257/2016).

Os servidores públicos contestavam o Programa Ponte para o Futuro, elaborado pela Fundação Ulysses Guimarães e publicado pelo Partido do Movimento Democrático Brasileiro (PMDB), em 29 de outubro de 2015, que abordava as propostas para a economia, a reforma da previdência, a revisão da composição da base do governo, a transparência nos órgãos federais, entre outros temas. Nos encontros debateram também sobre assuntos como a intervenção no SUS para justificar a redução dos repasses orçamentários para o Ministério da Saúde. Os servidores públicos exigiram as garantias de recursos alocados à seguridade social, além de alertarem sobre a redução drástica de direitos trabalhistas dos profissionais da área da saúde (Cavalcanti; Venerio, 2017; IHU, 2023).

Nessa mobilização houve a participação de membros de entidades e sindicatos dos servidores públicos, envolvendo novos membros e entidades, como, por exemplo, o apoio dos membros da Caravana Federativa.

A relevância da caravana teve uma conotação de interesse interno dos servidores públicos, porém, também trouxe o debate sobre as garantias dos direitos fundamentais da pessoa humana e dos direitos dos trabalhadores, reforçando o cumprimento das garantias e direitos constitucionais fundamentados no artigo 5º da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

Nessa mesma época, representantes dos estados e da União discutiam sobre a viabilidade de ampliar as parcerias e os convênios, com a integração de apoiadores nas cooperações interinstitucionais, para a manutenção dos serviços básicos essenciais da saúde, da educação e do atendimento social.

Na sequência, os agentes públicos tiveram o objetivo de articular os entes federais, estaduais e municipais, por meio de iniciativa da Fundação Nacional de Saúde (Funasa) liderada pela Superintendência Estadual e apoiada pela Secretaria de Relações Interinstitucionais da Presidência da República.

O governo federal, em conjunto com estados e municípios, pretendeu o acesso e a consulta direta do usuário aos agentes e aos prestadores de serviços públicos federais. Em união de esforços, inicialmente ouviram as demandas e, após a execução de uma nova ação, foram realizados mais de dois mil atendimentos, com a participação de 33 ministérios, quatro autarquias, três empresas públicas, três bancos, 308 secretários e autoridades, além de técnicos das autarquias, prestigiando a transparência e as informações diretas à sociedade civil e aos interessados sobre, especificamente, a situação dos contratos e convênios vigentes de cada programa do governo federal delegado aos estados e municípios da federação.

### 3.8. Caravana pelos Direitos da Criança e do Adolescente

---

No ano de 2016, iniciou-se o marco da **Caravana pelos Direitos da Criança e do Adolescente**, que decorreu de discussões no Fórum Mundial de Direitos Humanos, realizado em 2013.

A caravana teve a liderança do Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (Conanda) e parcerias com o Ministério dos Direitos Humanos, a Faculdade Latino-Americana de Ciências Sociais (Flacso Brasil) e a Organização dos Estados Ibero-Americanos (OEI), com a inserção de ações de etapas regionais e a participação de representantes e órgãos diversos, com interesses diretos e indiretos, nos assuntos e na temática de capacitação e formação dos agentes (Flacso Brasil, 202?).

Em números, participaram dos eventos cerca de 5.054 defensoras e defensores públicos, 50.375 membros e servidores dos Ministérios Públicos Estaduais e do Ministério Público da União, e ainda 1.347 profissionais da Vara da Infância e da Juventude, em todo o território nacional.

Essa caravana propiciou a sensibilização sobre os direitos das crianças e dos adolescentes, fortaleceu o sistema de garantias desses direitos reforçando o estabelecido pelo Estatuto da Criança e do Adolescente, montou a rede de apoio entre os movimentos sociais, grupos, coletivos e pessoas das mais variadas regiões, e possibilitou a implantação do Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente (SGDCA) no Brasil.

Nas etapas regionais Norte, Sul, Centro-Oeste e Sudeste e nas etapas nacionais foram apresentados mais de 94 conjuntos de desafios e 698 propostas de ações para o seu enfrentamento.

No ano de 2017, em continuidade, o movimento percorreu todo o território nacional, propiciando espaços de trocas de experiências e integração de órgãos dos níveis federal, estadual e municipal, com a indicação e a participação direta e representativa de agentes comunitários locais.

No ano de 2018, a execução das etapas do encontro nacional e dos regionais contou com a participação ativa dos adolescentes, em interlocução com as autoridades e os órgãos de atendimento, como o Ministério Público, as defensorias, os conselhos tutelares e de direitos, as secretarias e os conselhos da segurança pública, os órgãos da saúde e da assistência social.

O resultado desses debates levou à elaboração de uma carta de compromisso direcionando as ações iminentes e futuras de políticas públicas voltadas às regiões e às realidades locais.

### 3.9. Caravana da Esperança

---

No período de ebulição de ideias e participações dos jovens contra o *status quo* de um governo reacionário, seguia a **Caravana da Esperança** liderada pelo político Luiz Inácio Lula da Silva na região do Nordeste. Em conjunto, foi lançado o filme *O povo pode*, que relata a importância da emancipação das crianças e dos adolescentes, pela oportunidade da educação e a relevância do papel da educação no futuro de uma nação.

Pelo caráter positivo das experiências de ambas as caravanas (2017-2020), os idealizadores executaram os mesmos trabalhos, com o registro de falas e declarações sobre a omissão estatal na continuidade dos programas e projetos de políticas públicas de atendimento básico da educação, saúde, segurança alimentar, desenvolvimento e inclusão social em outras regiões no país.

Esse alerta previu a situação caótica de conflitos e os rompimentos da estrutura democrática do Estado de Direito, nos anos subsequentes, no Brasil.

### 3.10. Caravana Itinerante do Fundo Constitucional do Centro-Oeste

---

No ano de 2019, a reação popular e o conjunto de organizações e movimentos sociais levaram à iniciativa exitosa da **Caravana Itinerante do Fundo Constitucional do Centro-Oeste**.

Essa caravana contou com o aporte do fundo criado pela Constituição Federal de 1988 e regulamentado pela lei n. 7.827/1989. O objetivo dos fundos de investimentos é contribuir com o desenvolvimento econômico e social da região Centro-Oeste, por meio da execução de programas de financiamento para os setores produtivos. Segundo a Sudeco, de 1989 a 2018, foram contratados R\$ 7,5 bilhões em operações no Distrito Federal pelo fundo, que geraram empregos e propulsionaram o desenvolvimento econômico da região.

Para as ações específicas dessa caravana, previram a oferta de linhas de financiamento de R\$ 703 milhões alocadas na caravana, com o envolvimento e a participação de representantes do Banco do Brasil, na região Centro-Oeste do Brasil.

Várias instituições participaram dessas ações para oferecer serviços e linhas de crédito à população em Postos Avançados de Atendimento em diferentes regiões do Distrito Federal. A iniciativa foi uma resposta à redução de fundos e financiamentos disponíveis para empresários e trabalhadores rurais.

As instituições participantes foram:

- Secretaria da Fazenda, Planejamento, Orçamento e Gestão (SEFP);
- Superintendência do Desenvolvimento do Centro-Oeste (Sudeco);
- Sistema de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae);
- Banco Regional de Brasília (BRB);
- Banco do Brasil (BB).

Essas atividades da caravana ofertaram serviços de financiamento com vistas à geração de emprego e renda e ao desenvolvimento econômico e social nos setores industrial, agropecuário, mineral, turismo, infraestrutura e serviços, na região administrativa regional e nos municípios da Região Integrada do Distrito Federal e entorno.

### 3.11. Caravanas da Saúde

---

No período de 2019 a 2022, com premência, foram realizadas as **Caravanas da Saúde**, sob os fundamentos da gestão de convênios e atendimentos básicos da saúde, que seriam, porém, reduzidas durante o governo de Jair Bolsonaro. Foram iniciativas simbólicas de continuidade de algumas Caravanas da Saúde, resultando em uma diminuição significativa da participação social e popular, com a redução dos colegiados e uma ínfima interlocução com a sociedade (Brasil, 2019).

### 3.12. Caravanas da MROSC

---

No ano de 2021, a instalação da **Caravana da MROSC**, atendendo exclusivamente ao debate sobre o novo marco regulatório das organizações da sociedade civil, teve início no estado de Santa Catarina (SC) e, posteriormente, novos formatos de caravanas, em nível nacional.<sup>1</sup>

Em plena pandemia, foram realizadas as plenárias prévias dessa caravana, de modo virtual, a começar com o público do Pará, e em seguida nos estados de São Paulo, no ano de 2021, Piauí, em 2022, e a Caravana do Terceiro Setor, no Mato Grosso, em 2025.

---

<sup>1</sup> PLATAFORMA MROSC. Relatório Caravana MROSC: Santa Catarina. 2020. Disponível em: <https://plataformaosc.org.br/wp-content/uploads/2021/03/CARAVANA-SANTA-CATARINA-2020.pdf>. Acesso em: 9 mar. 2025.

A caravana no Pará foi realizada pela modalidade remota, via Zoom, com prévio planejamento da organização, atividades e cronogramas, para a discussão do tema, devido ao andamento da CPI das ONGs e da CPI da Terra, no mesmo ano.

### 3.13. Caravanas do Marco Regulatório de Organização da Sociedade Civil

---

As **Caravanas do Marco Regulatório de Organização da Sociedade Civil** nos demais estados foram realizadas nos formatos presencial e híbrido, com o mesmo objetivo de discussão do papel e das funções das organizações da sociedade civil e de sua regulação, em lei federal.

Esse movimento itinerante, no formato presencial, híbrido ou remoto, teve um papel fundamental de esclarecimento e difusão sobre a função das organizações civis, seu funcionamento, gestão e prestação de contas dos investimentos pelo setor, durante o ano de 2022 e até a presente data.

Em 2022, com a retomada e o resgate da representatividade e dos espaços democráticos de deliberação, começaram as execuções das ações contínuas e permanentes, sob os moldes de boas práticas de várias edições anteriores das caravanas.

### 3.14. Caravana Federativa União e reconstrução

---

A **Caravana Federativa – União e reconstrução**: por uma nova relação federativa contemplou atendimentos de serviços públicos aos cidadãos, em 27 unidades federativas do Brasil. Estiveram presentes representantes de 24 ministérios do governo federal.<sup>2,3</sup>

Destaca-se a participação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), ofertando parcerias e cooperações de serviços junto às prefeituras municipais, para dar visibilidade às pesquisas e às ações, aos dados censitários e aos relatórios do instituto, após a tentativa de desqualificar os trabalhos e desinformar a sociedade brasileira sobre a relevância da técnica e da ciência nos últimos três anos. Entre outras participações nos

---

<sup>2</sup> SERVIÇO FEDERAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS (SERPRO). Relatório de gestão 2023: relatório integrado. Brasília, DF: SERPRO, 2023. Disponível em: <https://www.transparencia.serpro.gov.br/acesso-a-informacao/contas-anuais/2023/rg-2023-vfinal.pdf>. Acesso em: 1 mar. 2025.

<sup>3</sup> GOVERNO DO ESTADO DO MARANHÃO. Caravana federativa inicia atendimentos a municípios do Maranhão. São Luís: Agência de Notícias, 2023. Disponível em: <https://www.ma.gov.br/noticias/caravana-federativa-inicia-atendimentos-a-municipios-do-maranhao>. Acesso em: 1 mar. 2025.

eventos das caravanas, estiveram presentes instituições como a Caixa Econômica Federal, o Banco do Brasil, os Correios e o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro).<sup>4, 5, 6</sup>

### 3.15. Caravana do Piso da Enfermagem

---

Como aceno de continuidade da tradição das ações extensionistas de atendimento aos cidadãos, interlocuções político-institucionais e participação da sociedade civil, o Ministério da Saúde retomou a **Caravana do Piso da Enfermagem**, junto com a Secretaria de Gestão do Trabalho e Educação na Saúde e respectivas comissões de representatividade, que percorreram vários estados e seus municípios, englobando um calendário de itinerância nos estados do Rio Grande do Norte, Bahia, Amazonas, Goiás, Pará, Rio de Janeiro, Mato Grosso, Ceará, Espírito Santo, Rio Grande do Sul, Maranhão, Rondônia, Pernambuco, Sergipe, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, Tocantins, Alagoas, Piauí, São Paulo, Roraima, Acre, Amapá, Paraná, Distrito Federal e Santa Catarina.

Nas rodas de conversas, abordaram os direitos trabalhistas dos enfermeiros e a operacionalização dos repasses orçamentários e financeiros da assistência complementar financeira (AFC) da União aos estados e municípios, e o uso do sistema Invest SUS, como forma de acesso e controle das verbas públicas e dos investimentos na infraestrutura local (MGI, 2024).

---

<sup>4</sup> GOVERNO DO ESTADO DO PIAUÍ. Caravana Federativa Piauí. 2024. Disponível em: [https://www.gov.br/secretariageral/pt-br/noticias/2024/junho/secretaria-geral-integra-caravana-federativa-do-governo-federal-no-piaui/Gov\\_Catalogo\\_Servicos\\_AF\\_20240614\\_Digital\\_64b6fbdcc4.pdf](https://www.gov.br/secretariageral/pt-br/noticias/2024/junho/secretaria-geral-integra-caravana-federativa-do-governo-federal-no-piaui/Gov_Catalogo_Servicos_AF_20240614_Digital_64b6fbdcc4.pdf). Acesso em: 1 mar. 2025.

<sup>5</sup> BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL. Relatório anual 2023. Rio de Janeiro: BNDES, 2024. Disponível em: [https://www.bndes.gov.br/hotsites/Relatorio\\_Anuar\\_2023/BNDES\\_RA2023.pdf](https://www.bndes.gov.br/hotsites/Relatorio_Anuar_2023/BNDES_RA2023.pdf). Acesso em: 1 mar. 2025.

<sup>6</sup> GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ. Caravana Federativa Ceará um só: catálogo de serviços. 2024. Disponível em: [https://aprece.org.br/wp-content/uploads/2023/12/aprece-associacao-dos-municipios-do-estado-do-ceara\\_catalogo-de-servic%25cc%25a7os-caravana-federativa-ce.pdf](https://aprece.org.br/wp-content/uploads/2023/12/aprece-associacao-dos-municipios-do-estado-do-ceara_catalogo-de-servic%25cc%25a7os-caravana-federativa-ce.pdf). Acesso em: 1 mar. 2025.

### 3.16. Caravana Federativa de Políticas Culturais

---

No triênio 2022-2024, a **Caravana Federativa de Políticas Culturais** executou uma ação de discussões sobre a Política Nacional Aldir Blanc (PNAB) e os sistemas estaduais e municipais, por meio da Secretaria dos Comitês de Cultura (SCC) e do Ministério da Cultura (MinC), em articulação com os conselhos estaduais e municipais.

No início, participaram 131 pessoas, entre gestores e trabalhadores da área da cultura, em especial, os conselheiros que representam a participação social e os líderes de comunidades atendidas pelos projetos e ações (MS, 2024).

Nos anos de 2022 e 2023, iniciaram-se os planejamentos de retomada das caravanas federativas, com o objetivo de ampliar as bases regionais, promover a troca de ideias para melhorar o ambiente de atuação das organizações sociais, fortalecer as parcerias com a administração pública, estreitar os canais de comunicação e os contatos dos agentes políticos estaduais e municipais com o governo federal, para retomada das ações e renovação de contratos e parcerias.<sup>7</sup>

### 3.17. Caravanas de Direitos e Caravana Forma SUS

---

Em 2023, renovou-se a proposta das **Caravanas de Direitos** com o fim de levar serviços públicos à população por meio da Defensoria Pública da União e da Advocacia-Geral da União, principalmente, às pessoas afetadas pelas enchentes da região Sul. No mesmo ano, renovaram-se os trabalhos e as ações da **Caravana Forma SUS**, que levou serviços públicos de atendimento à saúde a vários estados (Carvalho *et al.*, 2012; Lotufo, 2013; Francisco Neto *et al.*, 2023).

Atualmente, iniciam-se as ações itinerantes das Caravanas de Direitos, lideradas pela Defensoria Pública da União (DPU) e pela Advocacia-Geral da União (AGU) com o objetivo de levar serviços à população em situação de vulnerabilidade social, realizar palestras, oficinas e capacitações, prestar auxílio jurídico e integrar o Legislativo e as esferas de governo federal, estadual e municipal, pelo território nacional.

Em 2025, a Caravana de Direitos chegou à 32ª edição com o aporte de investimentos de R\$ 11.200.000,00 (onze milhões e duzentos mil reais), tendo um impacto positivo de alcance de 256 municípios e oitenta mil atendimentos aos cidadãos, em todo o território nacional.

---

<sup>7</sup> Informações contidas nos relatórios anuais das secretarias de Fazenda de cada estado da federação de execução das caravanas, em assuntos de pertinência local.

Em caráter de emergência, foram atendidas mais de 111 cidades, somente no estado do Rio Grande do Sul, no ano de 2024.

A ideia é ampliar essa boa prática e levá-la para todos os estados do país. Já estão previstos trabalhos na Bahia, no Mato Grosso do Sul, além de uma atuação permanente no Rio Grande do Sul e em São Paulo, entre outros, a partir do próximo ano.

Para garantir a continuidade da caravana, foram firmadas novas parcerias e conquistadas mais adesões. Houve um aumento no envolvimento de agentes políticos e maior representatividade, além da abertura para a participação de empresários, empresas e entidades que apoiam a prestação de serviços públicos pelo Sebrae, bancos e órgãos governamentais.

### 3.18. Caravana Interministerial

---

A **Caravana Interministerial** foi criada em 2024 para ouvir as pessoas afetadas pelo desastre de Mariana em 22 territórios de Minas Gerais e Espírito Santo. O objetivo é esclarecer dúvidas sobre o novo acordo de reparação, conhecido como "repactuação de Mariana". O acordo prevê R\$ 132 bilhões em indenizações e medidas socioambientais, a serem implementados ao longo de vinte anos, e US\$ 200 mil para cada familiar das vítimas e cada pessoa diretamente atingida pelo desastre.

Em fase subsequente, pretende-se estreitar contato com as autoridades e os órgãos federais, para solicitar apoio aos projetos e aderir a novos programas institucionais federais, em especial, estabelecer esse momento de oitiva e atendimento aos sujeitos afetados pelos desastres ambientais, em seus estados e municípios, durante os eventos.

As iniciativas da programação político-institucional advieram da Secretaria Especial da Presidência da República, que verificou a necessidade da retomada da "Caravana Interministerial", priorizando o movimento de articulação interfederativa, a chamada dos interessados dos estados e municípios e o aumento do diálogo e da comunicação, entre os gestores e o governo federal, em todos os âmbitos e esferas. Participaram também os representantes da Secretaria Nacional de Diálogos Sociais e Articulação de Políticas Públicas, a Agência Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural, do Ministério do Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar e do Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima.

### 3.19. Caravana Interministerial da Barragem do Fundão – Desastre de Mariana

---

Em março de 2025, a Secretaria Geral da Presidência da República, com participação de 15 ministérios, a Advocacia-Geral da União (AGU), o BNDES, movimentos sociais e representantes dos atingidos, coordenou a “**Caravana da Barragem do Fundão**”, também conhecida como “**Caravana Interministerial do Acordo do Rio Doce**” ou “**Caravana do Novo Acordo do Rio Doce**”, percorrendo 22 territórios de Minas Gerais e Espírito Santo afetados pelo rompimento da Barragem do Fundão em Mariana, em 2015.

O objetivo principal foi informar as comunidades atingidas e esclarecer dúvidas sobre os termos do **Acordo de Repactuação Rio Doce**, homologado pelo Supremo Tribunal Federal (STF) em 2024, que prevê R\$ 170 bilhões em reparações e ações socioeconômicas ao longo de vinte anos, bem como ouvir suas demandas e garantir sua efetivação.

A organização das caravanas prestigiou formatos diversos de eventos, como congressos e oficinas, contemplando uma oportunidade de esclarecer sobre os direitos e a oferta de informações e estandes de serviços, aos gestores públicos, aos empresários e à comunidade, propiciando um espaço aberto de interlocução e conversas sobre os interesses locais.

Neste mesmo período, os relatórios indicaram a realização de cinco edições das Caravanas Federativas, com o envolvimento de 34 ministérios, 178 prefeituras e seus gestores, representantes de deputados federais e estaduais, a participação de mais de cinco mil interessados e a realização de três mil atendimentos em órgãos participantes (Brasil, 2025).

### 3.20. Caravana Fome e Sede de Justiça

---

Atuando desde janeiro de 2024, a **Caravana Fome e Sede de Justiça** é uma iniciativa liderada pela Federação das Entidades Cristãs do Maranhão (FECMA) e por igrejas evangélicas, com apoio da senadora Eliziane Gama, governo do Maranhão e prefeituras municipais, e que tem o objetivo de ser expandida para todo o Brasil.

O movimento resgata um apelo urgente da população: a redução do preço dos alimentos saudáveis e o enfrentamento da fome, tema que foi amplamente prometido por governantes durante as campanhas eleitorais, mas que ainda reflete a grave situação de insegurança alimentar no país. Não foram encontradas informações divulgadas sobre os custos da caravana (FECMA, 202?).

### 3.21. Caravana da Sudeco 2025

---

A **Caravana da Sudeco 2025** é uma iniciativa da Superintendência do Desenvolvimento do Centro-Oeste que percorrerá estados como Mato Grosso do Sul e Goiás. Seu objetivo é levar informações, crédito e financiamento a micro e pequenos empreendedores, a gestores públicos e à sociedade civil.

Com liderança do governo estadual e apoio da Casa Civil da Presidência da República, a caravana oferecerá: palestras e orientações sobre linhas de crédito (como o FCO); atendimento individualizado; lançamento de projetos e financiamentos para agronegócios e desenvolvimento econômico regional.

A ação é realizada em parceria com o Sebrae, instituições financeiras e governo federal, facilitando o acesso a recursos para impulsionar negócios na região (MIDR, 2024).

### 3.22. Caravana de Direitos na Reconstrução do Rio Grande do Sul

---

A **Caravana de Direitos na Reconstrução do Rio Grande do Sul** foi uma iniciativa urgente e excepcional, criada, em parceria, pela Defensoria Pública da União (DPU) e pela Advocacia-Geral da União (AGU) em resposta às inundações no estado.

No seu programa, previam-se noventa missões institucionais, com o atendimento presencial para vítimas de 111 municípios e o atendimento virtual a quatrocentos municípios afetados. Ao todo, a ação realizou 51.224 atendimentos de assistência jurídica, prevenção de litígios, orientação e auxílio na busca por políticas públicas à população.

Neste momento crítico, tiveram os repasses de créditos informados pelo governo federal com gastos diretos e transferências em iniciativas como: crédito a empresas e agricultores, alimentação, defesa civil, saúde, reconstrução de rodovias, entre outras. Além destas medidas, também foram realizadas a prorrogação de tributos e a antecipação de benefícios: auxílio-gás, FGTS, Bolsa Família e benefício de prestação continuada (BPC) e auxílio à reconstrução.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> No Portal da Transparência, é possível acompanhar dados dos beneficiários do auxílio-reconstrução, bem como a execução orçamentário-financeira referente a créditos extraordinários das medidas provisórias destacadas a seguir. Medida provisória n. 1.218/2024: abre crédito extraordinário de mais de R\$ 12 bilhões para uma série de iniciativas; medida provisória n. 1.223/2024: abre crédito extraordinário no valor de R\$ 1,8 bilhão, sendo R\$1,2 bilhão para o auxílio-reconstrução; medida provisória n. 1.225/2024: abre crédito no valor de R\$ 6,8 bilhões para aquisição de arroz importado; medida provisória n. 1.231/2024: abre crédito extraordinário, em favor de transferências, no valor de R\$ 124.060.365,00, para finalidade de calamidade pública; medida provisória n. 1.233/2024: abre crédito a diversos ministérios no valor de R\$ 17.587.897.059,00 para atender à situação de

O governo federal destinou o importe de R\$ 81,4 bilhões para ações emergenciais, reconstrução de infraestrutura e apoio à população, empresas, cooperativas e produtores rurais; R\$ 383 milhões para enfrentar as consequências das enchentes e chuvas intensas; R\$ 1,8 bilhão para ações de apoio e de reconstrução; R\$ 17,5 bilhões em crédito extraordinário para auxiliar empresas, produtores rurais e moradores que tiveram suas casas destruídas ou danificadas (Brasil, 2025).

Segundo a lei 15.119/2024, a Defensoria Pública da União (DPU) recebeu um crédito extraordinário de R\$ 118,2 milhões em favor do Rio Grande do Sul, com os seguintes destinos:

- R\$ 107 milhões para o Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional, para a elaboração de estudos sobre as bacias hidrográficas do estado;
- R\$ 7,4 milhões para o IBGE, destinados à administração e à realização de pesquisas e estudos no estado, fortemente afetado por enchentes em 2024;
- R\$ 3,7 milhões para a DPU, para recuperar a estrutura de sua unidade em Porto Alegre e atuar extrajudicialmente em defesa das vítimas da calamidade pública.

Os representantes do governo federal atualmente percorrem vários locais e regiões do Brasil, com o objetivo de dialogar com os gestores estaduais e municipais sobre os programas governamentais e, em um segundo momento, renovar ou propor novos convênios e cooperações entre o governo federal, os estados e os municípios.

---

calamidade no RS; medida provisória n. 1.235/2024: abre crédito ao MIDR no valor de R\$ 689.689.688,00 para atender à situação de calamidade no RS; medida provisória n. 1.237/2024: abre crédito no valor de R\$ 2.036.694.007,00 para o RS; medida provisória n. 1.243/2024: abre crédito no valor de R\$ 27.163.242,00 para o RS; medida provisória n. 1.244/2024: abre crédito no valor de R\$ 1.253.601.800,00 para ministérios apoiarem situação de calamidade no sul do país; medida provisória n. 1.246/2024: abre crédito no valor de R\$ 230.891.005,00 para auxiliar o RS; medida provisória n. 1.248/2024: abre crédito no valor de R\$ 1.454.799.092,00 para ministério em favor do Rio Grande do Sul; medida provisória n. 1.252/2024: abre crédito no valor de R\$ 1,6 bilhão para amparar municípios em situação de calamidade no RS; medida provisória n. 1.253/2024: abre crédito no valor de R\$ 308 milhões para amparar municípios em situação de calamidade no RS; medida provisória n. 1.254/2024: abre crédito no valor de cerca de R\$ 2 bilhões para amparar municípios em situação de calamidade no RS; medida provisória n. 1.256/2024: abre crédito no valor de cerca de R\$ 510 milhões para amparar municípios em situação de calamidade no RS; medida provisória n. 1.257/2024: abre crédito no valor de cerca de R\$ 5 bilhões para amparar municípios em situação de calamidade no RS; medida provisória n. 1.260/2024: abre crédito no valor de cerca de R\$ 1,6 bilhão para amparar municípios em situação de calamidade no RS; medida provisória n. 1.265/2024: abre crédito no valor de cerca de R\$ 383 milhões para amparar municípios em situação de calamidade no RS; medida provisória n. 1.269/2024: abre crédito no valor de cerca de R\$ 5 bilhões para amparar municípios em situação de calamidade no RS, todos referentes a dados orçamentários ordinários e extraordinários, e a despesas públicas, destinados a calamidade pública.

Esse formato de itinerância e contatos diretos possibilita o estreitamento das relações do governo federal com os gestores e a cooperação entre diferentes agentes públicos e instituições, nos mais variados assuntos e temáticas, conforme a demanda local do setor ou instituição. Foi um momento que favoreceu a articulação de ações conjuntas, diálogos e ajustes de aprimoramento de propostas e fluxos de gestão dos sistemas oficiais de pedidos de recursos federais, para atendimento dos problemas e dos desafios locais e o direcionamento acertado dos recursos e investimentos para determinado setor ou interesse local.

São inúmeros os casos elencados de boas práticas, justificando-se assim a viabilidade e o custo-benefício de levar adiante a proposta inédita da Caravana da Promoção dos Arquivos e da Memória.

## 4. O RELATÓRIO DE BENCHMARKING E A OPERACIONALIZAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DAS CARAVANAS: CUSTO-BENEFÍCIO E RETORNO SOCIAL

---

O relatório de *benchmarking* de caravanas participativas comprova a viabilidade e o custo-benefício da caravana.

É possível verificar a compatibilidade de modelos, os formatos e a organização das atividades, durante todo o período de planejamento, trazendo a descrição dos objetivos e dos fins, o público, os locais e a dinâmica das etapas e das fases de execução dos trabalhos, e, principalmente, o binômio do custo-benefício pela comparação do investimento em recursos financeiros com o retorno social, ambiental ou cultural à sociedade local e no nível nacional (Amaral; Vicente, 2013; Mendonça, 2021).

Esse estudo global, de fato, subsidia a tomada de decisão política sobre a melhor escolha das boas práticas de caravanas pelo gestor público e possibilita a articulação prévia com os apoiadores e os parceiros, para se levar a contento a proposta de caravanas específicas.

No desenvolvimento deste trabalho, foi realizado um levantamento minucioso das caravanas participativas, inclusive a análise dos relatórios de despesas públicas e orçamentos disponíveis no Portal da Transparência do governo federal.

Ao acessar o Portal da Transparência do governo federal, fez-se uma busca, por palavras-chaves completas ou por unitermos, com a opção “caravana” ou “caravanas”, sem recorte de período, para mero levantamento e leitura dos relatórios e documentos sobre todas as caravanas realizadas pelo governo e, posteriormente, com o recorte temporal de 15 anos, para análise de cada conjunto de documentos.

Após a triagem de documentos, foram identificados todos os contratos, relatórios e prestações de contas referentes a parcerias e cooperações com repasses financeiros, incluindo auditorias realizadas pela Controladoria-Geral da União (CGU).

Os documentos em PDF encontrados passaram por leitura e análise integral, mas apenas em relação aos repasses do governo federal. O processo envolveu tanto a exclusão de documentos irrelevantes quanto a inclusão de novos materiais necessários para a auditoria.

Constatou-se assim a existência de óbices de acesso e consulta contemplando a transparência das informações, como:

- a variabilidade de formatos de contratos e de finalidades;

- as múltiplas especificações das caravanas, por área e por órgãos ou setores, com diversas formas de contratação ou cooperação e parcerias;
- a dificuldade de acesso e de compreensão do conteúdo pelo cidadão leigo, interferindo na própria exigência da transparência ao público, em geral;
- a ausência de interoperabilidade ou informações entre instituições ou entes federados sobre o mesmo termo de cooperação ou parceria.

Contudo, em trabalho pormenorizado e individual de leitura de cada documento, foi confirmada a variabilidade de contratações de serviços e aportes de investimentos, geralmente, empenhados em infraestrutura específica de alocação de equipamentos e instalações físicas, e contratação de empresas de comunicação e *marketing*, desde a campanha até a produção e a divulgação do material ou produto resultante dos trabalhos, as contratações de serviços, aportes de investimentos específicos e não totais de cada caravana.

O levantamento do relatório do *benchmarking* apresenta uma projeção desses custos e preços pontuais e lançados nos sistemas, de forma individual nos contratos, sem o acesso integral à parte contábil dos Tribunais de Contas da União e outros (Rezende, 2010).

É usual se firmarem contratos e cooperações individuais e isoladas para cada ação dos programas ou projetos; posteriormente, abrem-se novas chamadas para determinados serviços de contratações externas e específicas, para cada ação da caravana. Neles são lançados os valores contratados, de forma separada, informando o previsto repasse integral ao órgão e aos parceiros, no Portal da Transparência e no sistema de prestação de contas do governo, somente com a confirmação dos gastos e despesas, na entrega do relatório parcial ou final ao Tribunal de Contas da União ou, se necessário, ao Tribunal de Contas da União e ao Tribunal de Contas do Estado.

Não existe a informação contábil e financeira, por período/ano, de forma aberta e pública, sobre os investimentos totais em caravanas, contemplando o *compliance* e um monitoramento, por fases e etapas, com a descrição dos gastos, exceto os controles internos e os relatórios exigidos, junto aos órgãos fiscalizadores de prestação de contas, nas fases intermediária e final das ações.

É recomendável a solicitação via Sistemas de Informações e Comunicação (SIC) ao órgão ou setor responsável pelo *compliance*, para obter a soma dos valores de recursos transferidos ou a integralidade do relatório contábil dessas caravanas, e definir a previsão de custos para a Caravana da Promoção dos Arquivos e da Memória.

O trabalho resume a ação, os fins e os orçamentos previstos das caravanas participativas, em termos de cooperação e contratos específicos (por ação), mediante repasses do governo federal ou de fundos de cooperação, todas realizadas no Brasil, nos últimos 15 anos, sintetizado no Quadro 2 a seguir.

## QUADRO 2 – Resumo descritivo e orçamento das caravanas participativas realizadas no Brasil nos últimos 15 anos

| ANO                      | NOME  | RESUMO   | FORMATO E RECURSOS   |
|--------------------------|---|--|--|
| 1990 até a presente data | Caravanas da Cidadania                                  | Observa-se movimento político significativo de aproximação do agente político com a população mais vulnerável, em todas as regiões do Brasil.                                    | Presencial<br>Para cada ação e serviços públicos de saúde, educação, lazer, direitos, em média o repasse de R\$ 100 a 500 mil por ação, chegando à alocação de R\$ 1 milhão.   |
| 2011 até a presente data | Caravana de Direitos Humanos                            | Ênfase em orientações sobre direitos humanos e prestação de serviços públicos à população.   | Presencial<br>Consta o repasse de R\$ 900 mil por ação/evento, com publicidade de somente um repasse no Portal da Transparência do governo federal.  |
| 2012 até a presente data | Caravanas da Anistia                                    | Objetivo de receber os depoimentos das vítimas e familiares sobre os grupos vulneráveis afetados pela perseguição política e econômica, no período militar e até os dias atuais. | Presencial e remoto<br>Os valores previstos são de R\$ 1 milhão por projeto/ação. Com cerca de R\$ 100 mil por ação/evento com apoio dos estados e municípios. E a divulgação do aporte de R\$ 626.245,00 para a campanha publicitária realizada no início do trabalho. Nos dias atuais, sem apoio suficiente para as ações. |
| 2012 e 2018              | Caravana das Periferias                                 | Tem como objetivo o mapeamento dos reconhecidos atores das comunidades e cidades.  | Presencial<br>Constam apenas as despesas, além dos custos com viagens.   |
| 2013                     | Caravanas das Ouvidorias: rumo ao sistema participativo | União de representantes do governo para debater sobre o papel dos ouvidores e implementar novos mecanismos e sistemas de participação social.                                    | Presencial<br>Valor declarado no relatório de R\$ 2,7 milhões. Com apoio dos estados da federação e parceiros. Constam apenas as despesas, além dos custos com viagens.  |
| 2016                     | Caravana da Marcha dos Servidores Públicos à Brasília   | O movimento político e institucional dos servidores públicos pelas garantias e direitos trabalhistas e melhores condições de trabalho.   | Presencial<br>Não declarado ou publicado, sob a iniciativa de movimentos sociais, sindicatos e partidos políticos.   |
| 2016                     | Caravana pelos Direitos da Criança e do Adolescente     | Objetivo de debater sobre os direitos da criança e do adolescente gerando vários impactos positivos.   | Presencial<br>A estimativa era de R\$ 80 a 100 mil por ação, na fase de planejamento. Com 14 ações vinculadas no Portal da Transparência.  |

| ANO  | NOME  | RESUMO   | FORMATO E RECURSOS  |
|------|---|--|---|
| 2018 | Caravana da Esperança   | O objetivo da caravana foi estreitar o debate sobre a retomada do exercício da cidadania, com debates sobre os direitos das crianças e adolescentes.   | Presencial<br>Apoiado e financiado por partido político (prestação de contas e declaração interna).   |
| 2018 | Caravana Itinerante do Fundo Constitucional do Centro-Oeste                 | Com a finalidade específica de ofertar linhas de financiamento com a participação de representantes do Banco do Brasil.  | Presencial<br>Linhas de financiamento somando o total de R\$ 703 milhões. Com apoio das entidades parceiras e sem declaração de valores ou repasses.                                    |
| 2018 | Caravana Interministerial da Barragem do Fundão – Desastre de Mariana       | Com a finalidade de ouvir as pessoas atingidas de 22 territórios de Minas Gerais e Espírito Santo, e esclarecer suas dúvidas sobre o acordo de reparação, no importe de R\$ 132 bilhões em indenizações e medidas socioambientais ao longo de vinte anos e US\$ 200 mil por familiar atingido pelo desastre ambiental. | Presencial<br>Previsão orçamentária de R\$ 2 bilhões.   |
| 2021 | Caravana da MIROSC  | Ampliar o debate sobre o novo marco regulatório das organizações da sociedade civil.   | Remoto<br>Repasse totais às organizações civis no valor de R\$ 6.689.778,20 (somente em 2024), sem informação sobre as caravanas, com apoio do Fundo OSC. Totalmente no formato remoto. |
| 2022 | Caravana Federativa “União e reconstrução”: por uma nova relação federativa | Foco no atendimento de serviços públicos aos cidadãos e realização do censo, em 27 unidades federativas do Brasil.   | Presencial<br>Para cada ação e serviços públicos de saúde, educação, lazer, direitos, em média o repasse de R\$ 100 a 500 mil por ação.   |
| 2022 | Caravanas Federativas de Políticas Culturais                                | A ação executou discussões sobre a Política Nacional Aldir Blanc (PNAB).   | Presencial<br>Não declarado.  |
| 2023 | Caravana do Piso da Enfermagem  | Com o objetivo de debater sobre os direitos à saúde, direitos e garantias trabalhistas, salário e carga horária de escala de trabalho, dentre outros.  | Presencial<br>Não declarado.  |

| ANO                      | NOME  | RESUMO   | FORMATO E RECURSOS  |
|--------------------------|---|--|---|
| 2023 até a presente data | Caravanas de Direitos                                     | Levar à população serviços públicos de acesso a direitos pela Defensoria Pública da União e Advocacia Geral da União   | Presencial<br>R\$ 11,2 milhões<br>Avaliação e deliberações dos relatórios.  |
| 2023 até a presente data | Caravanas do SUS  | Atendimento de serviços públicos da saúde básica e de renovação de cooperação técnica e de parcerias.  | Presencial<br>R\$ 11,2 milhões em conjunto com as “Caravanas dos Direitos”.   |
| 2024                     | Caravana Interministerial                                 | Atendimento dos atingidos por desastres naturais, como no caso da barragem do Fundão, pelo acordo de repactuação de Mariana, nos estados de Minas Gerais e Espírito Santo. | Presencial<br>Não declarado dentro do prazo de prestação de contas.   |
| 2024                     | Caravana Fome e Sede de Justiça                           | Iniciativa de atendimento social e campanha de combate à fome.   | Presencial<br>Iniciativa com apoio de igrejas evangélicas, partidos políticos e estados. Não declarado.                     |
| 2024                     | Caravana Sudeco   | Atendimento ao agronegócio, lançando projetos e linhas de financiamento, para o desenvolvimento econômico das regiões.   | Presencial<br>Valor ainda não declarado pela Fazenda do estado, dentro do prazo de declaração e prestação de contas anuais. |
| 2024                     | Caravana de Direitos na Reconstrução do Rio Grande do Sul | Iniciativa em favor do atendimento urgente da situação de alterações climáticas de chuvas e inundações, no estado do Sul.  | Presencial<br>R\$ 118,2 milhões – inicial – DPU.<br>Situação: em andamento. Não declarado devido ao prazo regular.          |
| 2025                     | Caravana Federativa                                       | Iniciativa para aproximar o governo federal de gestores municipais e estaduais e ampliar as cooperações e as parcerias.  | Presencial<br>Em andamento e sem prestação de contas publicada.   |

**Fonte:** elaborado pela autora com base nos relatórios de despesas públicas e orçamentos do governo federal, 2025.

Em que pese a relevância de todas as iniciativas das caravanas participativas nos últimos 15 anos, as ações em curso representam um elevado orçamento exigido para a execução de cada ação e de todo o projeto de uma caravana participativa, assim como se propõe e exige do Arquivo Nacional. Para se levar a êxito a proposta da caravana, é necessária uma articulação interinstitucional e interministerial, e entre as autoridades ou representantes dos estados.

Considera-se ainda uma oportunidade ímpar de pactuarem as exigências e as responsabilidades do compartilhamento das ações, com as tratativas da viabilidade de

distribuição e repasses orçamentários do governo federal para os estados ou municípios, desde que inseridos como previsão alocada e taxativa específica, com fins de atendimento às ações das caravanas participativas, na proposta do orçamento plurianual, em ano anterior.

Cabe ao gestor público e à sua equipe, previamente, estabelecer as estratégias e planejar as ações políticas de itinerância, para iniciarem as tratativas e negociarem a alocação dos recursos públicos do governo federal, pois é obrigatória a previsão orçamentária dos cofres públicos, exceto se advierem recursos de fundos perdidos ou de retorno de instituições cooperadas ou apoiadoras.

Assim, deve-se obedecer às regras e aos requisitos de contratações públicas, mediante a abertura de convites e licitações, desde que garantida a previsão orçamentária da alocação dos recursos públicos do governo federal, no ano anterior, para essa caravana.

Nas hipóteses de cooperação e parcerias entre os estados e municípios, cada um cumprirá com os requisitos e fará suas prestações de contas, em todos os sistemas vinculados de repasses de recursos.

Na situação de exclusivo apoio de fundos e recursos de organismos internacionais existe maior flexibilidade de empenho inicial e investimentos, desde que também sejam cumpridas as exigências da contratação à prestação de contas aos parceiros e cooperados, conforme seus manuais de apoio de operacionalização e informação sobre despesas, com informes ao governo federal.

É importante destacar que os conteúdos dos contratos consultados indicam os lançamentos dos valores totais dos contratos, para determinado projeto ou aporte direto às ações, no sistema de prestação de contas do governo federal. Não existe a informação contábil e financeira total, por período/ano, de forma aberta e pública, de investimentos totais, compartilhados ou integrados pelos entes e órgãos, destinados para as caravanas, sugerindo-se, assim, o contato via SIC com o setor responsável pelo *compliance* para a soma dos valores de recursos transferidos, para cada ação e ministério ou órgão, nos últimos 15 anos.

O relatório *benchmarking* das caravanas participativas realizadas nos últimos 15 anos aponta a relevância das boas práticas das caravanas, as quais geram impactos positivos – econômicos, sociais, fiscais e regulatórios – a toda a comunidade, aos próprios gestores públicos e à política de Estado.

O resultado convalida e justifica a importância e a necessidade dos investimentos e do planejamento dos recursos, para o início da execução da Caravana da Promoção dos Arquivos e da Memória.

Esse movimento das caravanas participativas propicia a mobilização e o estreito diálogo entre as autoridades, servidores públicos, agentes políticos e cidadãos, levando ao conhecimento a constatação da realidade da situação local dos arquivos públicos, o reconhecimento dos arquivos comunitários e a integração dos arquivos privados, abrindo a possibilidade da renovação ou da revisão dos acordos e cooperações institucionais e governamentais, para uma nova gestão pública arquivística.

O resultado deste trabalho traz informações que evidenciam a necessidade de elaboração da metodologia e a adoção de algumas recomendações, a fim de subsidiar a definição de estratégias e de planos, para criar instrumentos de planejamento e cumprir com as exigências de certames e de monitoramento do projeto-piloto da Caravana da Promoção dos Arquivos e da Memória do Arquivo Nacional.

Essa ação político-institucional trará integração interna e externa dos servidores públicos e dos sistemas e estruturas do Arquivo Nacional, em capacitação contínua e permanente em suas atuações e condutas administrativas de prestação de serviços, e levará o conhecimento à população.

Essa iniciativa inédita reforça a importância da confiança dos serviços públicos de excelência, tanto para a sociedade brasileira quanto para o mundo.

## 5. RECOMENDAÇÕES

---

As sugestões provenientes dos estudos e levantamentos realizados neste trabalho de consultoria apontam aspectos relevantes que merecem atenção ao se planejar, proceder e monitorar as ações, para garantir a continuidade da caravana, uma vez que ela deve ser considerada política de Estado:

1. Iniciar a articulação institucional e interinstitucional no âmbito dos três poderes nos estados, municípios e distrito federal para fortalecer as instituições arquivísticas públicas, os arquivos privados e reconhecer as experiências de arquivos comunitários.
2. Colocar em prioridade na pauta dos governos estaduais e municipais a execução da Caravana da Promoção dos Arquivos e da Memória, iniciativa do Arquivo Nacional em parceria com o Ministério de Gestão e da Inovação em Serviços Públicos e PNUD.
3. Definir as estratégias, o planejamento, a organização, os instrumentos, os indicadores e o monitoramento das ações para execução da Caravana da Promoção dos Arquivos e Memória.
4. Iniciar o planejamento e o cronograma de reuniões dos atores envolvidos com a realização da caravana.
5. Convocar os sujeitos e os atores envolvidos para viabilizar a compreensão das demandas locais dos arquivos públicos, privados e comunitários, inclusive para desenhar a metodologia.
6. Estabelecer uma metodologia integrativa de conteúdos e projetos, em um programa, como uma política de Estado, a começar pelo início dos trabalhos das consultorias para a Caravana da Promoção dos Arquivos e da Memória no Brasil.
7. Adotar o uso do método 5W2H e SWOT e de suas ferramentas, ajustadas ao planejamento e às estratégias de execução das caravanas.
8. Levantar os locais e as regiões eleitas para a realização das Caravanas da Promoção dos Arquivos e da Memória no Brasil, a partir da atualização dos arquivos públicos estaduais e municipais e do mapeamento territorial dos arquivos comunitários, realizados pelas consultorias em curso junto ao PNUD.
9. Em atendimento ao benchmarking, iniciar as atividades de mobilização popular, dos agentes políticos, dos servidores públicos, pelos mais variados meios de comunicação e contato direto, com o objetivo de atrair a participação ativa dos cidadãos e dos usuários dos serviços prestados pelos arquivos públicos estaduais e municipais antes e durante o planejamento da caravana.

10. Estabelecer uma agenda de divulgação do trabalho inédito e inovador da Caravana da Promoção dos Arquivos e da Memória, no Brasil e no exterior, pelos meios de comunicação, como subsídio dos relatórios preliminares e do monitoramento da execução das ações, bem como realizar a contratação de instituição parceira ou pessoa jurídica para implementação do projeto-piloto da caravana por Termo de Referência ao longo de três anos.
11. Pedir informações acerca dos orçamentos e repasses de fundos nacionais e internacionais integrais às ações de caravanas, para justificar eventuais contrapartidas aos novos parceiros ou cooperados internacionais.
12. Elaborar a matriz de orçamentos, despesas e empenho de projeção dos gastos e investimentos, em concomitância com a metodologia, para comprovar a viabilidade e o custo-benefício, com a apresentação dos impactos financeiros e contábeis viáveis para a previsão orçamentária do próximo ano.
13. Buscar informações sobre as exigências de infraestrutura, logística e insumos dos setores envolvidos e do governo federal ou dos parceiros, para avaliar a necessidade ou não de contratações externas, inclusive tecnológicas, pelos governos.
14. Realizar o planejamento orçamentário pelo setor responsável, com previsão anterior, para possível empenho ou repasses no ano vindouro, e/ou solicitar fundos de reserva ou “perdidos” orçamentários ou cooperações e parcerias, para aplicação na fase de planejamento e estratégias da caravana.
15. Mobilizar os agentes políticos especificamente para o planejamento e a provisão de recursos orçamentários, com remessa de projetos e liberação de dinheiro público, em ano anterior.
16. Criar um comitê gestor executivo e científico da Caravana da Promoção dos Arquivos e da Memória, destacando o responsável e a equipe, diante da complexidade da gestão das atividades e eventos, em concomitância com a necessidade de representatividade e a busca de orçamentos ou fundos.
17. Iniciar a divulgação prévia e em linguagem facilitada das boas práticas da Caravana da Promoção dos Arquivos e da Memória, para a sensibilização dos cidadãos sobre a relevância de sua participação, já em fase prévia de planejamento, em cumprimento do benchmarking, para que oriente e leve o conhecimento sobre a importância do diálogo com prefeituras municipais e governos estaduais para a formação de arquivos públicos nas cidades; reconhecer os arquivos comunitários; propor ações que integrem com maior efetividade os arquivos privados e mobilizar representantes de todas as unidades da federação, a partir da implementação do projeto-piloto da Caravana da Promoção dos Arquivos e da Memória.
18. Preparar o conjunto de medidas e providências do benchmarking para a tomada de decisão, em curto, médio e longo prazo, pelo gestor público.

Neste sentido, o relatório de benchmarking das caravanas participativas realizadas nos últimos 15 anos apresenta diversos ganhos em termos de conhecimento, experiências e avaliações contínuas.

Com base nesses resultados, está prevista a elaboração de um plano de ação e sua execução, cujos produtos finais serão: o relatório de metodologia da proposta e o termo de referência para a chamada pública visando à contratação de uma instituição parceira ou pessoa jurídica para a implementação do projeto-piloto da Caravana da Promoção dos Arquivos e da Memória.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

O presente trabalho relata o *benchmarking* das boas práticas das caravanas participativas realizadas nos últimos 15 anos pelos agentes políticos, servidores públicos e instituições e órgãos públicos, com o envolvimento das entidades e da sociedade civil.

O *benchmarking* descreve as referências e as marcas de boas práticas de itinerância e de participação, confirmando a continuidade e a consolidação dessas ações adotadas pelos governos federal, estadual, municipal ou do distrito federal.

O relatório de *benchmarking* de caravanas participativas no Brasil contribui significativamente com a apresentação das boas práticas e dos resultados de desempenho, para subsidiar a estratégia e os planos de territorialização da Política Nacional de Arquivos e apoiar a tomada de decisão política, embasada pelas evidências da experiência e dos dados, para a realização da Caravana da Promoção dos Arquivos e da Memória.

Os casos de boas práticas demonstram o compromisso das iniciativas políticas e institucionais para com os pilares do Estado democrático de direito, oferecendo a oportunidade de ouvir os cidadãos, promover a troca de conhecimentos e experiências, e de permitir que expressem suas aspirações, contribuindo para a formação de um novo pacto pelos interesses da coletividade.

O relatório apresentou a linha evolutiva das caravanas participativas no Brasil, descrevendo o objetivo, o público, os atores e as instituições e governos participantes, os custos, a forma e os impactos causados pelas ações, no país.

O levantamento teórico e prático do *benchmarking* aplicado ao setor público recomenda a tomada de decisão pelo **tipo funcional e cooperativo** como embasamento viável de elaboração do desenho da proposta de Caravana da Promoção dos Arquivos e da Memória.

Esse modelo é mais adequado porque reflete a conjunção das demandas específicas às boas práticas já adotadas por outras caravanas participativas de assuntos diversos e pelas experiências e condições de infraestrutura e cooperações nos estados e municípios brasileiros. Neste sentido, indica-se o instrumento do *benchmarking funcional e colaborativo* para a realização de caravanas participativas, porque levanta as melhores práticas, oportuniza a elaboração do plano 5W2H e SWOT ou outro, inicia o planejamento estratégico da operacionalização dos eventos e traz um resultado incomensurável da união das articulações institucionais e governamentais, cria espaços de participação ativa dos cidadãos, estabelece a

participação dos agentes e gestores públicos, viabiliza a capacitação contínua dos servidores públicos, leva a informação e o acesso amplo e aberto à comunidade, e representa uma oportunidade de recepção de sugestões e demandas sobre os desafios das mudanças estruturais ou funcionais da prestação de um serviço de qualidade pelos arquivos públicos.

O levantamento aponta cerca de 23 caravanas participativas no Brasil, em locais variados, em todas as regiões do território nacional, sempre com a conotação de aproximar e levar a informação aos cidadãos, com o fim de coletar os pedidos e as demandas econômicas, culturais, sociais, de determinados setores e de toda a população brasileira. Em conjunto, essas ações itinerantes favorecem a articulação político-institucional e os espaços democráticos de trocas de informações sobre renovações ou novas cooperações interinstitucionais ou entre os governos, em seus respectivos âmbitos de atuação política, o que é recomendado pela gestão pública moderna (Sabino, 1997; Stapenhurst, 2009; García; Velázquez; Monjaráz, 2016; Abrucio; Morelli; Guimarães, 2011; Azevedo, 2020).

São referências de boas práticas com desempenho de resultados positivos: as Caravanas da Cidadania, da Saúde, de Direitos Humanos, das Ouvidorias, da Anistia, das Periferias, da Marcha dos Servidores Públicos à Brasília, de Direitos, Forma SUS, Direitos da Criança e do Adolescente, da Esperança, das Periferias, do Fundo Constitucional do Centro-Oeste, da MIROSC, União e reconstrução, de Políticas Culturais, Interministerial, Fome e Sede de Justiça, Sudeco, de Direitos na Reconstrução do Rio Grande do Sul e, por último, a Caravana Federativa, pelas temáticas e pelos efeitos de atendimento aos interesses públicos e às demandas da população, em vasta extensão territorial, no país.

A adoção desses modelos de caravanas participativas do governo federal conclama um histórico de boas práticas de aproximação dos agentes políticos junto aos usuários e aos servidores públicos, respaldado pelo diagnóstico prévio e pelo prognóstico da situação nacional e local dos arquivos, elevando a ação política à oitiva dos cidadãos, ou seja, em escala e grau, o mais alto nível de participação social e de estreitamento entre os governantes e o povo. No entanto, será necessário o mapeamento territorial dos arquivos públicos, comunitários e privados, o desenho da metodologia e a projeção de custos específicos, para que, enfim, se tenha uma ideia das exigências dos repasses orçamentários anuais e dos fundos. Para tal fim, caberão os esforços imediatos das autoridades públicas de articulação interinstitucional, o planejamento e a previsão orçamentária, para levar a contento todo o rearranjo institucional e financeiro para a sua execução.

Com o apoio de fundos internacionais, será verificada a viabilidade da implementação do projeto-piloto da Caravana da Promoção dos Arquivos e da Memória, que possibilitará esse momento ímpar e oportuno de diálogo, aproximação e revisão do conhecimento e dos trabalhos de excelência dos arquivos e dos serviços arquivísticos para a territorialização da Política Nacional de Arquivos.

---

A relevância da iniciativa inédita da Caravana da Promoção dos Arquivos e da Memória no Brasil é justamente a possibilidade de aprofundar o diálogo com prefeituras municipais e governos estaduais para a instituição de arquivos públicos nas cidades que não possuem, fortalecer os arquivos públicos existentes, reconhecer os arquivos comunitários e propor ações que integrem com maior efetividade os arquivos privados.

## REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, Fernando; MORELLI, Gustavo; GUIMARÃES, Tadeu Barreto. Caminhos para aperfeiçoar a gestão pública brasileira: lições recentes e uma agenda futura. In: GIAMBIAGI, Fábio; PORTO, Cláudio (org.). 2022: propostas para um Brasil melhor no ano do bicentenário. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- AGREDANO, Rocío. *El benchmarking como alternativa para mejorar los procesos*. The Paradigma Commitment, Nuevo León, México, v. 7, 2005.
- AHMED, P. K.; RAFIQ, M. Integrated benchmarking: a holistic examination of select techniques for benchmarking analysis. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, v. 5, n. 3, p. 225-242, set. 1998.
- AKINNUSI, D. M. Benchmarking of human resource management in the public sector: prospects, problems and challenges. *SA: Journal of Human Resource Management*, v. 6, n. 2, p. 25-31, 2008.
- ALBERTIN, Marcos Ronaldo; KOHL, Holger; ELIAS, Sérgio José Barbosa. *Manual do benchmarking*. Santa Catarina: Edições UFC, 2016.
- ALDUNCE, Macarena Alejandra. *Benchmarking de la función financiera*. 2015. 76 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Engenharia Comercial) – Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Escuela de Ingeniería Comercial, Universidade Valparaíso, Chile, 2015.
- AMARAL, Neuton Alcedir de Lima; VICENTE, Ernesto Fernando Rodrigues. Existe uma medida mais justa para a receita econômica do setor público? In: Seminários em Administração, 16., São Paulo, 2013. *Anais [...]*. São Paulo: Feausp, 2013.
- ANDRADE, Eron Passos; SARTORI, Isabel; EMBIRUÇU, Marcelo. Avaliação de desempenho por indicadores-chave de desempenho, benchmarking e scorecard. *Cadernos de Prospecção*, v. 8, n. 3, p. 502-515, 2015.
- ARAÚJO, Vinícius Monteiro de. *Fontes de dados e indicadores no setor público*. 2023. 38 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Pernambuco, Brasília, DF, 2023.
- ARQUIVO NACIONAL. *Política Nacional de Arquivos Públicos e Privados (PNAPP): relatório final de avaliação ex-post*. Rio de Janeiro, RJ: Arquivo Nacional, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/conarq/pt-br/acesso-a-informacao/relatorio-de-atividades/relatorio-final-de-avaliacao-ex-post-da-politica-nacional-de-arquivos-publicos-e-privados-pnapp>. Acesso em: 10 abr. 2025.
- ASSOCIAÇÃO DE PESQUISADORES SEM FRONTEIRA. Relatório final da Caravana Filha da Anistia. Projeto “Marcas da Memória” da Comissão de Anistia do Ministério da Justiça. Brasília: Associação de Pesquisadores sem Fronteira, 2012. Disponível em: [http://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://www.gov.br/mj/pt-br/central-de-conteudo\\_legado1/anistia/anexos/relatorio-final\\_fda2\\_web.pdf](http://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://www.gov.br/mj/pt-br/central-de-conteudo_legado1/anistia/anexos/relatorio-final_fda2_web.pdf). Acesso em: 10 abr. 2025.
- AZEVEDO, Veronica Alexandrino Santos. A arte como estratégia educativa diante da pandemia da COVID-19 In: SEMINÁRIO DISCENTE EDUCAÇÃO, TRABALHO E SAÚDE: DIÁLOGOS SOBRE O PASSADO, O PRESENTE E O FUTURO DIANTE DA PANDEMIA DA COVID-19, 3., 2020. *Anais [...]*. Rio de Janeiro: EPSJV/Fiocruz, 2020.
- BAIRRAL, Maria Amália da Costa; SILVA, Adolfo Henrique Coutinho e; ALVES, Francisco José dos Santos. Transparência no setor público: uma análise dos relatórios de gestão anuais de entidades públicas federais no ano de 2010. *Revista de Administração Pública*, v. 49, n. 3, p. 643-675, 2015.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL. *Relatório anual 2023*. Rio de Janeiro: BNDES, 2024. Disponível em: [https://www.bndes.gov.br/hotsites/Relatorio\\_Anual\\_2023/BNDES\\_RA2023.pdf](https://www.bndes.gov.br/hotsites/Relatorio_Anual_2023/BNDES_RA2023.pdf). Acesso em: 1 mar. 2025.
- BARBOSA, Sara Gonçalves; SILVEIRA, Mays; CARDOSO, Irene Maria. Caravana agroecológica e cultural: de Mariana ao Vale do Jequitinhonha-MG. *Cadernos de Agroecologia*, v. 10, n. 3, 2015.

- BHUTTA, K. S.; HUQ, F. Benchmarking: best practices – an integrated approach. *Benchmarking: an International Journal*, v. 6, n. 3, p. 254-268, set. 1999.
- BOAVENTURA, Edivaldo M. *Metodologia da pesquisa*: monografia, dissertação, tese. São Paulo: Atlas, 2014.
- BOSQUETTI, Diógenes; BUCHERONI, Carlos Alberto. Benchmarking colaborativo como instrumento de qualidade na gestão pedagógica regional nas faculdades de tecnologia do Centro Paula Souza. *Ciência & Tecnologia*, v. 13, n. 1, p. 153-166, 2021.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.
- BRASIL. Decreto n. 11.371, de 1º de janeiro de 2023. Revoga o decreto n. 9.759, de 11 de abril de 2019, que extingue e estabelece diretrizes, regras e limitações para colegiados da administração públicas federal. Brasília, DF: Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2023.
- BRASIL. Decreto n. 4.073, de 3 de janeiro de 2002. Regulamenta a lei n. 8.159, de 8 de janeiro de 1991, que dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados. Brasília, DF: Casa Civil, 2002.
- BRASIL. Decreto n. 9.759, de 11 de abril de 2019. Extingue e estabelece diretrizes, regras e limitações para colegiados da administração pública federal. Brasília, DF: Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2019.
- BRASIL. Lei n. 8.159, de 8 de janeiro de 1991. Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados. Brasília, DF: Casa Civil, 1991. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18159.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18159.htm). Acesso em: 21 abr. 2025.
- BROWNE, G. J.; RAMESH, V. Improving information requirements determination: a cognitive perspective. *Information & Management*, v. 39, n. 8, p. 625-645, set. 2002.
- CALEGARI, Jean Franco Mendes. *Desenvolvimento de uma ferramenta para operacionalizar o estudo de benchmarking made in Brazil*. 2005. 133 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.
- CÂMARA DOS DEPUTADOS. Comissão de Fiscalização Financeira e Controle. *Relatório final*: atividades realizadas em 2024. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2024. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/comissoes/comissoes-permanentes/cffc/subcomissoes/subcomissao-que-acompanha-as-acoes-emergenciais-no-rio-grande-do-sul/RelatrioFinalAssinado.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2025.
- CARVALHO, André Luís Bonifácio de *et al.* A gestão do SUS e as práticas de monitoramento e avaliação: possibilidades e desafios para a construção de uma agenda estratégica. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 17, p. 901-911, 2012.
- CARVALHO, Carolina Corrêa de; LIMA JÚNIOR, Orlando Fontes. Técnicas qualitativas e quantitativas para análise de benchmark de plataformas logísticas. In: ENCONTRO REGIONAL DE PESQUISA OPERACIONAL DO NORTE, 1., 2011, Manaus. *Anais [...]*. Manaus: UFAM, 2011.
- CARVALHO, Luísa Margarida Cagica; REIS, Henrique Manuel Pimentel. Inovação e benchmarking: uma parceria eficiente? *Revista de Ciências Empresariais e Jurídicas*, v. 9, p. 39-64, 2006.
- CASTRO, Diego Duarte. *Gestão de processos no setor público*: uma pesquisa-ação da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Federal do Maranhão – UFMA. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2014.
- CAVALCANTI, Bernardo Margulies; VENERIO, Carlos Magno Spricigo. Uma ponte para o futuro? Reflexões sobre a plataforma política do governo Temer. *Revista de Informação Legislativa*, Brasília, DF, v. 54, n. 215, p. 139-162, jul./set. 2017.
- CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU). *Relatório de Gestão 2023*. Brasília, DF: CGU, 2024.
- COSTA, Cláudia S. et al. *Setor público*: o fenômeno da avaliação e responsabilização de resultados. *Journal of Teleological Science*, v. 3, p. 32-49, 2023.
- COSTA, Dayana Bastos. *Diretrizes para a realização de processo de benchmarking colaborativo visando à implementação de melhorias em empresas de construção civil*. 2008. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008.
- CRIVELI, Renato Duarte. *A patrimonialização do arquivo pessoal*: análise dos Registros Memória do Mundo do Brasil, da Unesco. 2013. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Marília, 2013.

DATTAKUMAR, R.; JAGADEESH, R. Uma revisão da literatura sobre benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*, v. 10, n. 3, p. 176-209, 2003.

DAYCHOUM, Merhi. *40 + 20 ferramentas e técnicas de gerenciamento*. Rio de Janeiro: Brasport, 2018.

DIEL, Jeferson Odair; BAMPI, Aumeri Carlos. Benchmarking e balanced scorecard combinados: ferramentas para a tomada de decisão na gestão pública. *Revista Espacios*, v. 37, n. 6, 2016.

DREW, S. A. W. From knowledge to action: the impact of benchmarking on organizational performance. *Long Range Planning*, v. 30, n. 3, p. 325-441, jun. 1997.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. *Panorama internacional da capacitação no setor público*. Brasília, DF: Enap, 2023.

FACULDADE LATINO-AMERICANA DE CIÊNCIAS SOCIAIS (FLACSO BRASIL). *Caravana pelos Direitos da Criança e do Adolescente: fortalecendo o Sistema de Garantia de Direitos*. Brasília, DF: Flacso Brasil, [20--?]. Disponível em: <https://oei.int/wp-content/uploads/2020/07/por-onde-passam-vol1-caravana-compressed-min.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2025.

FANTASIA, Carla Susana da Silva Pinheiro. *Boas práticas no setor público*. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal, 2015. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.6/5829>. Acesso em: 18 mar. 2025.

FEDERAÇÃO DAS ENTIDADES CRISTÃS DO MARANHÃO (FECMA). *Caravana fome e sede de justiça*. São Luís, MA: FECMA, [202--?] [Disponível em: <https://www.caravanafomeesededejustica.com>. Acesso em: 10 mar. 2025.

FERNANDEZ, Michelle Vieira et al. Ouvidoria como instrumento de participação, controle e avaliação de políticas públicas de saúde no Brasil. *Physis: Revista de Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 31, n. 4, 2021.

FERREIRA, A. B. H. *Novo Dicionário da Língua Portuguesa*. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FRANCISCO NETO, Lucas et al. Caravana dos Direitos Humanos: o que os olhos veem o coração sente. *Boletim IBCCRIM*, v. 31, n. 371, p. 33-34, 2023.

FREITAS, Maycon Anderson do Valle; MARTINS, Pablo Luiz; ALVARENGA, Franciane de Oliveira. Um estudo à luz da relação entre Administração Pública e participação popular: possibilidades e desafios do Estado Democrático de Direito. *Brazilian Journal of Policy and Development*, v. 2, n. 3, p. 177-204, 2020.

FREYTAG, P. V.; HOLLENSEN, S. The process of benchmarking, benchlearning and benchaction. *The TQM Magazine*, v. 13, n. 1, p. 25-34, fev. 2001.

GARCÍA, Alejandra Corichi; VELÁZQUEZ, Ma del Rosario García; MONJARÁZ, Germán Sánchez. El benchmarking: un instrumento de modernización en las organizaciones. In: ROMO, Adrián Gonzáles; BÁRCENAS, Roberto Estrada (coord.). *Estrategias inovadoras: afrontando los retos de la economía global*. México: Universidad Autónoma de Tlaxcal, 2016.

GIL, Antonio C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: 2, 2010.

GILBERT, G. Ronald; NICHOLLS, J. A. F.; ROSLOW, Sydney. A mensuração da satisfação dos clientes do setor público. *Revista do Serviço Público*, v. 51, n. 3, p. 28-39, 2000.

GUEDES, Isabela Assis; CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. Modernização administrativa no setor público: utilização de tecnologias de gestão e de informação para o gerenciamento do conhecimento. *Revista Gestão.org*, v. 6, n. 2, p. 158-173, 2008.

HENRIQUE, Francijane Costa Ferreira. Auditoria operacional no setor público: um estudo sobre possíveis aplicações para uma moderna gestão administrativa. *Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo*, v. 8, n. 2, p. 36-65, 2023.

HINTON, M.; FRANCIS, G.; HOLLOWAY, J. Best practice benchmarking in the UK. *Benchmarking: an International Journal*, v. 7, n. 1, p. 52-61, 2000.

HONG, Paul C. et al. Evolving benchmarking practices: a review for research perspectives. *Benchmarking: an International Journal*, v. 19, n. 4, p. 444-462, jul. 2012.

HYLAND, P.; BECKETT, R. Learning to compete: the value of internal benchmarking. *Benchmarking: an International Journal*, v. 9, n. 3, p. 293-304, ago. 2002.

INSTITUTO CIDADANIA (IC Brasil). [S.l.]: Centro Sérgio Buarque de Holanda de Documentação e História Política, [20--?]. Disponível em: <https://acervo.fpabramo.org.br/index.php/instituto-cidadania-ic-brasil>. Acesso em: 17 mar. 2025.

INSTITUTO HUMANITAS UNISINOS (IHU). *Ponte para o futuro: uma análise das consequências das 30 propostas do documento do PMDB*. São Leopoldo, RS: Instituto Humanitas Unisinos, 2016. Disponível em: <https://www.ihu.unisinos.br/noticias/552908-ponte-para-o-futuro-uma-analise-das-consequencias-das-30-propostas-do-documento-do-pmdb>. Acesso em: 10 abr. 2025.

JARDIM, Cláudio Rafael Armijos. *Benchmarking no setor público: resultados e fatores de sucesso: estudo comparativo de replicações de uma experiência premiada no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal*. 2011. 86 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2011.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.; FRAZÃO FILHO, L. E. T. *A estratégia em ação balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 1997.

KATTEL, Rainer. Dynamic public sector capabilities: towards a new synthesis // Capacitações dinâmicas do setor público: rumo a uma nova síntese. *Revista do Serviço Público*, v. 74, n. 1, p. 12-41, 2023.

KYRÖ, P. Revising the concept and forms of benchmarking. *Benchmarking: an International Journal*, v. 10, n. 3, p. 210-225, jun. 2013.

LOTUFO, Renata Andrade. Direitos fundamentais das mulheres encarceradas. *Revista do Tribunal Regional Federal da 3ª Região*, v. 24, n. 116, p. 17-40, 2013.

MATIAS-PEREIRA, José. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 2, n. 1, p. 109-134, 2010.

MENDONÇA, Matheus de Melo. *Barômetro de gestão de processos: um modelo de benchmarking para instituições de ensino superior*. 2021. 50 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal Rural do Semi-Árido, Mossoró, RN, 2021.

MESSIAS, Diego; FERREIRA, Júlio César; SOUTES, Dione Olesczuk. Gestão de custos no setor público: um panorama de experiências internacionais. *Revista do Serviço Público*, Brasília, DF, v. 69, n. 3, p. 585-604, jul./set. 2018.

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS (MGI). Gestão e Enap participam de mais uma caravana federativa e realizam entregas do Imóvel da Gente em Pernambuco. Brasília, DF: Governo Federal, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2024/abril/gestao-e-enap-participam-de-mais-uma-caravana-federativa-e-realizam-entregas-do-imovel-da-gente-em-pernambuco>. Acesso em: 2 mar. 2025.

MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO E DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL (MIDR). Superintendência do Desenvolvimento do Centro-Oeste. Caravana da Sudeco chega à Ceilândia, na capital federal. Brasília, DF: Governo Federal, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/sudeco/pt-br/caravana-da-sudeco-chega-a-ceilandia-na-capital-federal>. Acesso em: 10 mar. 2025.

MINISTÉRIO DA SAÚDE (MS). *Relatório técnico 2024*. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2024. Disponível em: [https://www.paho.org/sites/default/files/2024-11/rtrc1021sem2024\\_0.pdf](https://www.paho.org/sites/default/files/2024-11/rtrc1021sem2024_0.pdf). Acesso em: 2 mar. 2025.

NASCIMENTO, Anderson Rafael. Quando o Conselho de Política Pública é um espaço para a governabilidade? Gestão administrativa e apoio político a partir do espaço do Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente. *Revista do Serviço Público*, Brasília, DF, v. 65, n. 3, p. 269-295, jul./set. 2014. 2012.

NASCIMENTO, Gruwer Iúri Maciel. O impacto estratégico do Benchmarking nas organizações públicas. *Negócios em Projeção*, v. 3, n. 2, p. 97-104, 2013.

NASIR, Hassan et al. Development and implementation of a benchmarking and metrics program for construction performance and productivity improvement. *Canadian Journal of Civil Engineering*, v. 39, n. 9, p. 957-967, set. 2012.

NECKEL, Ângelo Jorge; WEBER, Maria Helena. Caravana Lula pelo Brasil: a disputa de imagem pública entre o PT e a imprensa. In: CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PESQUISADORES EM COMUNICAÇÃO E POLÍTICA, 8., Brasília, DF, 2019. *Anais [...]*. Brasília, DF: UNB, 2019.

NOLETO, Amanda Lais Pereira. *Rotinas produtivas e TV regional: estudo de caso da 'Caravana Meu Novo Piauí Dez Anos Depois' da TV Meio Norte*. 2021. 173 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Universidade Federal do Piauí, Teresina 2021.

OGAVA, Bruno; REIS, Breno Salomon; ADAMCZYK, Willian. *Experiências internacionais em formação técnica e profissionalizante: benchmarking de países selecionados*. Brasília, DF: ENAP, 2022.

OLIVEIRA, Geísa Gaiger de; BERNARDES, Maurício Moreira e Silva. O que é benchmarking? In: BERNARDES, Maurício Moreira e Silva; LINDEN, Júlio Carlos de Souza Van Der (org.). *Design em Pesquisa – v. I*. Porto Alegre: Marca Visual, 2017. p. 110-125.

OLIVEIRA, Ingridy Lavinia Queiroz de. *Utilização de business intelligence: um caso de benchmarking interno*. 2024. 55 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru, PE, 2024.

ORIELLO, Diego Morán. *Benchmarking: un viaje a la excelencia*. 2014. 53 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Publicidade e Ralações Públicas) – Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación, Universidad de Valladolid, Espanha, 2014.

PACHECO, Regina Silvia. Escolas de governo como centros de excelência em gestão pública: a perspectiva da ENAP—Brasil. *Revista do Serviço Público*, v. 53, n. 1, p. 75-88, 2002.

PARRA FILHO, Henrique Carlos Parra et al. Governança digital como vetor para uma nova geração de tecnologias de participação social no Brasil. *Liinc em Revista*, v. 13, n. 1, 2017.

PEDERSINI, Daiana Rafaela; ENSSLIN, Sandra Rolim. Os estudos empíricos internacionais no Setor Público têm feito uso dos Sistemas de Avaliação de Desempenho em sua plenitude? *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 13, ed. esp. 1, p. 208-235, 2020.

PEREZ, Jessica Bayón. *Fundamentos de estratégia*. Málaga, Espanha: Editorial Elearning, 2019.

PIRELA, Sofia Sánchez; ROMERO, Douglas. Benchmarking como estratégia gerencial en las organizaciones. *Revista Ethos*, v. 7, n. 1, p. 73-82, 2015.

PRADO, P. Benchmarking for the development of quality assurance systems. *Benchmarking: an International Journal*, v. 8, n. 1, p. 62-69, mar. 2011.

RAMOS, Luã Charles Maia; NORONHA, Antônio Renato Bezerra; BATISTA, Katya Regina Matos. Modelo de excelência em gestão das transferências da União (MEG-Tr): oportunidade de aperfeiçoamento na gestão pública. *Revista Gestão e Conhecimento*, v. 16, n. 2, p. 760-774, 2022.

REZENDE, Fernando; CUNHA, Armando; CARDOSO, Ricardo Lopes. Custos no setor público. *Revista de Administração Pública*, v. 44, p. 789-790, 2010.

RIAZ, Dean. *The Stone Tower: Ptolemy, the Silk Road, and a 2,000-Year-Old Riddle*. Delhi: Penguin Viking, 2022.

RIVERA, Diana Karolina Ferrer. *La importancia del benchmarking en las organizaciones*. 2019. 40 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Econômicas) – Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Peru, 2019.

ROLIM, Marcos. *V Caravana Nacional de Direitos Humanos: relatório*. Brasília, DF: Comissão de Direitos Humanos/Câmara dos Deputados, 2002. Disponível em: [https://www.dhnet.org.br/dados/caravanas/br/v\\_caravana.htm](https://www.dhnet.org.br/dados/caravanas/br/v_caravana.htm). Acesso em: 10 mar. 2025.

SABINO, Nazareno Batista. *Uma interface para o desdobramento do benchmark da qualidade (QBD): estudo de caso*. 1997. 178 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

SAGULA, Rafael Linden; CESAR NETTO, João; DIVERIO, Tiaraju Asmuz. Análise de desempenho e benchmark. In: Salão de Iniciação Científica, 9., Porto Alegre, 1997. *Anais [...]*. Porto Alegre: UFRGS, 1997.

SANCHEZ, Ángela Morales. *Benchmarking: adaptaciones y estrategias nuevas dentro de los procesos logísticos en las microempresas*. [S.l.: s.n.], 2022.

SANTOS, Glécio de Oliveira. *Benchmarking em algoritmos de classificação na mineração de dados*. 2018. 40 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciência da Computação) – Universidade Federal do Maranhão, São Luis, 2018.

SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL (SCS). *Governo federal lança Caravana de Direitos no Rio Grande do Sul: iniciativa pretende levar atendimento jurídico à população afetada pelas chuvas de 111 municípios gaúchos*. Brasília, DF: Secretaria de Comunicação Social, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/secom/pt-br/assuntos/noticias/2024/06/governo-federal-lanca-caravana-de-direitos-no-rio-grande-do-sul>. Acesso em: 10 abr. 2025.

- SEMEDO, Melba de Carvalho Tavares. *Benchmarking: uma técnica a adotar no setor público*. 2017. Dissertação (Mestrado em Contabilidade Pública) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração, Universidade de Aveiro, Portugal, 2017.
- SERRA, Abrão. *Gestão para resultados no setor público*. São Paulo, 2015. Apresentação em Power Point. 53 slides. Escola Superior de Gestão e Contas Públicas Conselheiro Eurípedes Sales. Modelo aberto de gestão para resultados no setor público – BID/CLAD. Rio Grande do Norte, jun. 2008.
- SILVA, Angeliana Ferreira da. *Sistema de informação de custos: um estudo nos estados brasileiros*. 2024. 100 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade e Secretariado, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2024.
- SILVA, Flávia de Araújo e; CARMO, Mário Poueri. *Prestação de contas no setor público: qual é o alcance da difusão dos resultados da organização?* *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, v. 24, n. 1, p. 119-133, jun. 2016.
- SILVA, Phillipe Idivaldo Mendonça. *Benchmarking em classificação de dados: redes neurais e árvores de decisão*. 2021. 40 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciência da Computação) – Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2021.
- SOLÁ, Josep Maria Guinart. *Indicadores de gestión para las entidades públicas*. In: Congreso Internacional del Clad sobre la reforma del estado y de la administración pública, 8., Panamá, 2003. *Anais [...]*. Venezuela: CLAD, 2003.
- SOLFA, Federico Del Giorgio. *El benchmarking en el sector público: aportes y propuestas de implementación para la Provincia de Buenos Aires*. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública) – Universidad Nacional de Tres de Febrero, 2011.
- SOUSA, Gabriel de Moraes. *Eficiência e transparência na administração pública: desafios e perspectivas para uma gestão responsável e inovadora*. *Revista Foco*, v. 17, n. 11, 2024.
- SOUTHARD, P. B.; PARENTE, D. H. *A model for internal benchmarking: when and how?* *Benchmarking: an International Journal*, v. 14, n. 2, p. 161-171, abr. 2007.
- SOUZA, Beatriz de Barros et al. *Exclusão do refúgio na caravana centro-americana - 2018*. *Revista Travessia*, v. 1, n. 92, set. /dez. 2021a.
- STAPENHURST, Tim. *The benchmarking book: a how-to-guide to best practice for managers and practitioners*. Amsterdam: Elsevier, 2009.
- STEIL, Carlos Alberto. *Política, etnia e ritual (o Rio das Rãs como remanescente de quilombos)*. *Revista de Ciências Humanas*, v. 16, n. 24, p. 93-110, 1998.
- VAZIRI, H. K. *Questions to answer before benchmarking*. *Planning Review*, v. 21, n. 1, jan. 1993.
- VIEIRA, Thiago de Oliveira. *O patrimônio e as políticas arquivísticas: uma análise dos acervos (não) custodiados pelo Arquivo Nacional do Brasil*. 2021. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade de Coimbra, Departamento de Filosofia, Comunicação e Informação, Faculdade de Letras, 2021.
- WATSON, Gregory H. *Strategic benchmarking: how to rate your company's performance against the world's best*. New York: J. Wiley and Sons, 1993.
- WEGENAST, Tobias Albuquerque; AVILTON JÚNIOR; TREVENZOLI, Marcelo Rodrigues. *Práticas e metodologias de Gestão para Resultados: análise de benchmarking*. In: Congresso Consa de Gestão Pública (Consad), 10., Brasília, DF, jul. 2017. *Anais [...]*. Brasília, DF: Consad, 2017.
- WERNER, Inácio José; SATO, Michèle; SANTOS, Déborah Moreira (org.). *Relatório estadual n. 5: fórum de direitos humanos e da terra*. Cuiabá: Associação Antônio Vieira, 2019.
- ZWETSCH, Roberto E. *Cidadania e modernidade*. *Estudos Teológicos*, v. 34, n. 1, p. 20-31, 1994.



ARQUIVO NACIONAL

MINISTÉRIO DA  
GESTÃO E DA INOVAÇÃO  
EM SERVIÇOS PÚBLICOS

