ANÁLISE EXECUTIVA

Análise Executiva do Sistema de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas (SiMAPP):

O protagonismo nacional do Instituto Jones dos Santos Neves (IJSN) na produção científica

INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES IJSN
GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Economia e Planejamento

Governo do Estado do Espírito Santo
Secretaria de Economia e Planejamento - SEP
Instituto Jones dos Santos Neves - IJSN

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
Ricardo Ferraço

SECRETARIA DE ECONOMIA E PLANEJAMENTO – SEP
Álvaro Rogério Duboc Fajardo

INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES – IJSN
Diretor Presidente
Antônio Ricardo F. da Rocha

Diretoria de Estudos e Pesquisas
Pablo Medeiros Jabor

Diretoria de Integração e Projetos Especiais
Wilton Pires Júnior

Diretoria de Gestão Administrativa
Katia Cesconeto de Paula

Coordenação Geral
Antônio Ricardo F. da Rocha

Pesquisadores Bolsistas
Kárita de Souza Nunes
Miguel Brunoro Thomé
Samira Proêza

Sumário

1 ANÁLISE EXECUTIVA DO SIMAPP 5

1. CARACTERIZAÇÃO DA POLÍTICA 7

1.1 Base legal 7

1.2 Problema que pretende combater 8

1.3 Princípios, principais objetivos e metas de curto e longo prazo 9

1.4 Metodologias de trabalho 11

1.5 Bens e serviços planejados (incluindo os que foram planejados, mas não oferecidos) 12

1.5.1 Replicabilidade 13

1.5.2 Produção científica 14

1.6 Critérios de focalização e priorização de atendimento e taxa de cobertura de atendimento 14

1.7 Principais referências e parceiros para M&A do IJSN 15

2. DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA 17

2.1 Problema central que o sistema de M&A visa combater 20

2.2. Raízes (causas) do problema central 21

2.2.1 Raiz 1 – Limitações político-institucionais em sua perspectiva ampliada. 21

2.2.2 Raiz 1 – Limitações político-institucionais na dimensão do SiMAPP 25

2.2.3 Raiz 2 – Fragilidade metodológica e técnica em sua perspectiva ampliada. 32

2.2.4 Raiz 2 – Fragilidade metodológica e técnica na dimensão do SiMAPP 34

2.2.5 Raiz 3 – Desconexões territoriais e sociais em sua perspectiva ampliada. 37

2.2.6 Raiz 3 – Desconexões territoriais e sociais dimensão do SiMAPP 39

2.3 Copa: efeitos do problema 40

2.3.1 Eixo 1 - Efeitos sobre a eficiência pública (gasto e gestão) 41

2.3.2 Eixo 2 - Efeitos sobre os territórios e populações 42

2.3.3 Eixo 3 - Efeitos sobre a legitimidade e a transparência do Estado 44

2.4 Efeito mais profundo a longo prazo 46

3. MODELO LÓGICO 49

4. PROCESSOS DO SIMAPP: A ENGENHARIA ADMINISTRATIVA E METODOLÓGICA 53

4.1. Processos internos do IJSN 53

4.1.1. Estrutura de Governança do SiMAPP 53

4.1.2. Da escolha da política a ser avaliada 54

4.2. Processos de avaliação e métodos utilizados (encadeamento metodológico) 58

4.2.1. Análise e síntese de guias 58

4.2.1.1. Guia 1 - *"A política é nova? Avaliação ex ante!"* 59

4.2.1.2. Guia 2 - *"Como monitorar uma política pública?"* 60

4.2.1.3. Guia 3 - *"Avaliação ao alcance de todos: análise executiva"* 62

4.2.1.4. Guia 4 - E quando a política está em andamento? Avaliação ex

post! 63
4.3. Considerações sobre a sistematização metodológica do SiMAPP nos guias 64
5. PERCEPÇÃO DOS ATORES ENVOLVIDOS NO SIMAPP 67
5.1. Preparação e aplicação da pesquisa de campo 67
5.2. Procedimentos de análise dos dados e resultados 71
5.3. Eixo I - Alinhamento e expectativas da avaliação/monitoramento da política pública 74
5.4. Eixo II - Processo, comunicação e carga de trabalho 82
5.5. Eixo III - Realidade territorial e adequação metodológica 92
5.6. Eixo IV - Evidências, recomendações e uso da avaliação/monitoramento da política pública 101
5.7. Eixo V - Produto (relatórios) e linguagem institucional 107
5.8. Eixo VI - Avaliação do processo de monitoramento e avaliação 110
6. RESULTADOS DA SISTEMÁTICA 126
6.1. Políticas analisadas 126
6.2. Marcos Institucionais, Premiações e Disseminação Técnica 128
6.3. Premiações e Inovação na Gestão Pública 128
6.4. Participação em eventos e fóruns internacionais. 129
6.5. Intercâmbio Técnico e Replicabilidade 130
6.6. Capacitação e Disseminação científica 130
6.7. Cumprimento dos Objetivos Legais e Alinhamento Metodológico 132
7. ANÁLISE CRÍTICA (SWOT) 134
7.1. Forças 134
7.2. Fraquezas 136
7.3. Oportunidades 139
7.4. Ameaças 141
8. RECOMENDAÇÕES 144
8.1. Alinhamento entre os atores envolvidos no SiMAPP 144
8.2. Gestão de dados 144
8.3. Gestão de pessoas 145
8.4. Trabalho territorial 145
8.5. Repasse de recomendações 146
8.6. Comunicação Estratégica 147
8.7. Transparência e atribuição de autoria 147
8.8. Atualização de guias e inovação metodológica 148
8.9. Avaliações transversais e sistêmicas 149
8.10. Agenda 2030 ONU 149
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS 151
10. REFERÊNCIAS 154
11. ANEXO A – LINHA DO TEMPO DE CRIAÇÃO DO SIMAPP 163
12. ANEXO B – QUESTIONÁRIOS E ENTREVISTAS 166

1 ANÁLISE EXECUTIVA DO SIMAPP

Neste relatório, apresenta-se a Análise Executiva[1] do SiMAPP (Sistema de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas do Espírito Santo). A análise organiza-se em etapas complementares e articuladas, voltadas à compreensão do funcionamento do sistema, de suas capacidades operacionais e dos principais desafios relacionados à sua consolidação no âmbito da administração pública estadual. Para tanto, são examinados os seguintes componentes:

- Caracterização da Política/Programa
- Diagnóstico do Problema
- Modelo Lógico
- Análise de Processos
- Percepção dos atores
- Análise Crítica (SWOT)
- Recomendações para aprimoramento

De acordo com orientações metodológicas da Fundação Getúlio Vargas (s./d.), toda avaliação deve partir da definição clara das questões que pretende responder. Em outras palavras, é essencial estabelecer previamente qual é a pergunta central que orienta o processo avaliativo, de modo a direcionar a coleta, a análise e a interpretação das informações produzidas.

Nesse sentido, define-se a pergunta-guia desta Análise Executiva: o SiMAPP funciona como uma ferramenta capaz de produzir evidências e contribuir para a gestão pública do Estado do Espírito Santo? E, a partir dessa questão, de que forma o sistema pode ser aprimorado para fortalecer seu papel no monitoramento e na avaliação das políticas públicas estaduais? Tendo as indagações como eixo-condutor, as etapas seguintes buscam examinar os diferentes aspectos do sistema, identificando seus avanços, limitações e oportunidades de melhoria.

[1] Para esta análise executiva, utiliza-se, sobretudo, o guia do Instituto Jones dos Santos Neves intitulado *Guia para avaliar políticas públicas: volume 3. Como avaliar antes da implementação? Avaliação ex ante!* (IJSN, 2018c).

É importante mencionar que o SiMAPP foi instituído por meio de lei estadual no ano de 2017, tendo suas primeiras atividades implementadas em 2018. Desde então, a política vem sendo desenvolvida de forma contínua, contabilizando, até o momento de elaboração deste relatório, oito ciclos avaliativos, o que evidencia sua trajetória consolidada e de acompanhamento sistemático.

Desse modo, esta Análise Executiva não encontra um sistema inexistente ou incipiente, mas uma política que já apresenta continuidade institucional, experiência acumulada e funcionamento consistente ao longo dos últimos anos. Logo, a avaliação proposta configura-se como uma oportunidade de identificar aprimoramentos, tensionar limites e reconhecer potencialidades capazes de fortalecer ainda mais o papel do SiMAPP, contribuindo para processos avaliativos mais sensíveis às complexidades que atravessam a ação estatal.

1. CARACTERIZAÇÃO DA POLÍTICA

A primeira etapa da análise executiva, a etapa de caracterização da política, tem como objetivo apresentar, de forma breve e descritiva, o SiMAPP (Sistema de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas do Espírito Santo), situando seus principais elementos institucionais e operacionais. Nesta seção, pretende-se fornecer uma visão geral do sistema, seu objetivo, seu funcionamento e os atores que participam da sua implementação. Essa caracterização preliminar permite contextualizar o leitor sobre o que é o SiMAPP, qual é sua função no âmbito da gestão pública estadual e como ele se insere nas estratégias de monitoramento e avaliação das políticas públicas do estado.

1.1 Base legal

O Sistema de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas do Espírito Santo (SiMAPP) foi instituído pela Lei Estadual n.º 10.744, de 5 de outubro de 2017, que estabelece as diretrizes gerais para o monitoramento e a avaliação das políticas públicas no âmbito do Estado do Espírito Santo. A lei define os objetivos do sistema, seus princípios e sua estrutura institucional, orientando sua articulação com o ciclo orçamentário e de planejamento governamental, confluindo com os artigos 37, 74 e 165 e a emenda Constitucional nº 109 da Constituição Federal de 15 de março de 2021, que tratam de avaliação sistemática de políticas públicas e do papel da administração para essa condução.

Em complemento à lei de criação, o funcionamento efetivo do SiMAPP é regulamentado por decretos anuais[2] que estabelecem o Plano Estadual de Monitoramento e Avaliação para cada exercício e Instruções de Serviço que formalizam os Grupos Executivos de Trabalho[3]. Para regulação e acompanhamento das pesquisas de M&A, são criados os Grupos Executivos de Trabalho pela Instrução de Serviço Nº38 de 2021, no escopo de atuação do Núcleo de Monitoramento e

2 Decreto 4202-R de 2018; Decreto 4409-R de 2019; Decreto 4639-R de 2020; Decreto 4852-R de 2021; Decreto 5111-R de 2022; Decreto 5356-R de 2023; Decreto 5664-R de 2024; Decreto 5993-R de 2025; Decreto 6351-R de 2026. Disponíveis em: <https://ijsn.es.gov.br/projetos-especiais/simapp/conheca-o-simapp>.

3 Instrução de Serviço Nº 38 e Nº 40 de 2021, Instrução de Serviço Nº 33 de 2022, Instrução de Serviço Nº 41 de 2023, Instrução de Serviço Nº 68 de 2024, Instrução de Serviço Nº 27 de 2025, Instrução de Serviço Nº 23 de 2026. Disponíveis em: <https://ijsn.es.gov.br/projetos-especiais/simapp/conheca-o-simapp>.

Avaliação (NuMA), coordenado pelo IJSN; os membros dos Grupos Executivos para cada ano do respectivo exercício são também definidos por Instrução de Serviço. Assim, os decretos e instruções asseguram, no âmbito legal, a operacionalização do SiMAPP, em conformidade com a Lei nº 10.744/2017. O SiMAPP foi instituído em 2017 como uma resposta do governo estadual à necessidade de incorporar, de forma sistemática e coordenada, práticas de monitoramento e avaliação ao ciclo de planejamento e orçamento público. Esse processo foi aprofundado a partir de 2007, com a adoção de um modelo de gestão orientado para resultados, baseado no monitoramento sistemático de projetos prioritários do governo estadual. A introdução de práticas como definição de metas, acompanhamento de indicadores e monitoramento de projetos estruturantes contribuiu para o desenvolvimento de uma cultura institucional voltada ao uso de evidências no processo decisório. Nesse contexto, o SiMAPP pode ser compreendido como a institucionalização e sistematização dessas experiências acumuladas, integrando planejamento, monitoramento e avaliação em um sistema formalizado por marco legal e consolidando avanços que vinham sendo construídos ao longo de décadas na administração pública estadual. Em anexo (ANEXO A), apresenta-se uma linha do tempo dos eventos e normativas que estão relacionados ao surgimento do SiMAPP.

1.2 Problema que pretende combater

A prática sistemática de monitoramento e avaliação tem como propósito subsidiar a tomada de decisões, orientando ajustes e aprimoramentos da ação pública a partir da organização de informações críticas para o desempenho institucional. Para isso, recorre a metodologias rigorosas que permitem produzir evidências consistentes sobre o funcionamento e os efeitos das políticas públicas.

É nesse contexto que se explicita o problema central decorrente da ausência de uma estrutura consolidada de monitoramento e avaliação de políticas públicas. A inexistência ou fragilidade desse sistema produz um cenário de desconhecimento e incerteza acerca da efetividade e dos resultados concretos das políticas públicas na sociedade. Sem mecanismos estruturados de monitoramento e avaliação, o Estado passa a operar com base em percepções fragmentadas, relatórios desarticulados e

indicadores pouco confiáveis, dificultando a produção de diagnósticos consistentes sobre o que funciona, para quem funciona e em quais condições funciona.

A ausência de evidências organizadas compromete a capacidade de aferir se os recursos estão sendo bem aplicados (eficiência), se as metas estão sendo cumpridas (eficácia) e, sobretudo, se as intervenções estão produzindo transformações concretas e duradouras na vida da população (efetividade e impacto). Como consequência, amplia-se o risco de manutenção de políticas ineficientes, de reprodução de desigualdades territoriais e sociais e de desperdício de recursos públicos. No Capítulo 2 deste documento, apresenta-se uma análise mais aprofundada desse problema, tanto em uma dimensão mais ampla e analítica quanto em sua expressão específica no contexto capixaba.

1.3 Princípios, principais objetivos e metas de curto e longo prazo

A missão do SiMAPP é contribuir com a tomada de decisão baseada em evidências, promovendo o aperfeiçoamento das políticas públicas e a melhoria da qualidade do gasto público no Estado do Espírito Santo. Conforme estabelecido no Art. 1.º da Lei Estadual n.º 10.744/2017, o sistema possui como objetivos gerais:

> (i) institucionalizar o monitoramento e a avaliação das políticas públicas de forma coordenada e articulada ao ciclo orçamentário; (ii) aprimorar as políticas públicas executadas pelo Poder Executivo Estadual, fortalecendo sua efetividade; e (iii) melhorar a qualidade do gasto público, orientando a alocação de recursos com base em evidências (Espírito Santo, 2017).

A partir desses objetivos, o funcionamento do SiMAPP se desdobra em atividades e metas de longo prazo. No curto prazo, as ações possuem caráter operacional e são viabilizadas por meio de atividades, rotinas de governança e instrumentos de monitoramento e avaliação. Entre elas estão: garantir a seleção anual de políticas públicas prioritárias para avaliação e monitoramento; assegurar a execução dos projetos de pesquisa definidos para cada ciclo, buscando padronização metodológica; fortalecer a integração entre o SiMAPP, o planejamento estratégico, o Plano Plurianual (PPA) e o orçamento anual; ampliar a produção e divulgação de relatórios de monitoramento e avaliação voltados à tomada de decisão; e fortalecer a capacidade técnica dos órgãos envolvidos por meio de apoio metodológico.

No longo prazo, as metas assumem caráter estruturante e estratégico, relacionando-se ao amadurecimento institucional e ao impacto sistêmico do SiMAPP na administração pública estadual, em um processo que vem sendo consolidado desde 2018. Nesse horizonte, destacam-se: o fortalecimento de uma cultura permanente de tomada de decisão baseada em evidências; a integração mais consistente entre avaliação, planejamento e orçamento; a ampliação da efetividade e do desempenho das políticas públicas, em consonância com as necessidades da população capixaba; o aprimoramento do ciclo de políticas públicas, desde o desenho até a avaliação; a institucionalização de práticas de transparência e disponibilização pública de dados e evidências; e, por fim, a otimização do gasto público, por meio da redução de desperdícios e da qualificação das decisões orientadas para resultados duradouros.

Os fundamentos que orientam o SiMAPP estão alinhados aos princípios e regras que regem a Administração Pública no Brasil e ao fortalecimento da gestão democrática. Entre eles, destacam-se a transparência, a publicidade e a economicidade[4].

A transparência relaciona-se à disponibilização de informações sobre programas, metas e execução das políticas públicas, permitindo que gestores e sociedade acompanhem as ações desenvolvidas e ampliando as possibilidades de controle social e institucional. Nesse sentido, conecta-se diretamente aos objetivos do SiMAPP de institucionalizar práticas de monitoramento e fortalecer a produção de evidências para a gestão pública. A publicidade, por sua vez, refere-se à divulgação formal dos atos administrativos, planos, relatórios e indicadores, assegurando visibilidade às ações governamentais e contribuindo para a disseminação dos resultados produzidos pelos ciclos avaliativos do sistema.

[4] Constituição Federal de 1988. Art. 37: estabelece os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, orientando a atuação da Administração Pública, incluindo a realização e a divulgação de avaliações de políticas públicas. Art. 74: define as bases do controle e da fiscalização da Administração Pública, contemplando os sistemas de controle interno e externo, a atuação do Tribunal de Contas da União (TCU) e a possibilidade de denúncia de irregularidades por parte da sociedade. Art. 165: dispõe sobre o sistema de planejamento e orçamento público, incluindo o plano plurianual, a lei de diretrizes orçamentárias e os orçamentos anuais, os quais devem considerar os resultados do monitoramento e da avaliação das políticas públicas, conforme previsto no § 16 do Art. 37.

Já a economicidade orienta a administração pública a buscar a melhor relação entre custo e benefício na utilização dos recursos públicos, princípio amplamente associado à eficiência da gestão e à qualificação do gasto estatal. Sua relação com o SiMAPP manifesta-se especialmente no objetivo de aprimorar a qualidade do gasto público, subsidiando decisões mais qualificadas quanto à formulação, continuidade, redirecionamento ou revisão das políticas públicas a partir das evidências produzidas pelas avaliações e monitoramentos realizados.

1.4 Metodologias de trabalho

A definição anual das políticas que compõem o SiMAPP é realizada pela Comissão de Análise Estratégica (CAE)[5], cuja deliberação orienta a publicação do Decreto que institui o Plano Estadual de Monitoramento e Avaliação anual. Esse processo garante alinhamento estratégico e foco nas agendas prioritárias do governo.

A operacionalização da sistemática ocorre por meio de uma estrutura de governança instituída em legislação específica, articulando diferentes atores e instituições da administração pública estadual em três níveis complementares: estratégico, tático e operacional. No nível estratégico, a CAE é responsável pela definição das diretrizes gerais do sistema e pela seleção das políticas públicas prioritárias a serem monitoradas e avaliadas. No nível tático, o Núcleo de Monitoramento e Avaliação (NuMA)[6] atua na coordenação técnica das atividades, promovendo a articulação entre os órgãos envolvidos, o acompanhamento dos projetos e a consolidação metodológica do sistema. Já no nível operacional, o Centro de Monitoramento e Avaliação (Centro de M&A) executa as pesquisas e análises previstas em cada ciclo avaliativo, conduzindo os estudos técnicos e produzindo evidências para subsidiar a tomada de decisão.

[5] É composta pelos seguintes Secretários de Estado, sob a presidência do primeiro: I - Secretário de Estado de Economia e Planejamento; II - Secretário de Estado de Governo; III - Secretário de Estado de Desenvolvimento; IV - Secretário de Estado da Educação; V - Secretário de Estado da Saúde; VI - Secretário de Estado de Gestão e Recursos Humanos.

[6] Constituído pelo IJSN (coordenador), pela Secretaria de Economia e Planejamento (SEP), pela Secretaria de Gestão e Recursos Humanos (Seger), pela Escola de Serviço Público do Espírito Santo (Esesp) e pela Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Espírito Santo (Fapes).

A execução das avaliações ocorre por meio de projetos de pesquisa específicos para cada política selecionada. No âmbito do Centro de M&A, esses estudos são conduzidos a partir das abordagens metodológicas previstas na própria normativa que institui o sistema. A coordenação técnica desses processos é realizada pelo NuMA, responsável pelo desenho metodológico, pelo acompanhamento da implementação dos trabalhos e pela sistematização dos resultados em relatórios voltados ao suporte das decisões estratégicas. De acordo com a normativa do sistema (Espírito Santo, 2017), são previstos os seguintes formatos de análise.

> I - Análise Executiva: análise realizada a partir de dados secundários e registros administrativos, com o objetivo de averiguar se a performance da política é satisfatória ou se é necessário realizar uma avaliação mais aprofundada;
> II - Avaliação de políticas públicas em andamento: avalia o desenho (objetivos, componentes de produção, população-alvo, beneficiários efetivos, período de execução, âmbito territorial, fontes de financiamento e outros aspectos importantes que caracterizam o programa), a gestão e os resultados do programa, analisando a consistência do desenho e dos resultados esperados;
> III - Avaliação de novas políticas públicas: avaliação que ocorre durante a fase de formulação da medida, para garantir a consistência entre o problema a ser abordado, o desenho, os resultados e os objetivos definidos, com o objetivo de contribuir para melhorar a formulação e garantir uma execução mais eficiente e efetiva.

Além disso, a lei (Espírito Santo, 2017) define monitoramento como:

> trata-se do acompanhamento e do registro regular do andamento de um projeto, um programa ou uma política, com o objetivo de identificar medidas corretivas, que poderá ser realizado por meio de indicadores, produzidos regularmente com base em diferentes fontes de dados, trazendo informações sobre o desempenho;

Os procedimentos metodológicos de cada uma dessas modalidades são detalhados em guias disponíveis no site do IJSN. Esses documentos orientam a condução dos processos de monitoramento e avaliação no âmbito do SIMAPP e podem ser consultados em: https://ijsn.es.gov.br/projetos-especiais/SiMAPP/guia-para-avaliar-e-monitorar-politicas-publicas.

1.5 Bens e serviços planejados (incluindo os que foram planejados, mas não oferecidos)

O SiMAPP tem como principais entregas institucionais a realização de atividades de monitoramento e avaliação de políticas públicas, produzindo análises, diagnósticos e evidências que subsidiam a tomada de decisão na gestão pública estadual. Por meio dessas ações, o sistema acompanha a implementação das

políticas, analisa seu desempenho e identifica possibilidades de aprimoramento, contribuindo para maior qualificação da gestão pública e do ciclo de políticas públicas.

Além disso, o sistema busca ampliar sua disseminação institucional, com potencial de adaptação e incorporação por outros estados e municípios. Nesse sentido, o SiMAPP configura-se como uma experiência passível de replicação em diferentes contextos administrativos, contribuindo para a consolidação de uma cultura de monitoramento e avaliação orientada por evidências no setor público.

1.5.1 Replicabilidade

O SiMAPP também atua na promoção de capacitações voltadas ao fortalecimento das práticas de monitoramento e avaliação, em articulação com a Escola de Serviço Público do Espírito Santo (Esesp)[7]. Esse processo é ampliado por meio da cooperação com instituições como o Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo, que contribui para o aprimoramento das práticas de avaliação, acompanhamento e tomada de decisão na gestão pública.

A articulação com instituições de ensino e pesquisa, especialmente a Universidade Federal do Espírito Santo e a Universidade Vila Velha, amplia ainda mais o potencial de disseminação e replicabilidade dessas iniciativas, ao integrar produção de conhecimento, formação técnica e reflexão crítica sobre as políticas públicas. Essa aproximação permite que metodologias, instrumentos e ferramentas sejam continuamente ajustados, aprimorados e recontextualizados a partir das experiências concretas da gestão pública.

Outro aspecto relevante para a replicabilidade da sistemática refere-se à disponibilização pública das peças técnicas, instrumentos metodológicos e atos normativos que estruturam o SiMAPP, fortalecendo os princípios de transparência, publicidade e acesso à informação. Essa abertura institucional possibilita que outros

[7] Autarquia estadual responsável pela formação e qualificação de servidores públicos. A Esesp oferece cursos, workshops, oficinas e outras atividades formativas gratuitas, tanto presenciais quanto a distância, voltadas ao desenvolvimento profissional de servidores estaduais e municipais. Nos últimos anos, a Escola ampliou seu escopo de atuação, passando a incluir, em algumas iniciativas, integrantes de **Organizações da Sociedade Civil** vinculadas a políticas públicas, consolidando-se como um espaço estratégico de qualificação e difusão de conhecimento no estado.

órgãos e instituições conheçam os procedimentos adotados, adaptem metodologias e incorporem práticas semelhantes em diferentes contextos administrativos.

Reforçando seu reconhecimento como referência no campo do monitoramento e avaliação de políticas públicas, o SiMAPP participou, ao longo dos últimos anos, de diversas iniciativas de intercâmbio e cooperação institucional com órgãos estaduais e municipais interessados em estruturar ou aperfeiçoar suas próprias sistemáticas de M&A. Nessas experiências, foram compartilhados aprendizados relacionados à governança, aos fluxos operacionais e à articulação institucional do sistema capixaba, contribuindo para a disseminação de práticas de gestão orientadas por evidências e para o fortalecimento da cultura avaliativa no setor público.

Em 2025, destacaram-se os intercâmbios realizados com a Secretaria da Fazenda do Paraná (Sefaz/PR), a Controladoria-Geral do Estado da Paraíba (CGE/PB), a Secretaria de Planejamento do Acre (Seplan/AC) e a Secretaria Municipal de Gestão e Planejamento da Serra (Segeplan/Serra), nos quais o SiMAPP apresentou experiências relacionadas à governança do sistema, aos fluxos operacionais e à implementação de práticas de monitoramento e avaliação orientadas por evidências (IJSN, 2025).

1.5.2 Produção científica

Adicionalmente, destaca-se que a produção científica constitui um dos desdobramentos estratégicos do SiMAPP, na medida em que as análises, metodologias e evidências geradas pelo sistema alimentam pesquisas, relatórios técnicos, publicações acadêmicas e espaços de difusão do conhecimento. Essa dimensão contribui não apenas para o aprimoramento contínuo das ferramentas de monitoramento e avaliação, mas também para o fortalecimento do campo de estudos sobre políticas públicas, ao promover o intercâmbio entre gestão, pesquisa e formação.

1.6 Critérios de focalização e priorização de atendimento e taxa de cobertura de atendimento

No que se refere à focalização, o SiMAPP possui como beneficiários diretos a Secretaria de Economia e Planejamento (SEP) e os órgãos finalísticos responsáveis

pelas políticas públicas monitoradas e avaliadas, os quais variam conforme a política selecionada em cada ciclo avaliativo. Esses atores são diretamente impactados pelas informações, diagnósticos e evidências produzidos pelo sistema, que subsidiam processos de planejamento, monitoramento, avaliação e tomada de decisão no âmbito da gestão pública estadual.

De forma indireta, o sistema também beneficia servidores públicos, pesquisadores e a sociedade em geral, ainda que de maneiras distintas. Os servidores são impactados pelo fortalecimento das capacidades institucionais, técnicas e metodológicas relacionadas ao monitoramento e à avaliação; os pesquisadores, pela ampliação do acesso a dados, metodologias e evidências produzidas no âmbito da gestão pública; e a sociedade, pelo potencial aprimoramento da efetividade, da transparência e da qualidade das políticas públicas.

Embora o SiMAPP possua abrangência estadual, as políticas monitoradas e avaliadas podem concentrar suas ações em municípios, regiões ou grupos populacionais específicos, considerando critérios relacionados à vulnerabilidade social, às características territoriais e às demandas setoriais. Desse modo, tanto a priorização do atendimento quanto a cobertura das políticas variam de acordo com o desenho, os objetivos e o alcance de cada intervenção, refletindo a diversidade e a complexidade dos problemas públicos enfrentados pela administração estadual.

1.7 Principais referências e parceiros para M&A do IJSN

Entre as principais referências utilizadas na concepção do SiMAPP estão os modelos do Chile e do Reino Unido[8], ambos reconhecidos internacionalmente por integrarem o monitoramento e a avaliação ao núcleo do planejamento orçamentário. Esses países se destacam por possuírem sistemas maduros, institucionalizados e orientados à produção de evidências para a tomada de decisão governamental.

Importante destacar que a busca por referências internacionais ocorreu em um contexto em que as experiências de monitoramento e avaliação de políticas públicas

[8] No plano internacional, destacam-se experiências de institucionalização da avaliação de políticas públicas, como a do Chile, por meio da *Dirección de Presupuestos* (DIPRES), que articula monitoramento e avaliação ao ciclo orçamentário (disponível em: DIPRES Chile), e a do Reino Unido, orientada pelas diretrizes do *Magenta Book* do HM Treasury, que estabelece princípios e métodos para a condução de avaliações governamentais (disponível em: Magenta Book – HM Treasury).

ainda se apresentavam de forma incipiente no Brasil. Desse modo, a aproximação com modelos já consolidados permitiu orientar a construção de uma estrutura institucional adaptada às especificidades administrativas, orçamentárias e organizacionais do Estado do Espírito Santo. Assim, mais do que uma reprodução de experiências externas, o processo de concepção do sistema envolveu a análise crítica de ferramentas, metodologias e estruturas compatíveis com a realidade institucional capixaba.

Entre os parceiros que colaboraram na concepção do SiMAPP estão o Centro de Aprendizagem em Avaliação e Resultados para a África Lusófona e o Brasil, sediado no Centro de Microeconomia Aplicada da Fundação Getulio Vargas, o Instituto de Ensino e Pesquisa e o Instituto Ayrton Senna, entre outros atores institucionais que contribuíram para a formulação e consolidação metodológica do sistema.

2. DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA

Este diagnóstico se estrutura a partir do método de “árvore de problemas”[9]. O diagrama permite sintetizar as causas e os efeitos relacionados à ausência de uma sistemática de avaliação, entendida aqui como a incapacidade de conhecer, de forma sistemática e confiável, se a intervenção pública produz as transformações que justificaram sua implementação. O objetivo da ferramenta é evidenciar que esse desconhecimento não decorre de uma falha isolada, mas de um conjunto articulado de limitações que operam em diferentes níveis da ação estatal.

Na base da estrutura, na raiz da árvore, encontram-se três conjuntos de causas: fragilidade metodológica, limitações político-institucionais e desconexões territoriais e sociais. A combinação entre essas três raízes converge para o tronco da árvore, o problema central: o desconhecimento e a incerteza acerca da efetividade e dos resultados reais das políticas públicas na sociedade.

A partir desse problema, desdobram-se três grandes eixos de consequências: eficiência e gestão pública, territórios e populações, e legitimidade e transparência do Estado. No topo da árvore, evidencia-se o efeito mais profundo e a longo prazo desse processo: a reprodução de desigualdades e a manutenção de barreiras históricas ao acesso a direitos. Assim, a ausência de avaliação consistente não constitui apenas um problema técnico ou administrativo, mas um obstáculo estrutural à própria realização da cidadania. Logo, as raízes produzem desconhecimento em relação às políticas públicas. O desconhecimento gera ineficiência, perda de legitimidade. Tudo isso resulta em dificuldade ou retrocesso na realização de direitos.

Ao combinar alcance interpretativo e enraizamento empírico, a aplicação da ferramenta “árvore do problema” ultrapassa a mera descrição factual. Trata-se de um recurso que permite compreender simultaneamente as estruturas amplas do problema

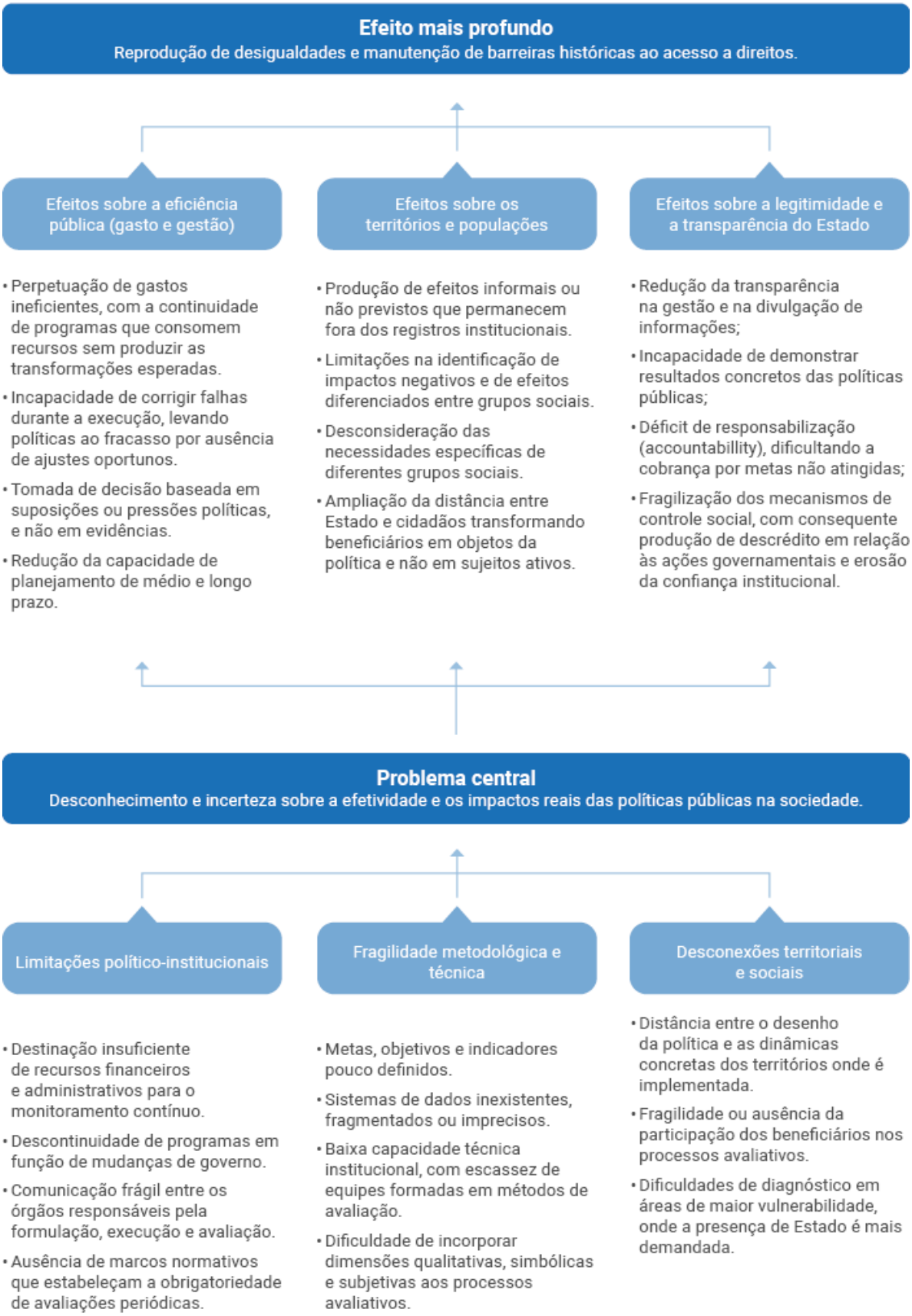
[9] A árvore de problemas é uma ferramenta metodológica utilizada na formulação e análise de projetos, que permite estruturar visualmente um problema central a partir da identificação de suas causas e consequências. Parte-se da compreensão de que o problema não é dado de forma objetiva e isolada, mas construído a partir de um processo de interpretação da realidade, influenciado por dimensões cognitivas e valorativas. Nesse sentido, a técnica auxilia na delimitação do problema a ser enfrentado e na organização lógica da intervenção, contribuindo para a definição de estratégias mais consistentes. Sua representação gráfica é usualmente estruturada em três níveis: o problema central, localizado no “tronco” da árvore; suas causas, dispostas como “raízes”; e suas consequências, representadas na “copa”, evidenciando as relações de causalidade envolvidas (Fundação João Pinheiro, 2021).

e suas expressões concretas no contexto analisado, sem implicar generalizações automáticas.

Dessa maneira, o diagnóstico aqui elaborado se orienta por um movimento duplo: de um lado, aproveita o potencial analítico da metodologia para destacar padrões recorrentes que se relacionam à ausência de sistemas de monitoramento e avaliação na gestão pública, possibilidade essa que poderia ser aplicada a outras realidades estatais; do outro lado, fundamenta-se na realidade capixaba, investigando como esses problemas se manifestam no Espírito Santo, considerando suas particularidades administrativas, metodológicas e político-institucionais.

Em seguida, apresenta-se o diagrama (Figura 1) no formato de “árvore do problema”.

Figura 1 - diagnóstico estruturado no método árvore do problema.



Fonte: Pesquisa de Análise Executiva do SiMAPP. Elaboração própria.

2.1 Problema central que o sistema de M&A visa combater

A administração pública, diante de demandas sociais cada vez mais complexas, exige que a atuação estatal seja progressivamente orientada por resultados e evidências. Nesse contexto, o monitoramento e a avaliação (M&A) deixam de ocupar um papel periférico e passam a constituir mecanismos centrais de inteligência governamental. Mais do que instrumentos técnicos, configuram-se como dispositivos essenciais de governança, permitindo ao Estado aprender, adaptar-se e prestar contas à sociedade por meio da produção de informações qualificadas sobre os efeitos de suas intervenções nos territórios e na vida das populações.

Para tanto, as sistemáticas de avaliação recorrem a metodologias rigorosas capazes de produzir evidências sobre o funcionamento e os efeitos das políticas públicas. Essas abordagens respondem a questões relacionadas ao diagnóstico, à implementação, à execução e, sobretudo, aos resultados e impactos das ações estatais. A ausência ou fragilidade dessas funções tende a produzir patologias institucionais que enfraquecem os vínculos entre Estado e sociedade e comprometem a sustentabilidade democrática.

É nesse cenário que se explicita um problema mais amplo: o desconhecimento acerca dos resultados e efeitos das políticas públicas, decorrente da ausência ou fragilidade de sistemas estruturados de monitoramento e avaliação na administração pública. Essa condição leva o Estado a operar com informações desarticuladas, indicadores pouco confiáveis e reduzida capacidade de aprendizagem institucional. Como consequência, torna-se difícil produzir diagnósticos consistentes sobre o que funciona, para quem funciona, em quais condições e com quais efeitos concretos nos territórios.

Embora muitas das limitações associadas ao monitoramento e à avaliação sejam compartilhadas por diferentes contextos da administração pública brasileira, elas assumem características específicas no contexto capixaba, relacionadas às capacidades institucionais, à estrutura administrativa estadual, aos processos de coordenação entre órgãos e às condições concretas de implementação do SiMAPP. Esses fatores influenciam diretamente a capacidade de consolidação, continuidade e institucionalização do sistema no âmbito da gestão pública estadual, revelando que os desafios do monitoramento e da avaliação não se restringem à dimensão técnica,

mas envolvem também questões institucionais, capacidades estatais e condições políticas de sustentação da política pública ao longo do tempo, como será evidenciado na continuação.

2.2. Raízes (causas) do problema central

As raízes identificadas neste diagnóstico organizam-se em três grandes eixos de causas inter-relacionadas que, em conjunto, estruturam o problema analisado. Esses eixos evidenciam que as limitações observadas decorrem de um conjunto articulado de condições que operam em diferentes dimensões da ação pública. A seguir, apresenta-se a problematização de cada um desses eixos, inicialmente em sua perspectiva ampliada e, em seguida, em sua manifestação no contexto capixaba.

2.2.1 Raiz 1 – Limitações político-institucionais em sua perspectiva ampliada.

Esta raiz refere-se aos entraves político-institucionais que dificultam a consolidação do monitoramento e da avaliação (M&A), relacionados às dinâmicas institucionais, à organização administrativa e às prioridades governamentais. A baixa priorização da avaliação na agenda estatal evidencia a posição, muitas vezes, periférica dos sistemas de M&A nos processos estratégicos do Estado. Nessas condições, o monitoramento e a avaliação tendem a ser tratados como exigências formais ou etapas posteriores à implementação das políticas, e não como componentes estruturantes do planejamento público.

Essa configuração manifesta-se na escassez de recursos, na ausência de equipes capacitadas, na limitada participação da alta gestão e na baixa utilização dos resultados das avaliações nos processos decisórios. Como consequência, o M&A perde parte de sua capacidade de promover aprendizagem institucional, orientar ajustes nas políticas públicas e fortalecer a continuidade administrativa.

As mudanças de governo constituem um dos fatores de instabilidade nesse processo, uma vez que, frequentemente, implicam redefinições de prioridades, reconfigurações institucionais ou interrupção de iniciativas em andamento. Quando isso ocorre, os efeitos tendem a ser significativos: políticas são descontinuadas antes de produzir resultados consistentes, recursos previamente investidos são

desperdiçados e capacidades institucionais construídas ao longo do tempo são enfraquecidas. Além disso, a interrupção de programas compromete a previsibilidade das ações estatais e fragiliza a confiança de seus beneficiários, especialmente em áreas nas quais os efeitos das políticas dependem de continuidade e amadurecimento institucional.

Nesse contexto, os processos de monitoramento e avaliação desempenham papel fundamental na redução do risco de descontinuidades institucionais. Ao produzirem informações sistemáticas sobre a implementação, o desempenho e os resultados das políticas públicas, esses instrumentos tornam mais visíveis seus efeitos, identificam gargalos e subsidiam ajustes necessários ao longo da execução. Desse modo, ampliam a capacidade de adaptação da gestão pública e produzem evidências capazes de sustentar a continuidade ou a reformulação de programas e ações que demonstram resultados socialmente relevantes.

Outro entrave central refere-se à destinação insuficiente de recursos financeiros e administrativos para as atividades de monitoramento e avaliação. Mesmo quando há marcos normativos que estabelecem a obrigatoriedade dessas práticas, a ausência de alocação orçamentária compatível com as atribuições previstas compromete sua efetiva implementação.

Segundo a *plataforma Better Evaluation*, limitações relacionadas ao tempo, ao financiamento e à disponibilidade de conhecimento técnico especializado, frequentemente, condicionam o alcance das avaliações. Esses limites podem reduzir o número de questões investigadas, restringir o tamanho das amostras e influenciar as estratégias de coleta e análise de dados, além de orientar a escolha dos modelos metodológicos adotados. Em algumas instituições, uma prática recorrente consiste em reservar previamente uma parcela do orçamento total do programa para atividades avaliativas. Como referência geral, muitas organizações destinam entre 5% e 20% do custo total do programa para ações de avaliação.

Nesse sentido, os custos associados ao M&A não devem ser compreendidos como um gasto adicional, mas como investimento estratégico voltado à melhoria da eficiência do gasto público. Ao possibilitar a identificação de gargalos, ineficiências e áreas de baixa produtividade, a avaliação contribui para otimizar a alocação de recursos e aprimorar o desempenho das políticas públicas. Nessa perspectiva, os processos de M&A permitem “fazer mais com menos”, ao orientar ajustes,

redirecionamentos ou mesmo a descontinuidade de programas que não apresentam resultados satisfatórios, evitando que ações obsoletas continuem consumindo recursos públicos. Como afirmam Feu et al. (2022, p. 704), “a avaliação de políticas públicas é um importante instrumento para que o gestor público aprimore seus processos, encontre oportunidades para aumentar a eficiência de sua atuação e identifique pontos de melhoria no desenho da política para que possa saná-los e elevar a efetividade da intervenção pública”.

A fragmentação institucional constitui outro obstáculo relevante à consolidação de sistemas de monitoramento e avaliação. A coexistência de sistemas paralelos, metodologias não harmonizadas e fluxos de dados desconectados entre órgãos e secretarias compromete a construção de diagnósticos consistentes e limita a capacidade do Estado de compreender os problemas públicos em sua complexidade. A desarticulação dificulta a formulação, coordenação e implementação de políticas intersetoriais, favorece registros administrativos inconsistentes e amplia o risco de sobreposições, lacunas informacionais e interpretações divergentes.

Além disso, a ausência de padrões comuns para coleta, tratamento e compartilhamento de dados gera atrasos decisórios, eleva custos administrativos e reduz a comparabilidade das informações. Esses problemas também se expressam na experiência dos cidadãos, por meio da duplicação de esforços, do desperdício de recursos e da baixa interoperabilidade entre sistemas, resultando em processos administrativos lentos e fragmentados. Nesse contexto, o Tribunal de Contas da União (TCU, 2024) denomina o fenômeno de “cidadão-despachante”, quando o indivíduo precisa circular por diferentes instâncias para acessar informações já existentes no próprio Estado.

Outro aspecto relevante desta raiz, refere-se à ausência de marcos normativos que estabeleçam a obrigatoriedade de avaliações periódicas. A definição legal de responsabilidades, prazos e instrumentos constitui elemento importante para consolidar práticas regulares de acompanhamento e avaliação, evitando que essas atividades dependam exclusivamente de iniciativas pontuais ou da vontade política de determinados gestores.

No contexto federativo brasileiro, a institucionalização de sistemas formais de monitoramento e avaliação ainda permanece relativamente incipiente no âmbito estadual. Em nível nacional, iniciativas como a criação do Conselho de Monitoramento

e Avaliação de Políticas Públicas, em 2019, evidenciam tentativas de fortalecer a governança e ampliar a centralidade do M&A nos processos decisórios do Estado. Ainda assim, em grande parte das unidades federativas, essas práticas não foram incorporadas de maneira sistemática à estrutura da administração pública.

Nesse cenário, destacam-se algumas experiências que avançaram na criação de arranjos mais estruturados, como os sistemas desenvolvidos no Espírito Santo, em Minas Gerais e no Ceará, ainda que com diferentes graus de formalização normativa e integração aos processos de planejamento e gestão pública, como será apresentado na tabela a seguir. A existência desses sistemas revela um movimento gradual de incorporação da cultura avaliativa na administração pública subnacional e, ao mesmo tempo, evidencia as desigualdades de capacidades institucionais[10] entre os estados brasileiros.

Quadro 1 - Estados com normativa ou sistema estruturado de monitoramento e avaliação de políticas públicas

Estado	Sistema / Instrumento	Base normativa	Características principais
Espírito Santo	SiMAPP – Sistema de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas	Lei nº 10.744/2017	Sistema pioneiro no país, integra avaliação ao planejamento e ao ciclo orçamentário; coordenação pelo IJSN e outras secretarias. (Espírito Santo, 2017)
Minas Gerais	Sistema Estadual de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas (SAPP-MG)	Decreto nº 48.298/2021 e Lei nº 25.040/2025	Realiza avaliações sistemáticas de programas prioritários para apoiar decisões e melhorar a qualidade do gasto público (MINAS GERAIS, 2021; 2025).

[10] Segundo o diagnóstico do FGV CLEAR (2025), a diferenciação entre os níveis de institucionalização de monitoramento e avaliação (M&A) baseia-se no grau de maturidade e perenidade de cinco elementos analíticos: marco legal, estrutura institucional, práticas, capacidade técnica e utilização dos resultados. Os **sistemas efetivos** caracterizam-se por operar como uma política de Estado permanente, com arranjos centralizados, dotados de autonomia técnica e integrados ao ciclo orçamentário e de planejamento. Por outro lado, os **sistemas em desenvolvimento** apresentam descontinuidade administrativa, fragmentação metodológica entre secretarias e forte dependência de ações voluntaristas ou sazonais de governo, o que limita a retroalimentação sistemática das políticas públicas.

Ceará	Sistema de avaliação vinculado à gestão por resultados	CAPP e Normativas administrativas da Seplag	Experiência consolidada de gestão para resultados e monitoramento de políticas prioritárias. (Seplag-CE, s.d.)

Fonte: FGV CLEAR (2025).

Além disso, segundo a FGV CLEAR (2025), alguns entes federativos encontram-se em estágio intermediário de institucionalização do monitoramento e da avaliação de políticas públicas, com sistemas ainda em desenvolvimento, mas já amparados por marcos normativos e estruturas administrativas voltadas à consolidação dessas práticas. É o caso dos estados da Bahia, Goiás, Maranhão e São Paulo, além do município de São Paulo, que possuem legislações específicas e órgãos responsáveis pela coordenação das atividades avaliativas, ainda que muitos desses arranjos permaneçam em processo de implementação e amadurecimento institucional.

2.2.2 Raiz 1 – Limitações político-institucionais na dimensão do SiMAPP

À luz destas limitações político-institucionais anteriores, examina-se, a seguir, sua manifestação no contexto capixaba anterior à criação do SiMAPP, evidenciando os principais desafios, problemas e condicionantes institucionais que marcaram a construção de uma agenda estruturada de monitoramento e avaliação no Espírito Santo.

O período que antecedeu a formulação do sistema insere-se em um movimento mais amplo de reconfiguração político-institucional do Estado do Espírito Santo, iniciado em 2003, que implicou a reorganização administrativa e o reequilíbrio das finanças públicas estaduais. Ao longo da primeira década dos anos 2000, o estado experimentou uma aceleração do crescimento econômico, acompanhada da convergência gradual da renda estadual aos níveis dos estados mais desenvolvidos do país. Tal dinamismo contribuiu para mitigar parte das desigualdades históricas associadas ao desenvolvimento tardio capixaba, cujas origens remontam ao processo de ocupação e colonização do território brasileiro (IJSN, 2010).

Esse processo de transformação refletiu-se tanto nas condições de governança pública quanto no ambiente econômico. Desse modo, as mudanças se traduzem não apenas nas condições de governança pública - em que sobressaem o

aperfeiçoamento no funcionamento da máquina estatal e expressivos ganhos de eficiência em vários níveis e indicadores da atividade governamental -, mas também em substanciais melhorias no ambiente de negócios derivadas daquelas mudanças" (IJSN, 2010, p. 09).

Nesse cenário, intensificou-se a ênfase na formulação de políticas públicas capazes de impulsionar atividades estratégicas, dinamizar a economia e ampliar o bem-estar da população. O ambiente de expansão econômica, aliado ao esforço de reorganização institucional, criou condições favoráveis à modernização da gestão pública, orientando-a progressivamente por resultados e pelo fortalecimento de instrumentos de planejamento, monitoramento e controle.

Em 2007, foi instituído o Escritório de Projetos do Governo do Estado, ligado à Secretaria de Estado de Economia e Planejamento (SEP), que passou a adotar a metodologia de gerenciamento de projetos estruturantes, alinhada ao modelo de gestão voltada para resultados. O objetivo era acompanhar a execução dos projetos prioritários e das diretrizes estratégicas da administração estadual. Posteriormente, em 2015, com sua consolidação na SEP, o ciclo de planejamento e orçamento foi organizado em três frentes interdependentes: planejamento, gerenciamento de projetos e monitoramento de diretrizes e entregas. Estruturadas segundo a lógica do ciclo PDCA, essas frentes reforçam a perspectiva de melhoria contínua da gestão (Seidel; Borges, 2018).

Nesse contexto, a SEP já realizava o acompanhamento das políticas públicas desde sua fase de formulação até a entrega dos produtos previstos nos projetos. Contudo, verificou-se que, para qualificar o processo de planejamento, não bastava monitorar etapas e resultados imediatos. Tornou-se fundamental dispor de análises mais aprofundadas sobre o desempenho das políticas e sua efetiva capacidade de enfrentar os problemas que lhes deram origem. Isto é, evidenciou-se a necessidade de incorporar ao ciclo de gestão uma etapa estruturada de avaliação, capaz de retroalimentar o planejamento com evidências, aprimorar a tomada de decisão e fortalecer a efetividade das ações governamentais.

Apesar desses avanços institucionais, persistia a dificuldade dos gestores em se apropriar do conhecimento produzido pelas avaliações e convertê-lo em debate institucional qualificado. Faltavam mecanismos e espaços capazes de transformar achados avaliativos em insumos estratégicos para o planejamento e o aprimoramento

das políticas públicas. A partir de 2010, começaram a surgir experiências pontuais de M&A, como as avaliações do Programa Caminhos do Campo, do Programa Amigos do Zippy e o início do monitoramento do Programa Ocupação Social (Seidel; Borges, 2018). Tais iniciativas produziram informações relevantes, mas tornou-se evidente que ações isoladas e esporádicas eram insuficientes para garantir maior efetividade às políticas públicas.

Além disso, segundo Borges e Santos (2024), alguns fatores adicionais convergiram para a criação do SiMAPP. No plano internacional, organismos multilaterais passaram a condicionar a concessão de financiamentos à existência de mecanismos de monitoramento e avaliação, reforçando a centralidade das evidências na formulação e implementação de políticas públicas. No âmbito nacional, as bases da criação do Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas (CMAP) e a atuação de organizações como Fundação Lemann, Itaú Social e Unibanco intensificaram a difusão dessa agenda. Além disso, a crescente visibilidade da Rede Brasileira de Monitoramento e Avaliação (RBMA) e a ampliação de formações acadêmicas na área também contribuíram. Em nível estadual, a gestão do período de 2015 a 2018 foi decisiva para posicionar o Espírito Santo como referência em equilíbrio fiscal e eficiência das políticas públicas. Por fim, a crise econômica e fiscal de 2015 e 2016, marcada por fortes retrações do PIB nacional e estadual, acentuou a escassez de recursos e trouxe para o centro do debate a necessidade de qualificar o gasto público.

Nesse período, o Brasil passou a enfrentar um cenário de crescente restrição fiscal, caracterizado pela desaceleração econômica, queda do Produto Interno Bruto, redução da arrecadação e aumento das despesas obrigatórias. Esse contexto resultou em deterioração das contas públicas, elevando o déficit primário e a trajetória da dívida pública. Diante desse cenário, intensificaram-se os debates sobre a necessidade de aprimorar a governança fiscal e promover maior racionalidade na alocação de recursos públicos, com ênfase na avaliação da eficiência e da efetividade das políticas governamentais.

Destaca-se, nesse contexto, a aprovação da Emenda Constitucional n.º 95, em 2016 (Brasil, 2016), que instituiu o Novo Regime Fiscal, também denominado teto de gastos para as despesas primárias da União. Ademais, relatórios de organismos internacionais reforçaram esse diagnóstico. O Banco Mundial (World Bank, 2017)

aponta a rigidez estrutural do gasto público brasileiro e a necessidade de revisão de políticas para redução do déficit fiscal e aumento da eficiência. Já o Fundo Monetário Internacional (FMI, 2017) analisa a governança fiscal brasileira e recomenda maior transparência, avaliação sistemática de políticas públicas e fortalecimento das instituições de monitoramento fiscal, destacando a importância do uso de evidências para a sustentabilidade das contas públicas.

Em nível federal, foi instituído, em 2019, pelo Decreto n.º 9.834, o Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas (CMAP), instância interministerial responsável por conduzir avaliações sistemáticas de políticas públicas. No contexto estadual, o SiMAPP foi instituído pela Lei n.º 10.744/2017 como instrumento estruturante da política estadual de monitoramento e avaliação, sendo operacionalizado no âmbito do Instituto Jones dos Santos Neves (IJSN), com articulação intersetorial junto às secretarias executoras das políticas públicas avaliadas.

O SiMAPP é pioneiro no Brasil por constituir a primeira iniciativa instituída por lei a sistematizar o monitoramento e a avaliação de políticas públicas de forma articulada à gestão governamental, integrando produção de evidências, planejamento e tomada de decisão em uma mesma arquitetura institucional.

Figura 2 - ciclo de planejamento e orçamento estadual com a presença do SiMAPP.



Fonte: Seidel e Borges (2018). Adaptação: Pesquisa de Análise Executiva do SiMAPP.

Logo, a iniciativa resultou de uma resposta do governo do Espírito Santo diante da importância de incorporar, de forma sistemática, padronizada e coordenada, o monitoramento e a avaliação ao ciclo de planejamento e orçamento. Sua missão

consiste em promover a tomada de decisão baseada em evidências, com vistas à otimização do gasto público e à obtenção de melhores resultados (IJSN, 2018).

Entretanto, apesar de sua base normativa e de sua vinculação a referenciais internacionais, o SiMAPP ainda abrange um número restrito de políticas públicas no Estado. Essa cobertura parcial demonstra que, embora o sistema represente um avanço importante na institucionalização do monitoramento e da avaliação, sua capacidade de induzir transformações mais amplas na gestão pública depende da ampliação de seu alcance e da incorporação mais sistemática dessas práticas no conjunto das políticas governamentais.

Em relação a outras problemáticas da raíz 1. A continuidade político-institucional pode ser observada de forma ilustrativa na trajetória do programa Estado Presente em Defesa da Vida, cuja experiência evidencia como oscilações governamentais podem comprometer a estabilidade de políticas estratégicas e como mecanismos sistemáticos de monitoramento e avaliação podem atuar na sustentação de sua permanência.

O programa foi criado em 2011 no Espírito Santo com o objetivo de reduzir os índices de violência letal por meio da articulação entre ações de segurança pública e políticas sociais em territórios mais vulneráveis. A iniciativa integra diferentes órgãos do governo estadual e estrutura-se em dois eixos principais, policial e social, combinando estratégias de repressão qualificada com ações preventivas voltadas à ampliação do acesso a serviços e oportunidades em áreas marcadas por maior vulnerabilidade social.

Apesar dos resultados iniciais positivos, o programa passou por um período de descontinuidade institucional entre 2015 e 2018. Posteriormente, a política foi retomada e voltou a ocupar posição central na agenda de segurança pública estadual (PCES, 2021). Estudos realizados no âmbito do sistema[11] indicam que, após sua retomada, o programa voltou a produzir efeitos significativos. Pesquisa conduzida pelo Instituto Jones dos Santos Neves aponta que, entre 2019 e 2022, o Estado Presente

[11] No âmbito do SiMAPP, foi desenvolvida uma pesquisa de avaliação de impacto voltada à análise dos efeitos do programa Estado Presente em Defesa da Vida sobre as taxas de homicídio no Espírito Santo. A pesquisa foi estruturada a partir do aprimoramento de estudo anteriormente realizado, em 2020, pelo pesquisador do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada e ex-presidente do Instituto Jones dos Santos Neves, Daniel Cerqueira, incorporando atualizações metodológicas, ampliação do recorte temporal e refinamentos analíticos. A avaliação integrou os decretos estaduais do SiMAPP referentes aos anos de 2024, 2025 e 2026.

contribuiu para evitar entre 1.294 e 1.600 homicídios no Espírito Santo (IJSN, 2025), evidenciando impactos relevantes da política na redução da violência letal.

O caso demonstra como a continuidade das políticas públicas, associada a mecanismos sistemáticos de monitoramento e avaliação, pode fortalecer a capacidade estatal de produzir resultados mais consistentes ao longo do tempo. Ao tornar visíveis os efeitos das políticas e fornecer subsídios para decisões mais informadas, o SiMAPP contribui não apenas para qualificar a gestão pública, mas também para proteger iniciativas estratégicas das oscilações decorrentes das mudanças de governo, favorecendo a construção de políticas mais estáveis, efetivas e comprometidas com a promoção do bem-estar social.

Já a política capixaba voltada às pessoas presas e egressas evidencia de forma concreta os desafios relacionados à fragmentação institucional e às dificuldades de integração entre órgãos públicos. Na avaliação realizada no âmbito do SiMAPP (IJSN, 2019), foram identificadas fragilidades na circulação de informações, na integração de bases de dados e na articulação entre políticas setoriais voltadas à execução penal e à reinserção social.

Entre os principais entraves observados, destaca-se a ausência de um sistema integrado entre as gerências da Secretaria de Estado da Justiça, o que dificulta o acompanhamento das ações de educação, qualificação profissional e trabalho desenvolvidas no sistema prisional. Também foram identificadas limitações na articulação entre a Sejus, o Poder Judiciário, a Defensoria Pública e o Ministério Público, além de riscos de descontinuidade das ações conduzidas pela Secretaria de Estado da Educação, comprometendo a estabilidade das políticas educacionais voltadas à população privada de liberdade.

Nesse contexto, o monitoramento e a avaliação desempenham um papel duplo. Ao mesmo tempo em que permitem identificar fragilidades institucionais, gargalos operacionais e descontinuidades administrativas, também podem atuar como instrumentos de estímulo da integração institucional. Ao sistematizar evidências e tornar visíveis os principais obstáculos à implementação das políticas, o SiMAPP contribui para fortalecer o diálogo entre secretarias e estimular mecanismos de coordenação entre diferentes órgãos da administração pública.

As recomendações formuladas pela avaliação reforçam esse potencial integrador do M&A. Entre elas, destacam-se o desenvolvimento de sistemas

integrados de informação no âmbito da Sejus, a ampliação da integração de dados com outros órgãos da execução penal e o fortalecimento do diálogo institucional com a Sedu. Essas proposições evidenciam que os processos de monitoramento e avaliação podem contribuir não apenas para o diagnóstico de problemas, mas também para o fortalecimento da coordenação administrativa, da padronização de registros e do compartilhamento de informações entre políticas e instituições públicas.

Por último, torna-se importante destacar que no cenário capixaba, conforme analisado por Borges e Santos (2024), o volume de registros e de recursos destinados ao monitoramento e à avaliação foi mais elevado nos anos de 2018 e 2019, seguido de uma queda expressiva em 2020 e, posteriormente, de um cenário de estabilidade em níveis significativamente inferiores entre 2020 e 2022. Em termos financeiros, a redução mostra-se particularmente relevante: os recursos destinados às atividades de monitoramento e avaliação no âmbito do SiMAPP passaram de R$ 2,46 milhões, em 2018, para pouco mais de R$ 500 mil anuais no período entre 2020 e 2022, evidenciando um encolhimento substancial da prioridade orçamentária atribuída à área.

Esse movimento demonstra que, embora o monitoramento e a avaliação estejam formalmente previstos como instrumentos estratégicos de gestão, sua sustentação depende de condições materiais concretas, especialmente recursos financeiros, estrutura administrativa e equipes técnicas dedicadas.

Ao mesmo tempo, a estrutura do SiMAPP apresenta um aspecto institucional relevante relacionado ao financiamento das pesquisas avaliativas. No modelo adotado, os estudos são financiados diretamente pelos órgãos gestores das políticas avaliadas, por meio da descentralização prévia dos recursos antes do início das pesquisas. Essa estratégia contribui para conferir maior previsibilidade financeira às avaliações e fortalecer o compromisso institucional das secretarias com os processos de monitoramento e avaliação, reduzindo parte dos riscos de interrupção das atividades por insuficiência orçamentária durante sua execução.

Além disso, o volume acumulado de investimentos evidencia a dimensão da estrutura construída no estado. Ao longo de aproximadamente oito anos de funcionamento da sistemática, o investimento em pesquisas no âmbito do SiMAPP ultrapassa R$10 milhões (informação da equipe técnica), demonstrando um esforço

institucional significativo voltado à consolidação de capacidades estatais em monitoramento e avaliação de políticas públicas no Espírito Santo.

Ao comparar a Raiz 1 e suas possíveis causas institucionais com a realidade capixaba, observa-se um esforço consistente de inserção do monitoramento e da avaliação na agenda central da governança pública, com a criação de arranjos institucionais, normativos e operacionais que buscam evitar que essas práticas permaneçam periféricas e secundárias no ciclo de políticas públicas.

2.2.3 Raiz 2 – Fragilidade metodológica e técnica em sua perspectiva ampliada.

A fragilidade metodológica e técnica constitui um dos principais entraves à consolidação de uma gestão pública orientada por resultados e evidências. Na sequência, analisam-se os desafios metodológicos que contribuem para a escassez, fragmentação e baixa utilização de evidências nos processos de tomada de decisão estatal.

Como ponto de partida, a gestão pública orientada por evidências depende, de forma estrutural, da qualidade e da integração dos dados produzidos pelo Estado. Entretanto, a fragmentação das bases governamentais, a baixa interoperabilidade entre sistemas e as limitações nos mecanismos de compartilhamento comprometem a capacidade estatal de planejar, monitorar e avaliar políticas públicas de maneira consistente. Informações incompletas ou inconsistentes tendem a gerar diagnósticos imprecisos, decisões pouco fundamentadas e alocação ineficiente de recursos.

Auditorias conduzidas pelo Tribunal de Contas da União (TCU, 2024) evidenciam a magnitude desse problema. Entre 2018 e 2024, o órgão identificou cerca de 450 mil registros com indícios de inconsistências em sistemas de informação de diferentes órgãos da administração pública federal, associados a aproximadamente R$ 40 bilhões em recursos públicos potencialmente utilizados de forma inadequada. Esses achados apontam para limitações estruturais na governança da informação estatal, relacionadas às dificuldades de integração entre bases, fragilidades no tratamento das informações e à ainda incipiente cultura orientada por dados.

As consequências dessas limitações atingem diferentes dimensões da gestão pública, produzindo redundância de esforços, aumento de custos administrativos, redução da qualidade dos serviços e dificuldades de integração entre políticas. Além

disso, bases fragmentadas ou de acesso restrito limitam a transparência, o controle social e a capacidade de acompanhamento público sobre o desempenho das políticas.

Diante da problemática, a consolidação de uma cultura de monitoramento e avaliação constitui um vetor estratégico para a organização e o uso qualificado dos dados das políticas públicas. Ao demandar informações claras e sistematizadas, o M&A induz à padronização de registros, à integração entre bases e ao fortalecimento da governança da informação. Desse modo, o M&A opera não apenas como instrumento técnico, mas como arranjo institucional voltado à qualificação da ação estatal, ao fortalecimento da transparência e à ampliação da capacidade analítica do Estado.

Outro entrave metodológico refere-se ao próprio desenho das políticas públicas. Frequentemente, os objetivos são formulados de maneira ampla e pouco delimitada, sem definição precisa do público-alvo, do horizonte temporal ou do problema específico a ser enfrentado, comprometendo a coerência interna das intervenções. As metas, por sua vez, nem sempre são quantificáveis ou articuladas a parâmetros verificáveis, o que dificulta tanto o acompanhamento sistemático das entregas quanto a mensuração consistente dos efeitos produzidos.

Nesse contexto, a qualificação do desenho das políticas depende de instrumentos metodológicos capazes de conferir maior coerência lógica e operacional às intervenções públicas. Entre eles, destacam-se a Teoria da Mudança (TdM), a definição de indicadores e a elaboração de planos de monitoramento. A Teoria da Mudança atua como modelo de explicitação da lógica causal da intervenção, ao descrever como e por que determinadas atividades conduziriam aos resultados e impactos pretendidos. Conforme destaca a Fundação Getulio Vargas, sua principal contribuição consiste em tornar explícitas as hipóteses que conectam problemas, estratégias e resultados, fortalecendo a consistência do planejamento.

De acordo com Paulo de Martino Jannuzzi (2022), os indicadores sociais constituem instrumentos capazes de traduzir conceitos abstratos e demandas programáticas em medidas operacionalizáveis, apoiando o planejamento estatal e a formulação de políticas em diferentes níveis de governo. Além disso, contribuem para o monitoramento das condições de vida e do bem-estar da população, tanto pelo poder público quanto pela sociedade civil, e subsidiam análises acadêmicas sobre transformações sociais e seus determinantes. Ainda segundo o autor, a pertinência

em relação à agenda político-social constitui um dos principais atributos dos indicadores, uma vez que estes devem responder às prioridades efetivas da política pública. Soma-se a isso o critério de validade, entendido como a capacidade de o indicador representar, da forma mais fiel possível, o conceito ou fenômeno que pretende mensurar.

Nesse sentido, imprecisões na definição ou na escolha dos indicadores repercutem diretamente na construção dos desenhos das políticas públicas e nos processos de monitoramento, dificultando a identificação de mudanças substantivas na realidade social ou a diferenciação clara entre produtos, resultados e impactos. Quando os indicadores não apresentam pertinência em relação à agenda político-social nem validade frente aos conceitos que pretendem representar, todo o encadeamento lógico da política, do diagnóstico às estratégias e metas, tende a ser comprometido.

Assim, a consolidação de um sistema estruturado de monitoramento e avaliação não se limita à ampliação da coleta de dados, mas exige um aprimoramento conceitual e metodológico na formulação de objetivos, metas e indicadores, alinhando planejamento, execução e resultados sob uma lógica orientada por uma aprendizagem contínua.

Outra dimensão dessas limitações técnicas refere-se à capacidade técnica das organizações públicas, evidenciada pela escassez de equipes qualificadas em métodos de monitoramento e avaliação. A limitação de quadros especializados, somada à sobrecarga de atribuições administrativas, compromete a consolidação de processos avaliativos mais estruturados e metodologicamente rigorosos.

Sem capacidades técnicas estáveis, rotinas institucionalizadas e equipes especializadas, o monitoramento e a avaliação tendem a permanecer restritos a exigências formais de controle administrativo, sem alcançar seu potencial como instrumentos de aprendizagem institucional e qualificação da ação pública.

2.2.4 Raiz 2 – Fragilidade metodológica e técnica na dimensão do SiMAPP

O SiMAPP fundamenta-se em uma metodologia padronizada, construída a partir de referenciais técnicos consolidados e de experiências internacionais de monitoramento e avaliação, como a desenvolvida no DIPRES, no Chile. Sua estrutura

apoia-se na adoção de procedimentos sistemáticos e na formalização de rotinas avaliativas, buscando conferir maior rigor metodológico, comparabilidade e transparência aos processos de análise. Trata-se, portanto, de um arranjo metodológico alinhado a práticas internacionais e inserido em circuitos mais amplos de produção e difusão de conhecimento sobre políticas públicas.

No contexto brasileiro, essa estrutura encontra respaldo em instituições articuladas a redes internacionais de avaliação, como a FGV CLEAR, que atua na disseminação de metodologias, na formação técnica e no fortalecimento de capacidades institucionais em diferentes níveis da administração pública. Nesse sentido, o SiMAPP não apenas incorpora procedimentos de monitoramento e avaliação, mas também se insere em um campo mais amplo de circulação de modelos, práticas e referenciais técnicos voltados à qualificação da gestão pública orientada por evidências.

Como estratégia complementar de difusão e consolidação desse repertório técnico, foi elaborado e disponibilizado o Guia para Avaliar Políticas Públicas (2018), que se tornou referência no campo das metodologias de monitoramento e avaliação no Brasil, sendo utilizado por diferentes instituições públicas e centros de pesquisa como material de apoio à formação e à prática avaliativa. Da mesma forma, os guias metodológicos do SiMAPP desempenham papel relevante ao oferecer instrumentos voltados à operacionalização das etapas de análise, monitoramento e avaliação no contexto da gestão pública estadual, como será apresentado no capítulo 4.

A consolidação dessa sistemática exigiu investimentos contínuos na qualificação técnica dos servidores públicos, uma vez que a formação continuada se mostrou estratégica para a construção de uma cultura institucional de monitoramento e avaliação. Por um lado, ainda durante o processo inicial de estruturação do SiMAPP, foram realizadas ações de capacitação voltadas à uniformização de conhecimentos básicos entre os servidores, buscando estabelecer um repertório metodológico comum e fortalecer a apropriação dos instrumentos de M&A.

Por outro lado, conforme destacam Borges e Santos (2024), em 2018 foram capacitados 75 servidores por meio da oferta de cursos introdutórios e avançados em monitoramento e avaliação pela Escola de Serviço Público do Espírito Santo. Em 2019, esse quantitativo foi reduzido para 35 servidores formados em nível introdutório. Já em 2020, as atividades foram interrompidas em razão das medidas de isolamento

social decorrentes da pandemia de covid-19. Em 2021, ainda sob os efeitos desse contexto, as formações foram retomadas em formato remoto, possibilitando significativa ampliação de alcance. Nesse período, 389 servidores foram capacitados, sendo 350 deles no curso de Introdução em M&A ofertado pela Academia de Gestão Municipal, iniciativa do Governo do Estado voltada à qualificação de atores municipais. Segundo a Esesp, em 2025 foram capacitados mais 25 profissionais na temática. Ao todo, no período considerado, foram formados 524 servidores, movimento que evidencia uma trajetória marcada por descontinuidades, mas também por importante ampliação da capacidade formativa, especialmente a partir da adoção de estratégias remotas.

Outro aspecto relevante refere-se à estrutura organizacional responsável pela condução das pesquisas avaliativas. O Centro de Monitoramento e Avaliação encontra-se sediado no Instituto Jones dos Santos Neves, o que permite que técnicos e pesquisadores do instituto atuem diretamente na produção, aplicação e disseminação desse conhecimento metodológico. Soma-se a isso a composição multidisciplinar das equipes de pesquisa, que incluem profissionais de diferentes áreas do conhecimento, entre eles especialistas bolsistas, ampliando a diversidade de perspectivas analíticas e fortalecendo as abordagens metodológicas empregadas nas avaliações.

Diante do exposto, observa-se que a fragilidade metodológica e técnica constitui um limite estrutural à consolidação de uma gestão pública orientada por evidências, ao comprometer simultaneamente a qualidade dos dados, o desenho das políticas, a capacidade analítica do Estado e o uso efetivo das informações nos processos decisórios. No caso do Espírito Santo, o SiMAPP representa uma resposta institucional relevante a esse conjunto de desafios ao incorporar metodologias padronizadas, instrumentos de qualificação do desenho das políticas e ações de fortalecimento das capacidades técnicas no âmbito da administração pública estadual. Contudo, sua experiência evidencia que o aprimoramento metodológico do monitoramento e da avaliação extrapola sua formalização normativa, exigindo a contínua reprodução de capacidades técnicas, a estabilização de rotinas organizacionais e sua efetiva incorporação aos circuitos decisórios da gestão pública.

2.2.5 Raiz 3 – Desconexões territoriais e sociais em sua perspectiva ampliada.

Em contextos complexos, especialmente aqueles relacionados a políticas territoriais e sociais, os resultados das políticas públicas não se expressam apenas em números, mas também em percepções, vínculos, sentidos de pertencimento e transformações subjetivas. Quando essas dimensões não são consideradas, reduz-se a compreensão do alcance real das ações estatais, invisibilizando efeitos relevantes que escapam aos indicadores tradicionais. Nesse sentido, “os instrumentos de avaliação devem ser considerados também dentro de uma perspectiva qualitativa, que não exclui métodos e técnicas quantitativas, mas vêm a somar-se a eles, com instrumentos mais complexos e, portanto, mais completos na análise” (Laisner; De Mario, 2014, p. 624).

A incorporação dessas dimensões aos processos avaliativos exige equipes qualificadas, com formação metodológica consistente e sensibilidade para lidar com a complexidade social. Conforme apontam Fonseca et al. (2021), o debate contemporâneo sobre pesquisa qualitativa envolve avanços em estratégias de amostragem, seleção de casos, técnicas de entrevista, codificação de dados e uso de softwares de análise. Sem técnicos capacitados para operar instrumentos como entrevistas, grupos focais e observação de campo, corre-se o risco de reduzir a avaliação a métricas estritamente numéricas, comprometendo a compreensão mais ampla da efetividade das políticas públicas.

Importa destacar, contudo, que a pesquisa qualitativa não se caracteriza pela ausência de rigor. Ao contrário, seus procedimentos exigem organização sistemática na coleta de dados, além de cuidados rigorosos no registro, armazenamento e compartilhamento de informações, muitas vezes sensíveis ou confidenciais. As análises também são submetidas à apreciação de pares, o que assegura critérios próprios de validação e qualidade científica, ainda que distintos daqueles da abordagem quantitativa (Fonseca; Lima; Segatto, 2021).

Frequentemente, as políticas são estruturadas a partir de parâmetros padronizados e metas homogêneas que nem sempre dialogam com a diversidade dos contextos locais. Soma-se a isso a ausência de mecanismos sistemáticos de escuta e retroalimentação durante a implementação, o que reduz a capacidade de ajuste

contínuo das políticas e favorece a reprodução de soluções pouco aderentes às necessidades territoriais.

Superar esse descompasso exige incorporar a dimensão territorial como eixo estruturante do planejamento, do monitoramento e da avaliação das políticas públicas. Isso implica produzir diagnósticos contextualizados, utilizar dados sensíveis às realidades locais e construir canais institucionais de adaptação das estratégias. Ao aproximar o desenho das políticas de suas condições concretas de implementação, ampliam-se as possibilidades de produzir resultados mais realistas e sustentáveis.

Nesse processo, a ausência de participação dos beneficiários nos processos avaliativos constitui uma limitação relevante. As experiências dos usuários podem revelar barreiras de acesso, dificuldades operacionais, inadequações no desenho das políticas e impactos não captados pelos indicadores formais. Além disso, a baixa participação reduz a capacidade do Estado de identificar efeitos diferenciados das políticas sobre grupos sociais e territórios específicos.

A incorporação da participação social contribui, assim, para fortalecer a transparência, a legitimidade e o controle social das políticas públicas. Ao instituir mecanismos de consulta e retroalimentação, a avaliação deixa de ser apenas um instrumento técnico de gestão e passa a cumprir também uma função democrática, ampliando a capacidade do Estado de responder às demandas sociais.

Um desafio adicional refere-se às dificuldades de diagnóstico em áreas de maior vulnerabilidade, justamente nos territórios onde a presença estatal é mais necessária. Nessas regiões, marcadas por desigualdades estruturais e fragilidade institucional, a produção de informações confiáveis torna-se mais complexa, o que impacta diretamente o desenho, a implementação e a avaliação das políticas públicas.

Sem diagnósticos precisos, programas podem apresentar baixa aderência às necessidades reais das populações atendidas, enquanto os sistemas de monitoramento tendem a capturar apenas efeitos agregados, invisibilizando desigualdades territoriais e vulnerabilidades específicas. Superar essas lacunas exige o fortalecimento de sistemas de informação mais sensíveis às dinâmicas locais, métodos de coleta mais detalhados e canais permanentes de escuta das comunidades.

2.2.6 Raiz 3 – Desconexões territoriais e sociais dimensão do SiMAPP

No contexto capixaba, tais desafios se expressam de forma particular na trajetória recente do SiMAPP, cuja experiência revela avanços importantes na aproximação entre avaliação, territorialidade e escuta social, materializados pela crescente integração de evidências qualitativas aos processos avaliativos. A articulação entre diferentes metodologias tem permitido ampliar a compreensão dos resultados para além dos indicadores estatísticos, mobilizando análises sobre dinâmicas territoriais, processos de implementação, percepções dos atores envolvidos e experiências vivenciadas pelos beneficiários das políticas públicas.

Ao integrar achados quantitativos e qualitativos, as avaliações passam a captar não apenas se determinada política produziu efeitos mensuráveis, mas também como esses efeitos foram experimentados nos diferentes contextos sociais e territoriais do estado. Essa perspectiva contribui para tornar as análises mais sensíveis às desigualdades, às especificidades locais e aos desdobramentos menos visíveis das intervenções públicas, fortalecendo uma compreensão mais abrangente e contextualizada dos impactos produzidos pelas políticas avaliadas.

Esse movimento constitui um esforço do SiMAPP de integração de abordagens qualitativas às diferentes pesquisas desenvolvidas no âmbito da sistemática, não se restringindo às avaliações de impacto. Tal direcionamento exige processos investigativos mais detalhados e criteriosos, demandando maior tempo de planejamento, definição metodológica e organização das etapas de pesquisa, de modo a qualificar a produção de evidências e ampliar a consistência analítica das avaliações realizadas.

Um exemplo desse esforço pode ser observado na análise executiva do Programa Estadual de Ações Integradas sobre Drogas – Rede Abraço (2024) (Oliveira; Guadalupe, 2026), realizada no âmbito do SiMAPP. Além da avaliação do desempenho geral da política, a pesquisa incluiu uma etapa qualitativa voltada à compreensão da percepção dos beneficiários sobre o programa. A partir de entrevistas semiestruturadas com usuários atendidos, foi possível identificar barreiras relacionadas ao acesso e à permanência nos serviços ofertados pelo Centro de Acolhimento e Atenção Integral sobre Drogas (CAAD), evidenciando obstáculos que dificilmente seriam apreendidos exclusivamente por indicadores quantitativos. Desse

modo, a articulação entre diferentes estratégias metodológicas contribuiu para tornar a análise mais sensível às experiências concretas dos sujeitos envolvidos e às dinâmicas sociais que atravessam a implementação da política pública.

Nesse sentido, a integração de abordagens qualitativas, da escuta dos beneficiários e de diagnósticos territorializados constitui condição central para ampliar a consistência das avaliações. No caso do SiMAPP, observa-se um movimento relevante de avanço nessa direção, principalmente com a ampliação progressiva do uso de evidências qualitativas nas avaliações de impacto e nas análises executivas, permitindo articular resultados mensuráveis com percepções, experiências e dinâmicas territoriais.

2.3 Copa: efeitos do problema

A persistência da ausência ou da fragilidade de sistemas de monitoramento e avaliação produz consequências que se manifestam em diferentes dimensões da ação estatal. De um lado, compromete a eficiência da gestão pública, dificultando o planejamento, a correção de falhas, a aprendizagem institucional e a utilização estratégica dos recursos públicos. De outro, repercute diretamente nos territórios e nas populações, podendo aprofundar desigualdades, invisibilizar necessidades específicas e limitar a capacidade de adaptação das políticas às diferentes realidades sociais. Além disso, afeta a legitimidade e a transparência do Estado ao dificultar a prestação de contas, fragilizar mecanismos de controle social e restringir a participação cidadã informada nos processos decisórios. Essas consequências reforçam o problema central identificado neste diagnóstico: o desconhecimento ou a incerteza acerca da efetividade das políticas públicas e de seus efeitos concretos sobre diferentes grupos sociais e territórios.

Na sequência, esses efeitos são discutidos a partir de três dimensões inter-relacionadas: a eficiência da gestão pública, os impactos territoriais e sociais das políticas públicas e a legitimidade democrática da ação estatal. Inicialmente, assim como realizado na análise das raízes do problema, apresenta-se uma abordagem mais ampla e conceitual dessas consequências no campo do monitoramento e da avaliação de políticas públicas. Em seguida, busca-se compreender como essas dinâmicas se manifestam de forma situada na experiência do SiMAPP e no contexto da gestão pública capixaba.

2.3.1 Eixo 1 - Efeitos sobre a eficiência pública (gasto e gestão)

Um dos efeitos mais evidentes da ausência de sistemas estruturados de M&A refere-se ao impacto direto sobre a eficiência do gasto público e sobre a capacidade de gestão do Estado. Sem mecanismos sistemáticos de acompanhamento dos resultados, políticas e programas tendem a continuar operando mesmo quando não produzem as transformações esperadas. Nesse sentido, observa-se com frequência a continuação de gastos ineficientes, ou seja, a continuação de iniciativas que consomem recursos públicos sem gerar impactos proporcionais para a sociedade. A ausência de evidências sistematizadas sobre resultados dificulta a identificação de programas pouco efetivos, favorecendo a manutenção de ações que persistem mais por inércia institucional ou por compromissos políticos do que por sua efetiva capacidade de produzir melhorias sociais.

Associado a esse quadro, destaca-se também a incapacidade de corrigir falhas durante a execução das políticas, o que compromete significativamente sua eficácia. Em políticas públicas complexas, o acompanhamento contínuo é fundamental para identificar obstáculos, ajustar estratégias e adaptar intervenções às dinâmicas dos territórios. Quando esse acompanhamento não ocorre, erros de desenho ou problemas de implementação permanecem sem correção ao longo do tempo. Isso aumenta o risco de que programas fracassem não necessariamente por sua concepção inicial, mas pela ausência de mecanismos de aprendizagem institucional e de ajustes oportunos ao longo de sua execução.

Outro efeito relevante é a tomada de decisão baseada em suposições, percepções isoladas ou pressões políticas, e não em evidências produzidas por sistemas confiáveis de informação. Na ausência de dados consistentes sobre desempenho e impactos, gestores e formuladores de políticas passam a operar em um ambiente de incerteza. Nesse ambiente, decisões estratégicas são frequentemente orientadas por expectativas, disputas políticas ou demandas conjunturais, em vez de diagnósticos robustos sobre os resultados das ações estatais. O cenário reduz a racionalidade técnica da gestão pública e limita a capacidade do Estado de orientar recursos para as iniciativas mais efetivas.

Como consequência, observa-se também uma redução da capacidade de planejamento de médio e longo prazo, uma vez que a formulação de estratégias futuras depende da compreensão clara dos resultados e limitações das políticas em curso. Sem informações sistemáticas sobre desempenho e impacto, torna-se complexo estabelecer prioridades, projetar cenários ou definir ajustes estruturais nas políticas públicas.

Esse desafio é particularmente visível no contexto latino-americano. Estudos recentes indicam que, embora o gasto público na região tenha aumentado significativamente nas últimas décadas, esse crescimento não se traduz automaticamente em melhores resultados sociais. Entre 2000 e 2019, análises baseadas em modelos de Data Envelopment Analysis (DEA) mostram que os países latino-americanos poderiam alcançar níveis semelhantes de desempenho utilizando, em média, cerca de 27% menos recursos ou, alternativamente, melhorar seus resultados em aproximadamente 18%, mantendo o mesmo nível de gasto. Esses dados evidenciam a existência de uma expressiva lacuna de eficiência. Isso indica que o volume de recursos investidos não é, por si só, determinante para o sucesso das políticas públicas. O fator decisivo reside na qualidade do gasto e na capacidade institucional de monitorar resultados, produzir evidências e corrigir rumos ao longo do tempo.

No contexto capixaba, a experiência do SiMAPP evidencia uma resposta institucional relevante a esses desafios. Ao permitir o acompanhamento mais sistemático dos resultados, o sistema contribui para reduzir a permanência de iniciativas pouco efetivas e para ampliar a racionalidade técnica na alocação dos recursos públicos. Ainda assim, sua trajetória também demonstra que a simples existência de uma estrutura formal de monitoramento e avaliação não garante, por si só, maior eficiência do gasto ou capacidade adaptativa do Estado. Tais resultados dependem da efetiva incorporação das evidências produzidas aos processos decisórios e da consolidação de rotinas institucionais que transformem informação em aperfeiçoamento contínuo das políticas públicas.

2.3.2 Eixo 2 - Efeitos sobre os territórios e populações

No que se refere aos territórios e às populações, a ausência de sistemas estruturados de monitoramento e avaliação tende a produzir impactos significativos sobre a forma como as políticas públicas são experimentadas e compreendidas no cotidiano social. O principal deles refere-se à produção de efeitos não previstos ou não captados institucionalmente, que permanecem fora dos registros formais. Sem mecanismos sistemáticos de acompanhamento, parte importante das transformações geradas pelas políticas (sejam elas positivas ou negativas) deixa de ser incorporada aos instrumentos oficiais de gestão.

Associado a esse quadro, observam-se limitações na identificação de impactos diferenciados entre grupos sociais. Em muitos casos, os instrumentos oficiais baseiam-se em indicadores agregados que não permitem captar desigualdades estruturais relacionadas a fatores como gênero, raça, faixa etária, condição socioeconômica e localização territorial. Como resultado, efeitos desiguais produzidos pelas políticas podem permanecer pouco visíveis nas análises institucionais. Essa limitação tende a obscurecer situações em que uma mesma política produz resultados distintos entre segmentos populacionais, podendo reproduzir ou aprofundar desigualdades já existentes ao desconsiderar as diferentes condições de acesso, permanência e usufruto das políticas públicas.

Esse cenário também contribui para ampliar a distância entre Estado e cidadãos, na medida em que a ausência de informações claras sobre resultados e impactos restringe espaços de diálogo e participação social. Sem mecanismos que permitam acompanhar e compreender os efeitos das políticas nos territórios, os beneficiários tendem a ser tratados apenas como receptores das ações governamentais, e não como sujeitos capazes de avaliar, tensionar e contribuir para seu aperfeiçoamento. Assim, a ausência de monitoramento compromete não apenas a qualidade da gestão, mas também a construção de relações mais democráticas entre Estado e sociedade.

No contexto capixaba, algumas experiências já incorporadas à sistemática do SiMAPP indicam avanços metodológicos nessa direção, como as escutas estruturadas realizadas junto aos usuários do Programa Rede Abraço. Essas iniciativas ampliam a capacidade de compreensão dos efeitos concretos das políticas e deslocam os beneficiários da condição de meros receptores administrativos para sujeitos ativos nos processos avaliativos.

2.3.3 Eixo 3 - Efeitos sobre a legitimidade e a transparência do Estado

A transparência das ações públicas e de seus desdobramentos constitui elemento indispensável para a aferição técnica e social da eficácia, na medida em que possibilita acompanhar em que medida os objetivos propostos são efetivamente alcançados.

A ausência de dados públicos acessíveis, organizados e comparáveis limita o acompanhamento das políticas por gestores, órgãos de controle e pela sociedade civil. Essa opacidade fragiliza o controle social, dificulta a consolidação de uma cultura de participação e compromete a confiança institucional necessária para a construção de um diálogo social efetivo. Como consequência, podem produzir incapacidade de demonstrar resultados concretos das políticas, redução da transparência na gestão e na divulgação de informações e limitação da participação cidadã por falta de informação qualificada, fatores que contribuem para o distanciamento entre Estado e sociedade.

É fundamental destacar que a transparência transcende a mera divulgação de fluxos financeiros. Ela envolve a publicização das ações, de seus impactos e, sobretudo, das desigualdades que podem ser produzidas pelas políticas em diferentes recortes territoriais e sociais. Ou seja, não basta apenas mostrar o volume dos gastos, mas demonstrar a qualidade desse gasto: como é feito, o que gera, a quem serve e quais são as suas consequências concretas. Desse modo, a transparência assume papel central no fortalecimento dos mecanismos de accountability. Ela constitui condição para que a sociedade possa monitorar e avaliar a qualidade dos serviços públicos. Ao mesmo tempo, estimula os governos a aprimorar continuamente a gestão e a oferta de políticas à população (Zuccolotto; Teixeira, 2019).

Como observa Birkinshaw (2006, p. 194, tradução nossa), a responsabilização pública depende diretamente da disponibilidade de informações confiáveis. Sem acesso a essas informações, a accountability se esvazia: “se nós ou nossos representantes não sabemos o que o governo está fazendo, quão significativa pode ser a accountability? Sem informação, a accountability será apenas a sombra de uma ideia, desprovida de qualquer substância”. Em situações nas quais essas condições não estão presentes, observa-se um déficit de responsabilização, o que dificulta a

cobrança por metas não atingidas e compromete a capacidade de correção de rumos das políticas. O autor argumenta ainda que o acesso à informação se tornou um elemento central da democracia contemporânea, pois viabiliza a transparência, o controle público do poder e a participação cidadã, ainda que seu reconhecimento como direito humano fundamental permaneça em debate jurídico e político.

No âmbito da Administração Pública, a transparência associa-se à condução dos assuntos coletivos de forma inteligível e acessível. Trata-se da gestão do público voltada ao próprio público. Nessa perspectiva, a reflexão de Paulo Jannuzzi torna-se particularmente relevante ao enfatizar que a qualidade e a pluralidade das informações possuem não apenas importância técnica, mas também profunda dimensão democrática. Conforme o autor:

> Em contextos democráticos, informação qualificada e plural confere lastro técnico para a decisão inexoravelmente política sobre as políticas públicas. Evidências importam às políticas públicas se derivadas de processos conscientemente orientados por valores públicos. Como o elenco de evidências que subsidia a tomada de decisão tem consequências políticas, econômicas e sociais sobre a sociedade, beneficiando alguns e afetando outros, é importante que o decisor público disponha de um conjunto plural de evidências, produzidas segundo as diferentes perspectivas valorativas e visões de mundo que orientam as equipes que produzem evidências e pesquisas de avaliação de programas (2025, s./p.).

Nesse contexto, os sistemas de monitoramento e avaliação (M&A) assumem papel estratégico. Ao estruturarem indicadores, métodos e rotinas de sistematização de dados, tais sistemas não apenas organizam informações sobre processos e resultados, mas também tornam públicas as evidências necessárias tanto à gestão quanto ao acompanhamento social das políticas públicas. Contribuem, pois, para reduzir a incerteza sobre os impactos das ações estatais, fortalecer a transparência e ampliar as condições para uma participação cidadã informada e efetiva. Como argumenta Birkinshaw (2006), o acesso à informação governamental constitui elemento central para o funcionamento da democracia, na medida em que possibilita a transparência das ações públicas, o controle social e a efetiva responsabilização dos governos.

No contexto capixaba, os limites da opacidade institucional são enfrentados diretamente pelos dispositivos da Lei n.º 10.744/2017. Seu Art. 8º prevê a publicação anual do Plano Estadual de Monitoramento e Avaliação — que define as políticas a serem acompanhadas —, enquanto o § 1º estabelece a obrigatoriedade do Relatório Anual sobre os avanços na qualidade do gasto público. Este documento deve incluir

a síntese das avaliações, a classificação do desempenho dos programas e recomendações de reformulação.

A institucionalização de relatórios, indicadores e avaliações contribui para ampliar a visibilidade das ações governamentais, permitindo maior acompanhamento por gestores, órgãos de controle e sociedade civil. Assim, o SiMAPP abre caminhos relevantes para a consolidação de uma cultura institucional orientada pela transparência no estado.

2.4 Efeito mais profundo a longo prazo

O efeito mais profundo e de longo prazo dessas dinâmicas reside na reprodução de desigualdades e na manutenção de barreiras históricas ao acesso a direitos.

As políticas públicas são, essencialmente, “ações do Estado para resolver ou tratar problemas da sociedade” (IJSN, 2018). Tais intervenções têm o propósito de alterar situações específicas em resposta às demandas de diversos grupos sociais. No entanto, a existência formal de uma política não garante sua utilidade. Para que a ação estatal cumpra sua função social, a noção de efetividade assume centralidade, já que diz respeito ao impacto verdadeiro e à capacidade de produzir transformações substantivas e sustentáveis na realidade social a médio e longo prazo (Castro, 2006). Trata-se, portanto, do critério que permite avaliar se o desenho institucional de uma política foi capaz de transpor o plano formal e alterar, de fato, as condições de vida da população. Na ausência dessa dimensão, a política pública tende a se reduzir a um rito burocrático, incapaz de enfrentar desigualdades estruturais, o que contribui para a estagnação do desenvolvimento e a recorrência de retrocessos em direitos.

Desse modo, a dinâmica da pobreza evidencia os limites dessas estruturas. Segundo dados da Cepal (2025, 2025a), embora a região tenha registrado reduções recentes nos índices de pobreza (que atinge 26,8% da população) e extrema pobreza (10,4%), esse movimento permanece condicionado à dinâmicas econômicas instáveis, sustentado majoritariamente pela oscilação da renda do trabalho e pelo impacto mitigador de transferências públicas e auxílios emergenciais. Essa mesma vulnerabilidade institucional e dependência de redes de proteção social refletem-se no cenário capixaba. Conforme indicam os dados do IJSN (2025), embora o Espírito

Santo apresenta um percentual de população abaixo da linha da pobreza (19,2% em 2024) inferior à média nacional (23,4%), a sustentabilidade dessa redução é frágil, vinculada à melhoria conjuntural do mercado de trabalho e aos investimentos em programas de transferência continuada de renda.

Conforme apontado pelo IJSN (2010), a pobreza não constitui um fenômeno estático, mas um processo em constante transformação. Assim, ainda que determinadas políticas públicas tenham apresentado resultados positivos em um dado momento, isso não assegura sua efetividade permanente. A sustentabilidade dos avanços depende da capacidade do conjunto de políticas públicas de se renovar e se ajustar continuamente, em diálogo com as mudanças do contexto socioeconômico e com as novas configurações que a pobreza passa a assumir ao longo do tempo.

A problemática é um exemplo de como o planejamento e a gestão pública precisam deixar de operar apenas como instrumentos técnicos para se afirmarem como capacidades estratégicas do Estado. Torna-se, assim, imperativo adotar uma "gestão pública transformadora" (Cepal, 2025). Essa gestão deve ser capaz de articular solidez técnica, coordenação institucional e visão prospectiva.

Além da importância das políticas públicas sociais, capazes de gerar impactos de longo prazo na sociedade, nas últimas décadas houve uma mudança na forma de compreender o planejamento e a gestão pública. Esses deixaram de ser entendidos apenas como ferramentas técnicas de organização da ação estatal e passaram a ser concebidos como capacidades estratégicas, orientadas à construção de visões compartilhadas de desenvolvimento. Nesse sentido, também contribuem para a geração de legitimidade a articulação de diferentes atores e a antecipação de desafios complexos. Como complementa o Cepal:

> Nesse contexto, o planejamento deve ser acompanhado por uma gestão pública transformadora, sustentada em capacidades institucionais que combinem solidez técnica, eficácia operacional, legitimidade política e visão prospectiva. Somente assim é possível antecipar mudanças, adaptar-se a contextos complexos e responder de forma estratégica às demandas sociais, econômicas e ambientais do presente e do futuro" (2025, p. 03).

Nesse cenário, a ausência ou fragilidade de um sistema de monitoramento, avaliação e aprendizagem (M&A) produz efeitos que ultrapassam a dimensão técnico-institucional e incidem diretamente sobre a sociedade. Sem mecanismos capazes de acompanhar, revisar e reorientar continuamente as políticas públicas, compromete-se sua efetividade e, consequentemente, sua capacidade de produzir transformações duradouras. O efeito mais profundo dessa lacuna manifesta-se na manutenção das

desigualdades sociais, na reprodução de assimetrias históricas e na recorrência de retrocessos em direitos já conquistados.

Ainda assim, é importante reconhecer que o monitoramento e a avaliação não operam de forma autônoma nem constituem, isoladamente, condição suficiente para assegurar melhores resultados. Como destaca Batista (2025), o uso de evidências representa apenas uma dimensão de um processo decisório mais amplo, permeado pela mobilização de interesses, pela construção de acordos políticos e por condicionantes estruturais como planejamento, governança, restrições orçamentárias, capacidade burocrática e prioridades governamentais. Nesse sentido, mais do que uma ferramenta técnica, o M&A deve ser compreendido como parte de uma arquitetura institucional mais ampla de produção de capacidades estatais. Sua contribuição reside em qualificar os processos decisórios, ampliando as possibilidades de correção de rumos, aprendizagem institucional e consolidação de trajetórias de desenvolvimento inclusivo. É nessa perspectiva que iniciativas como o SiMAPP se inserem no contexto capixaba, ao buscar fortalecer a produção e o uso sistemático de evidências como suporte ao aperfeiçoamento contínuo da ação estatal.

3. MODELO LÓGICO

O Modelo Lógico do SiMAPP tem como finalidade explicitar, de forma estruturada e causal, a operação do sistema enquanto política pública estruturante. Para tanto, identifica seus insumos, atividades, produtos, resultados e impactos esperados, permitindo compreender o SiMAPP não como um conjunto de avaliações isoladas, mas como um arranjo institucional voltado à produção e ao uso sistemático de evidências no processo decisório governamental.

Quadro 3 – Modelo lógico[12]

Insumos	Atividades	Produtos	Resultados	Impactos
Corpo técnico do IJSN, com experiência em Monitoramento e Avaliação (M&A) Metodologias de trabalho consolidadas Infraestrutura institucional e capacidade de articulação interinstitucional Corpos técnicos e bases de dados das secretarias estaduais Recursos financeiros estaduais,	Conduzir avaliações e monitoramentos de políticas públicas Levantar, atualizar e sistematizar dados Produzir o Relatório anual do SiMAPP Desenvolver e ofertar ações formativas para servidores públicos Realizar reuniões de acompanhamento com órgãos parceiros Articular e manter parcerias institucionais	Relatório Anual de Acompanhamento do SiMAPP publicado Relatórios técnicos de avaliação e monitoramento Plano Estadual Anual de M&A elaborado. Cursos ofertados (em parceria com a Esesp) Guias metodológicos e materiais de apoio produzidos Conteúdos de difusão (podcasts, entrevistas, palestras) disponibilizados	Ampliação do acesso a informações qualificadas sobre políticas públicas por gestores e sociedade Fortalecimento da organização, qualidade e uso de bases de dados pelas secretarias estaduais Capacitação de servidores para aplicação e replicação de metodologias de M&A Maior incorporação de evidências nos processos de formulação e revisão de políticas públicas Disseminação e fortalecimento da cultura de Monitoramento e	Consolidação da cultura de Monitoramento e Avaliação no Estado Melhoria na gestão da informação, dados e indicadores públicos Fortalecimento do controle social e da transparência das políticas públicas Contribuição para maior efetividade das políticas públicas estaduais Contribuição para a melhoria das condições de vida da população

[12] O presente modelo lógico subsidia a definição de indicadores de acompanhamento das ações e resultados do SiMAPP. Alguns exemplos de indicadores derivados dessas dimensões são apresentados na seção de resultados, ao final deste documento, tais como o número de políticas públicas avaliadas, o número de recomendações técnicas elaboradas pelo SiMAPP e o número de técnicos capacitados nas ações formativas desenvolvidas pelo programa.

operacionalizados pela Fapes. Pesquisadores bolsistas e parceiros institucionais Marco normativo de implementação do SiMAPP	Divulgar resultados e metodologias em eventos técnicos e acadêmicos Produzir conteúdo de difusão (guias, podcasts, entrevistas, palestras)	Bases de dados sistematizadas e atualizadas Recomendações técnicas formalizadas e divulgadas	Avaliação no âmbito estadual Qualificação dos processos de tomada de decisão na gestão pública	

O modelo lógico apresentado explicita a arquitetura operacional e os encadeamentos causais que sustentam o SiMAPP. Mais do que uma representação esquemática, trata-se de uma leitura que permite compreender o funcionamento do sistema como um campo relacional, no qual capacidades institucionais, práticas técnicas e processos políticos se entrelaçam.

No que diz respeito aos insumos, observa-se que a base do SiMAPP está ancorada em um conjunto robusto de recursos humanos, técnicos e institucionais. O corpo técnico do IJSN, com experiência consolidada em monitoramento e avaliação, constitui um dos principais pilares desse arranjo, garantindo não apenas a execução das atividades, mas também o rigor metodológico das análises produzidas. Esse capital técnico é complementado por metodologias de trabalho sistematizadas, que estão consolidadas nos quatro volumes dos Guias para Avaliar Políticas Públicas e que funcionam como base da produção científica (IJSN, 2018a; 2018b; 2018c; 2018d), conferindo consistência e continuidade às práticas avaliativas.

A infraestrutura institucional e a capacidade de articulação interinstitucional também se destacam como elementos centrais. O SiMAPP não opera de forma isolada, mas depende diretamente da colaboração com diferentes instâncias (tais como secretários e pontos focais dentro das secretarias), cujos corpos técnicos e bases de dados são fundamentais para a produção de evidências. Essa dimensão relacional evidencia que a produção de conhecimento sobre políticas públicas é,

necessariamente, um processo compartilhado, que exige coordenação, negociação e alinhamento entre diferentes atores.

Além disso, os recursos financeiros das secretarias demandantes repassadas pela Fapes (Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Espírito Santo) e a participação de pesquisadores bolsistas e parceiros institucionais ampliam a capacidade de atuação do sistema. Isso permite tanto a realização de estudos mais aprofundados quanto a diversificação das estratégias de difusão e formação.

Esses insumos viabilizam um conjunto articulado de atividades que estruturam o funcionamento do SiMAPP. Entre elas, destacam-se a condução de avaliações e monitoramentos de políticas públicas, o levantamento e a sistematização de dados e a produção do relatório anual. Essas atividades indicam um esforço contínuo de produção e organização de informações qualificadas, fundamentais para subsidiar a gestão pública.

Paralelamente, o modelo evidencia a importância das ações formativas, voltadas à capacitação de servidores públicos. Ao desenvolver e ofertar cursos em parceria com a Esesp (Escola de Serviço Público do Espírito Santo), o SiMAPP atua não apenas como produtor de conhecimento. Ele também atua como agente de disseminação de capacidades técnicas, contribuindo para a disseminação da cultura do monitoramento e avaliação nos diferentes órgãos do Estado.

As reuniões de acompanhamento com órgãos parceiros e a manutenção de articulações institucionais reforçam a dimensão processual e contínua do sistema. Isso evidencia que o monitoramento e a avaliação não se restringem a momentos pontuais, mas constituem práticas permanentes de diálogo e ajuste entre as políticas e seus contextos de implementação.

No campo da difusão, a produção de conteúdo (como *podcasts*, entrevistas e palestras) amplia o alcance das ações do SiMAPP, permitindo que os conhecimentos produzidos circulem para além dos espaços técnicos, alcançando diferentes públicos e contribuindo para a construção de uma cultura mais ampla de uso de evidências.

Como desdobramento direto dessas atividades, o modelo aponta para a produção de uma série de produtos concretos, como relatórios técnicos, planos anuais, cursos ofertados, materiais metodológicos e bases de dados sistematizadas. Esses produtos não apenas materializam o trabalho realizado, mas também funcionam como instrumentos de mediação entre o conhecimento técnico e a tomada

de decisão. Destaca-se, nesse sentido, o Relatório Anual do SiMAPP, que sintetiza e organiza informações estratégicas sobre as políticas públicas, assim como as recomendações técnicas formalizadas, que orientam processos de revisão e aprimoramento das ações governamentais.

No plano dos resultados, observa-se um conjunto de transformações que indicam mudanças nas capacidades institucionais e nas práticas de gestão. A ampliação do acesso a informações qualificadas, tanto por gestores quanto pela sociedade, representa um avanço importante no sentido da transparência e da democratização do conhecimento.

O fortalecimento das bases de dados das secretarias estaduais (IJSN, 2018b) e a capacitação de servidores apontam para um processo de institucionalização das práticas de monitoramento e avaliação. Nesse contexto, a maior incorporação de evidências nos processos de elaboração e revisão de políticas públicas indica uma mudança na maneira como as decisões são tomadas, com maior ênfase em dados e análises sistemáticas.

Por fim, no nível dos impactos, o modelo projeta efeitos mais amplos e de longo prazo, relacionados ao aprimoramento da disseminação de uma cultura de monitoramento e avaliação no Estado. Essa cultura se traduz não apenas na adoção de ferramentas e metodologias, mas em uma transformação mais profunda nas formas de pensar, planejar e implementar políticas públicas.

A melhoria na gestão da informação e o fortalecimento do controle social indicam avanços na transparência e na publicidade (Espírito Santo, 2017), enquanto a maior efetividade das políticas públicas aponta para a capacidade do Estado de responder de forma mais adequada às demandas da população. Em última instância, esses processos convergem para a melhoria das condições de vida, evidenciando o papel estratégico do SiMAPP na produção de políticas mais justas, eficientes e alinhadas às necessidades sociais.

Ao observar o modelo como um todo, torna-se evidente que sua força reside justamente na articulação entre seus diferentes componentes. Não se trata de uma sequência linear, mas de um sistema dinâmico, no qual insumos, atividades, produtos, resultados e impactos se retroalimentam continuamente, configurando um processo em permanente construção.

4. PROCESSOS DO SIMAPP: A ENGENHARIA ADMINISTRATIVA E METODOLÓGICA

A operacionalização do SiMAPP transcende a mera aplicação de manuais técnicos; ela reside na complexa engenharia de processos que sustenta o diálogo entre a burocracia estatal e a produção de evidências. Este sistema antecipa, em muitos aspectos, as exigências da Emenda Constitucional nº 109/2021, que inseriu a obrigatoriedade da avaliação de políticas públicas no texto constitucional brasileiro, colocando o Espírito Santo em uma posição de vanguarda no cenário nacional. Com o intuito de apresentar os fluxos desenvolvidos pelo SiMAPP, este capítulo estrutura-se em duas seções complementares.

A primeira seção analisa a cadeia de processos internos, compreendendo o encadeamento de ações e arranjos organizacionais que estruturam o sistema, desde a definição das agendas até a devolutiva dos resultados. Ao tratar desses processos, o objetivo é evidenciar não somente sua dimensão formal, mas as mediações e os ajustes necessários na prática administrativa, subsidiada por meio de entrevistas com a diretoria do IJSN e acompanhamento das ações institucionais. Na segunda seção, o foco recai sobre o processo metodológico que orienta a realização das avaliações. São apresentados os instrumentos e referenciais técnicos que permitem a condução das análises de forma padronizada, acessível e alinhada a diretrizes internacionais.

Dessa forma, ao articular processos institucionais e metodológicos, o capítulo busca oferecer uma leitura integrada do funcionamento do SiMAPP, evidenciando tanto suas bases operacionais quanto os princípios que orientam sua prática avaliativa.

4.1. Processos internos do IJSN

4.1.1. Estrutura de Governança do SiMAPP

O governador estabelece as diretrizes estratégicas, enquanto a Comissão de Análise Estratégica (CAE) seleciona o Plano Estadual Anual de Monitoramento e Avaliação, que lista as políticas selecionadas para serem monitoradas e avaliadas e sob qual escopo. Integram a Comissão de Análise Estratégica: Secretário de Estado de Economia e Planejamento, Secretário de Estado de Governo, Secretário de Estado

de Desenvolvimento, Secretário de Estado de Educação, Secretário de Estado da Saúde e Secretário de Estado de Gestão e Recursos Humanos.

Administrativamente, esse plano deve ser publicado via decreto nos primeiros 90 dias de cada ano. Assegurando o cumprimento deste prazo legal, o CAE reúne em janeiro para fazer as tratativas e estruturar o decreto, garantindo que as políticas selecionadas para monitoramento tenham aderência ao planejamento governamental.

O Núcleo de Monitoramento e Avaliação (NuMA) coordena as atividades do plano e dissemina a cultura de M&A no Estado, que envolve a formação de servidores e assistência técnica. O NuMA é coordenado pelo Instituto Jones dos Santos Neves e possui outros quatro entes: Secretaria de Estado de Economia e Planejamento (SEP), Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos (Seger), Escola de Serviço Público do Espírito Santo (Esesp) e Fundação de Amparo à Pesquisa do Espírito Santo (Fapes).

A execução dos monitoramentos e avaliações previstos no Plano Estadual de Monitoramento e Avaliação Anual são feitas por pesquisadores servidores (especialistas em políticas de Monitoramento e Avaliação). Os monitoramentos e avaliações são sempre realizados em parceria com os órgãos finalísticos, que possuem os dados sobre a política e conhecimento sobre seu funcionamento. Além disso, são formados grupos executivos de trabalho[13] em que os trabalhos apresentam o andamento das atividades aos representantes do NuMA e do órgão finalístico.

Finalizados o monitoramento e a avaliação, os resultados são entregues ao órgão finalístico e à SEP e também publicados para transparência e *accountability*.

Conforme o artigo 9º da Lei 10744/2017, o órgão responsável deve estabelecer os ajustes, entretanto, identifica-se que os ajustes não necessariamente ocorrem ao final das pesquisas, mas, também, durante a execução das avaliações, pelo fato de haver uma relação direta entre a equipe de pesquisadores e o órgão gestor da política avaliada.

4.1.2. Da escolha da política a ser avaliada

[13] Criação dos Grupos Executivos de trabalho. Instrução de Serviço Nº 38 de 2021.

O governador estabelece as diretrizes estratégicas das políticas que devem ser monitoradas e avaliadas, delegando aos seus secretários o alinhamento que será feito em reuniões com as equipes gestoras de políticas públicas e pesquisadores do IJSN.

Existindo a possibilidade de monitoramento e avaliação, é montado um plano de trabalho com a definição do objetivo de monitoramento e avaliação, o cronograma e as atividades. O plano de trabalho consiste em um documento em que são registrados os dados da concedente, pessoa do órgão ou entidade concedente que solicita o trabalho, e os executantes, que irão dar seguimento ao trabalho e operacionalizar o projeto: os recursos, que saem do caixa do tesouro, proveniente dos órgãos finalísticos, são descentralizados para a Fapes, que repassa diretamente para o coordenador da pesquisa mediante termo de outorga.

Logo após a definição das entidades, é feita a submissão de projeto por meio de Formulário de Submissão de Projetos da Fapes[14] onde constam: dados gerais da proposta, dados do responsável pelo projeto, detalhamento do projeto, a equipe do projeto, o cronograma físico do projeto, a execução dos recursos financeiros entre outras informações.

Depois da elaboração do plano, ele é submetido à avaliação pelo Programa de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas (PM&APP). Este último, vigente desde 2023, representa para o SiMAPP um avanço na sua sistemática de aprovação de projeto via Fapes tornando o processo de avaliação mais célere. A Resolução nº 322, de 6 de março de 2023, regulamenta o Programa de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas (PM&APP) do Governo do Estado do Espírito Santo.

Cada plano de trabalho elaborado pelo IJSN em parceria com os órgãos finalísticos é submetido a consultores externos, conhecidos como *Ad hocs*. Esses avaliadores, preferencialmente de fora do estado, segundo entrevista feita com a Coordenadora do SiMAPP, realizam uma análise cega para garantir a isenção e o rigor científico da proposta metodológica. Somente após a aprovação por esses pares é que os termos de parceria (cooperação e outorga) são efetivados, visando assegurar que a evidência produzida tenha credibilidade técnica indiscutível.

Com a aprovação do plano de trabalho, são elaborados os termos de parceria, que consistem no termo de cooperação e no termo de outorga. O Termo de Outorga é um instrumento que tem por objeto o apoio financeiro a projetos de pesquisa. Nele

[14] Disponível em: https://fapes.es.gov.br/formularios.

existem a identificação de seu Edital, do outorgante, do outorgado, das instituições envolvidas, do título do projeto e dos valores concedidos, e nele são redigidas todas as cláusulas necessárias que celebram o instrumento. A assinatura do termo é feita pelo sistema EDOCS pelo Representante da Instituição (FAPES), pelo representante do IJSN e pelo coordenador da pesquisa.

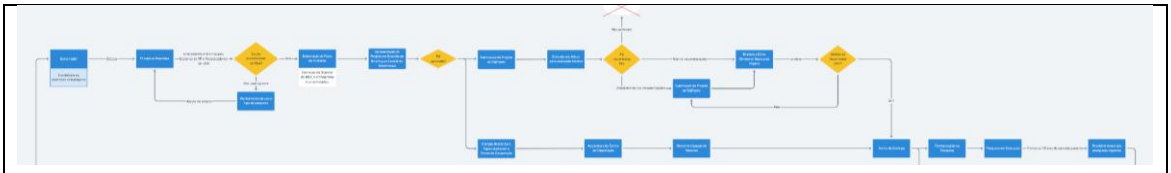
Embora o sistema preveja a atuação de grandes secretarias, percebeu-se que o monitoramento cotidiano exigia a formação de Grupos Executivos de Trabalho (GET). Esses grupos são fundamentais para que exista mais agilidade, diálogo, qualificação e avanços no funcionamento da política. A formalização desses grupos foi consolidada na publicação da Instrução de Serviço nº 38/2021. A instrução de serviço é uma publicação de ordenamento de jurídico de autarquia, assinada pelo representante da instituição e publica no Diário Oficial, e, por meio da IS Nº 38 de 2021, foi instituído o Grupo Executivo de Trabalho para acompanhamento do monitoramento das políticas públicas estabelecidas no Plano Estadual de Monitoramento e Avaliação, composto por representantes dos órgãos e entidades como SEP, SEGER, SEFAZ, FAPES, ESESP e dos órgãos finalísticos, e coordenado pelo IJSN. Compete ao Grupo Executivo de Trabalho: acompanhar se a execução está de acordo com os objetivos estabelecidos nos projetos de pesquisa FAPES; informar periodicamente aos respectivos gestores o andamento do monitoramento da política selecionada; prestar informações para desenvolvimento do monitoramento da política selecionada; discutir os resultados e as recomendações da avaliação para o aperfeiçoamento da política pública. O advento dos grupos traz ao processo uma contribuição de acompanhamento maior e melhor retorno direto dos resultados durante o processo da avaliação e monitoramento, atualizando a secretaria a cada evolução da pesquisa. Abaixo é apresentado, em ordem numérica, o fluxo metodológico do Monitoramento e Avaliação no âmbito do SiMAPP, seguido do fluxograma da escolha da política a ser avaliada até a entrega dos resultados da pesquisa:

1) Estabelecimento das Diretrizes Estratégias
2) Primeiras Reuniões da CAE
3) Elaboração do Plano de Trabalho
4) Apresentação do Projeto em Reunião de Briefing ao Comitê de Governança
5) Aprovação do Projeto pelo Comitê de Governança

a) Submissão do Projeto ao Sigfapes
b) Envio do Projeto aos Adocs para Avaliação Técnica
c) Envio do Projeto à Diretoria Técnica da Fapes (Direx)
d) Elaboração do Termo de Cooperação pelo Órgão Finalístico
e) Assinatura do Termo de Cooperação
f) Descentralização do Recurso

6) Elaboração do Termo de Outorga
7) Formalização da pesquisa
   a) Formalização dos Grupos Executivos de Trabalho
8) Pesquisa em Execução
9) Publicação do Relatório Anual das Pesquisas Vigentes
10) Fim de Ano (Retorno ao ponto 1)

Figura 3 - Fluxo metodológico da escolha de uma Avaliação ou Monitoramento de uma Política Pública pelo SiMAPP



Fonte: produzido pelos Autores. Link: https://whimsical.com/miguel-s-workspace4888/analise-de-processos-simapp-ijsn-QSqJGjfU1n5SoPmbU4UvyM

Fonte: Pesquisa de Análise Executiva do SiMAPP. Elaboração própria.

O fluxo metodológico apresentado evidencia como é feito atualmente a escolha da política, já inclusos avanços como o uso de Grupos Executivos de Trabalho a partir da IS Nº38 de 2021 e a vinculação do projeto via PM&APP de 2023. A política a ser avaliada é incluída em um projeto de avaliação ou monitoramento que é avaliado por diferentes equipes técnicas e paralelamente são executados processos administrativos para descentralização do recurso para viabilizar a pesquisa. Seguindo a Lei do SiMAPP, é importante ressaltar que este processo é cíclico, pois a cada ano é gerado um relatório anual que torna transparente os estados das pesquisas além de delimitar para os primeiros 90 dias a escolha das próximas políticas a serem avaliadas ou monitoradas.

4.2. Processos de avaliação e métodos utilizados (encadeamento metodológico)

4.2.1. Análise e síntese de guias

A metodologia do SiMAPP organiza-se a partir de um modelo padrão. Ele foi desenvolvido em parceria estratégica com o Centro de Aprendizagem em Avaliação e Resultados para o Brasil e a África Lusófona (FGV EESP Clear), da Fundação Getúlio Vargas, e alinhado aos padrões internacionais de monitoramento e avaliação (M&A).

Para garantir a aplicabilidade e a replicabilidade desse modelo, a metodologia encontra-se detalhadamente sistematizada em uma série de guias técnicos, disponíveis desde 2018 para consulta pública no site do IJSN. Cada guia foi elaborado com uma finalidade específica no âmbito do ciclo de políticas públicas, funcionando como uma bússola para gestores e técnicos de monitoramento e avaliação. Assim, os guias dispõem de:

Orientação Metodológica: define os conceitos, as premissas e as etapas que norteiam o sistema.

Diferenciação de Objetivos: cada volume busca responder a necessidades distintas do processo de M&A, desde o desenho da política até práticas de monitoramento.

Padronização: funciona como um roteiro prático para gestores e técnicos, garantindo que o monitoramento seja sistematizado e comparável entre diferentes setores.

Conforme indicado no site do IJSN, a escolha da metodologia mais adequada entre as opções disponíveis depende tanto das características quanto do nível de maturidade das políticas, bem como das questões que se pretende responder, tais como: “A intervenção tem sido bem implementada? Quem são seus beneficiários? Os impactos esperados foram alcançados? O custo é razoável em relação aos benefícios?”

Além disso, o conteúdo está organizado em quatro volumes, cada um dedicado a uma metodologia específica - Avaliação *Ex Ante* (IJSN, 2018a), Avaliação *Ex Post* (2018d), Análise Executiva (IJSN, 2018c) e Monitoramento (2018b) -, e de um material introdutório (IJSN, 2018) que apresenta o panorama geral. Em cada volume, são

expostos os fundamentos teóricos, as orientações voltadas à atuação dos gestores e exemplos práticos que ilustram a aplicação das técnicas de avaliação em políticas públicas do Espírito Santo, do Brasil e também de outros contextos internacionais. Na continuação, apresenta-se um breve resumo sobre cada uma delas.

4.2.1.1. Guia 1 - *"A política é nova? Avaliação ex ante!"*

O guia define a avaliação *ex ante* como um processo crítico realizado ainda na fase de formulação, com o propósito de assegurar a consistência lógica entre o problema identificado, o desenho da intervenção e os objetivos pretendidos, garantindo, assim, maior eficiência na execução governamental.

A estrutura metodológica proposta pelo guia fundamenta-se em seis etapas essenciais. Inicialmente, o Diagnóstico do Problema concentra-se na identificação, delimitação e qualificação da questão social a ser enfrentada. Como destaca o próprio documento, “apenas com a compreensão do contexto do problema, suas causas e consequências, é possível propor uma solução adequada. Esse tipo de análise é chamado de ‘diagnóstico’” (2018a, p. 25). Nesse sentido, preconiza-se o uso sistemático de dados quantitativos provenientes de fontes oficiais, bem como a construção de indicadores capazes de dimensionar o problema de forma objetiva e comparável. A adoção da metodologia SMART — que orienta a definição de metas específicas, mensuráveis, atribuíveis, realistas e temporalmente delimitadas — aparece como uma das estratégias possíveis para qualificar esse processo.

No entanto, para além da mensuração, o diagnóstico demanda também uma análise aprofundada das causas estruturais e do contexto em que o problema se insere, reconhecendo a complexidade dos fatores sociais, territoriais e institucionais envolvidos. Diversas técnicas podem ser mobilizadas para a realização dessa reflexão, entre elas a árvore de problemas, que foi adotada no âmbito desta análise executiva.

Dando continuidade ao processo, a etapa de Desenho da Política recorre ao modelo lógico como ferramenta central para verificar a coerência e a aderência entre as ações propostas e os resultados esperados. Ao mesmo tempo, explicita o público-alvo e os critérios de priorização dos beneficiários. Como aponta o guia, “essa sequência lógica, caracterizada pela existência de relações de causa-efeito entre cada

etapa planejada, define o que se chama de Teoria do Programa" (2018a, p. 41). Como parte do desenho da política, torna-se fundamental definir com precisão a população que será beneficiada pelas ações ou serviços. Essa delimitação contribui para a elaboração de um projeto de implementação mais consistente, permitindo que as diferentes etapas sejam orientadas de maneira mais adequada à cobertura do público pretendido.

Paralelamente, o Projeto de Implementação aprofunda a dimensão operacional da política, detalhando o encadeamento das atividades, a alocação de recursos financeiros e humanos e a construção de um cronograma físico-financeiro. Dessa forma, articula-se o plano conceitual às condições concretas de execução, evidenciando as mediações necessárias entre o desenho formal da política e sua materialização no território. Segundo a guia (2018a, p. 54): "A implementação de uma política deve ser realizada através de um projeto que tenha começo, meio e fim previsíveis e programados. A elaboração deste projeto é uma das etapas mais críticas na implementação de uma nova política".

A gestão da estratégia é reforçada pela Análise de Riscos, que busca prever potenciais obstáculos e definir medidas de mitigação preventivas ou corretivas. Complementarmente, o estabelecimento de Planos de Monitoramento e Avaliação (M&A) garante que a política seja acompanhada continuamente, gerando evidências sólidas para apoiar decisões sobre sua manutenção ou ajuste. Por fim, a Análise de Custos verifica a razoabilidade e a efetividade dos gastos em comparação a alternativas viáveis.

Em suma, o guia ratifica que a institucionalização da avaliação *ex ante* é um mecanismo indispensável para elevar as taxas de sucesso das políticas públicas e otimizar a qualidade do gasto público estadual.

4.2.1.2. Guia 2 - "Como monitorar uma política pública?"

O guia compreende o monitoramento como um processo contínuo e sistemático de acompanhamento da execução de uma política pública, realizado de forma rotineira com o objetivo de verificar se as atividades previstas estão sendo implementadas conforme o planejado e se estão produzindo os resultados esperados. Mais do que um controle posterior, trata-se de um instrumento que oferece subsídios para a tomada de decisão e para a correção de rumos na gestão governamental.

Diferentemente da avaliação *ex ante*, que se dedica a analisar a coerência e a consistência teórica de um programa antes de sua implementação, o monitoramento volta-se para o acompanhamento da sua materialização no cotidiano da gestão. Nesse sentido, ele transforma o fluxo contínuo de dados administrativos em informações estratégicas que apoiam a atuação da alta gestão.

A estrutura metodológica proposta pelo documento parte da articulação entre o modelo lógico da intervenção e a governança da informação, organizada em etapas interdependentes. A primeira delas é a seleção de indicadores, que busca traduzir os objetivos da política em variáveis mensuráveis. O próprio guia destaca a importância de equilibrar indicadores de esforço — relacionados aos insumos, atividades e produtos — e indicadores de resultado, voltados às transformações sociais pretendidas. Para isso, recomenda-se o uso dos critérios SMART, de modo que os indicadores sejam específicos, mensuráveis, atribuíveis, realistas e definidos no tempo, fortalecendo a consistência do sistema de informação.

Para além da definição técnica dos indicadores, o processo exige também uma logística de coleta de dados viável e bem estruturada. Isso envolve a definição das fontes de informação, da periodicidade das medições, dos responsáveis pelo fornecimento dos dados e dos recursos necessários para sua manutenção. O guia chama atenção para o risco de sistemas de monitoramento excessivamente complexos, que podem se tornar inviáveis diante da limitação de dados ou da falta de integração entre órgãos, reforçando a necessidade de equilíbrio entre rigor técnico e capacidade de execução.

Na sequência, a definição de metas funciona como um elemento de orientação do desempenho governamental, ao estabelecer parâmetros claros e horizontes temporais que ajudam a guiar a ação pública e a medir o progresso das políticas. Já a etapa de utilização da informação reforça que o monitoramento não se encerra na produção dos dados, mas na sua transformação em instrumentos efetivos de gestão, como relatórios executivos, painéis de acompanhamento e alertas que apoiem decisões mais ágeis e informadas.

Por fim, o guia destaca a importância da criação de incentivos para o uso da informação, reconhecendo que a institucionalização do monitoramento depende

também de mudanças culturais e organizacionais. Para isso, sugere estratégias que vão desde processos de capacitação e sensibilização até mecanismos mais estruturais, como vinculações institucionais e reconhecimento de desempenho. Nesse sentido, o monitoramento é compreendido não como um mecanismo meramente burocrático, mas como um processo de aprendizagem institucional capaz de fortalecer a eficiência, a transparência e a efetividade das políticas públicas no Estado do Espírito Santo.

4.2.1.3. Guia 3 - "Avaliação ao alcance de todos: análise executiva"

O terceiro volume da série de guias do Instituto Jones dos Santos Neves (IJSN), intitulado "Avaliação ao alcance de todos: análise executiva", é um manual técnico e metodológico. O seu propósito central é democratizar o acesso a ferramentas de avaliação de políticas públicas, especificamente através da Análise Executiva. Este é um modelo de avaliação *ex post* (realizada durante ou após a implementação). “O intuito é de se fazer recomendações quanto à continuidade da política e à realização de avaliações adicionais mais aprofundadas” (2018c, p. 20).

Para tal, o guia estrutura-se em um percurso lógico que começa pela Caracterização da Política, que tem como propósito condensar, de maneira breve e objetiva, a visão geral da política pública em questão. Para isso, utilizam-se os dados coletados em documentos oficiais e registros prévios, focando na apresentação de suas diretrizes e traços fundamentais. Não se trata de um exame exaustivo, mas sim de uma introdução que contextualiza o programa para o leitor. Depois passa para a etapa de diagnóstico, que “consiste na identificação mais detalhada do problema combatido ou necessidade atendida pela política” (2018b, p. 31) Logo, segue para o modelo lógico. Este modelo é importante, pois mapeia visualmente a relação entre os insumos, as atividades realizadas, os produtos gerados e os resultados esperados, permitindo identificar falhas de desenho ou de execução, além do impacto a médio e longo prazo.

Ao longo do texto, detalha-se a análise dos processos, que verifica se os recursos estão sendo utilizados de forma eficiente. “Nesse ponto, a análise executiva deve identificar os aspectos responsáveis pela promoção ou obstrução da efetividade

da política em questão, no que tange ao planejamento e execução de suas atividades" (2018c, p.45). Na continuação tem a percepção dos beneficiários, que utilizam métodos como entrevistas, questionários ou grupos focais para medir a satisfação e/ou percepção de quem recebe o serviço. O guia também aborda a importância da análise dos resultados, verificando se os objetivos originais estão sendo cumpridos.

Um dos pontos centrais do método é a aplicação da Matriz SWOT, que permite ao gestor sistematizar, de forma crítica e reflexiva, as Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças associadas à política em análise. Mais do que uma ferramenta descritiva, a matriz opera como um dispositivo analítico que favorece a leitura integrada entre fatores internos, relacionados à estrutura, capacidade institucional e desenho da política, e fatores externos, que dizem respeito ao contexto político, econômico e social em que a política se insere.

4.2.1.4. Guia 4 - E quando a política está em andamento? Avaliação ex post!

O quarto volume da coleção de guias consolida as diretrizes para a análise de intervenções públicas em fase de execução ou finalizadas. Este documento estabelece a avaliação *ex post* como um pilar de responsabilidade governamental, permitindo aferir se os objetivos traçados inicialmente foram convertidos em benefícios sociais concretos e se a política justifica a manutenção dos recursos públicos nela investidos.

A abordagem proposta no guia organiza-se a partir de alguns pilares fundamentais, cada um dedicado a uma dimensão específica da análise de políticas públicas. "Assim, uma gama muito ampla de perguntas de avaliação pode ser formulada a respeito do desenho, dos processos ou ainda dos resultados e custos de uma política" (IJSN, 2018d, p. 20). O primeiro deles, a Avaliação de Desenho, volta-se à verificação da consistência lógica da política, enfatizando a construção de um Modelo Lógico que permita examinar a adequação das ações propostas frente ao problema social identificado, bem como a coerência e viabilidade das metas estabelecidas.

O segundo pilar, a Avaliação de Processos, também denominada avaliação de implementação, concentra-se na operacionalização da política. Nessa etapa, busca-

se analisar o uso dos recursos e a execução das atividades, com o intuito de identificar eventuais falhas que possam comprometer a efetividade da intervenção, evitando, assim, o chamado “erro do tipo III”, caracterizado pela avaliação de programas que não foram executados conforme o planejado.

A Avaliação de Impacto, por sua vez, constitui o terceiro eixo analítico e se apoia em abordagens quantitativas para mensurar a relação de causalidade entre a política implementada e as mudanças observadas nos indicadores sociais. O guia apresenta diferentes estratégias metodológicas, incluindo métodos experimentais (como a alocação aleatória) e não experimentais, como diferença em diferenças e regressão descontínua, destacando a importância da construção de cenários contrafactuais para a identificação dos efeitos reais da intervenção.

Por fim, o quarto pilar refere-se à Avaliação de Custo-Benefício e Custo-Efetividade, que busca relacionar os impactos alcançados aos recursos investidos. Enquanto a análise de custo-benefício procura monetizar os resultados obtidos, a análise de custo-efetividade trabalha com indicadores não monetários, permitindo aferir, por exemplo, o custo por unidade de resultado alcançado, o que contribui para avaliar a eficiência do gasto público.

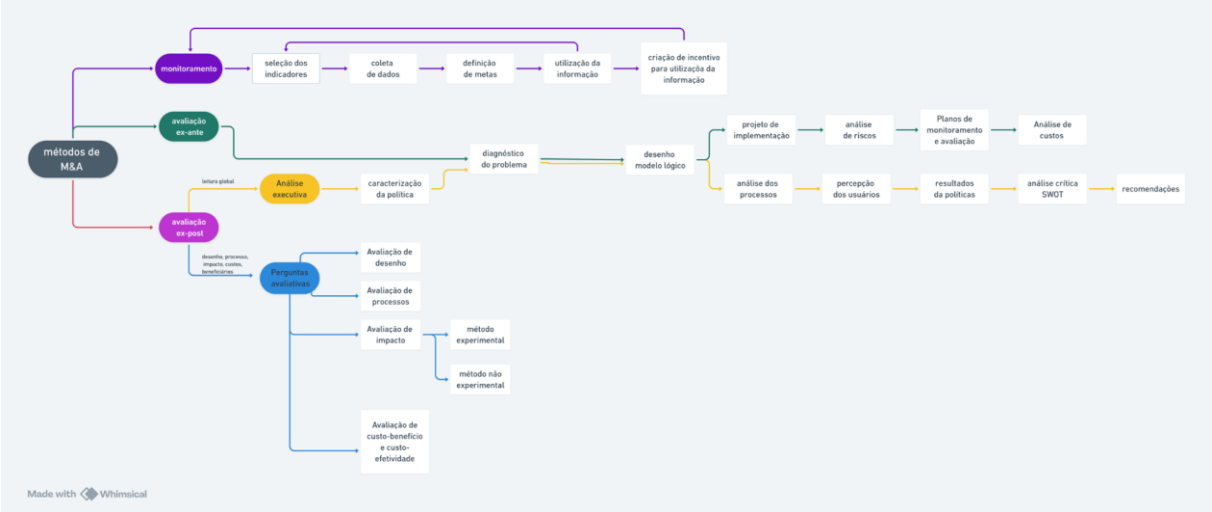
Em termos práticos, o manual defende que a avaliação de políticas públicas deve ser compreendida não apenas como um instrumento de controle legal, mas como uma ferramenta estratégica para a tomada de decisão orientada por evidências. Ao apresentar exemplos aplicados, diretrizes para coleta de dados e orientações para a realização de pesquisas de campo, o guia reforça o compromisso com a transparência, a eficiência e o aprimoramento contínuo da gestão pública no âmbito estadual.

4.3. Considerações sobre a sistematização metodológica do SiMAPP nos guias

No diagrama a seguir (Figura 4), apresenta-se uma junção do esquema de métodos de monitoramento e avaliação (M&A) desenvolvidos a partir dos guias, evidenciando não apenas a sequência das etapas, mas também as articulações e sobreposições entre elas. Embora organizadas em três grandes momentos (monitoramento, avaliação *ex-ante* e avaliação *ex-post*), essas etapas não se

desenvolvem de forma linear ou isolada. Pelo contrário, o esquema explicita intersecções relevantes, como a centralidade do diagnóstico do problema e do desenho do modelo lógico, que operam como pontos de conexão entre diferentes momentos do processo avaliativo. Assim, o diagrama evidencia que o monitoramento e a avaliação se configuram como um processo contínuo e integrado, no qual diferentes instrumentos e abordagens se retroalimentam, contribuindo para uma compreensão mais ampla das políticas e para a formulação de recomendações.

Figura 4 - Fluxograma do processo metodológico.



Fonte: https://whimsical.com/samira46/metodos-de-mea-DmLG3yfijmK4Bus3emJuXa. Elaboração própria

Em suma, a metodologia proposta pelo IJSN transcende a mera conferência de metas; ela promove a institucionalização de uma cultura de aprendizagem no setor público. Importa destacar que as avaliações e os monitoramentos realizados pelo SiMAPP se orientam por metodologias que estabelecem um marco geral para a condução da política, garantindo certa coerência e comparabilidade entre os processos. No entanto, essas diretrizes não operam de forma rígida ou homogênea. Na prática, as equipes as reinterpretam e ajustam de acordo com as necessidades, contextos e especificidades de cada pesquisa, incorporando variáveis territoriais, institucionais e sociais que atravessam as políticas analisadas.

Esse movimento evidencia uma adaptabilidade constitutiva do próprio modelo, que permite distensionar os limites entre padronização e sensibilidade ao contexto. Assim, as metodologias funcionam simultaneamente como estrutura orientadora e

como campo de adaptação, no qual se articulam diferentes formas de produzir conhecimento sobre a política pública.

Ainda assim, evidenciam-se pontos passíveis de aprimoramento em toda a coleção. Para o público geral, as guias podem parecer densas devido à predominância de textos extensos, tabelas complexas e linguagem técnica, o que dificulta a compreensão por não especialistas. Já para o público especializado, a obra dedica pouca atenção aos desafios operacionais cotidianos dos processos avaliatórios.

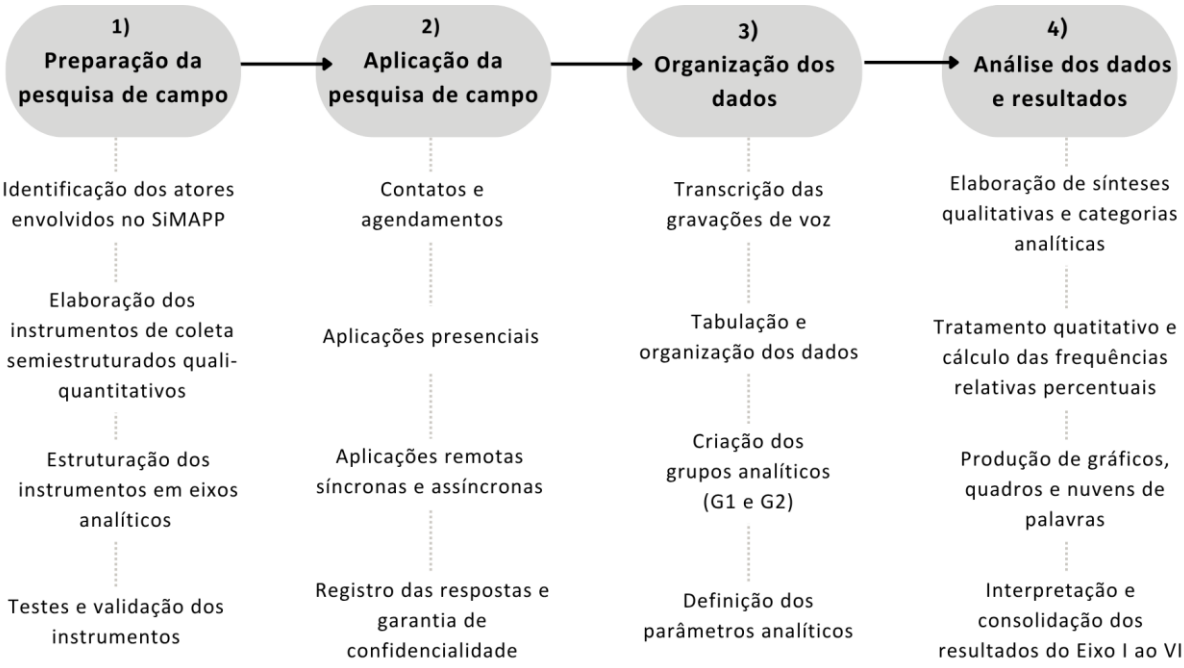
Além disso, os guias poderiam explorar ferramentas tecnológicas modernas, considerando que a realidade institucional avançou significativamente desde 2018. Há uma lacuna notável quanto ao advento da Inteligência Artificial e de novas tecnologias de análise de dados, fundamentais para a agilidade exigida pela gestão pública contemporânea.

No próximo capítulo, a partir das percepções dos beneficiários, torna-se possível compreender como esses métodos são efetivamente operacionalizados na prática, evidenciando seus desdobramentos concretos, limites e potencialidades nos contextos em que são aplicados.

5. PERCEPÇÃO DOS ATORES ENVOLVIDOS NO SIMAPP

Este capítulo tem como objetivo apresentar a pesquisa de campo desenvolvida junto aos atores envolvidos no SiMAPP, bem como os procedimentos metodológicos adotados nesta etapa da pesquisa. São abordadas a construção e aplicação dos instrumentos de coleta, além da organização, análise e interpretação dos dados obtidos. Para facilitar a compreensão dessas atividades, o fluxograma apresentado na Figura 5 sintetiza a estrutura metodológica empregada.

Figura 5 – Fluxograma do percurso metodológico da pesquisa de campo sobre a percepção dos atores envolvidos no SiMAPP



Fonte: Pesquisa de Análise Executiva do SiMAPP. Elaboração própria.

5.1. Preparação e aplicação da pesquisa de campo

Para a pesquisa de campo, foi adotada uma abordagem metodológica voltada à investigação da efetividade das ações programadas no âmbito do SiMAPP. Essa etapa teve como objetivo compreender a percepção daqueles que atuam no sistema. Para tanto, foram considerados todos os atores envolvidos no SiMAPP: bolsistas,

coordenadores de pesquisa, gestão do SiMAPP, pontos focais das secretarias e secretários.

Para a coleta de dados[15], foram elaborados e aplicados instrumentos compostos por questionários e entrevistas com roteiros semiestruturados. Segundo Minayo (2002), a entrevista semiestruturada caracteriza-se pela utilização de um roteiro orientador, que permite ao pesquisador conduzir a abordagem a partir de temas previamente definidos, sem impedir a exploração de novas questões emergentes ao longo da interação.

Nesse sentido, os roteiros foram organizados em eixos temáticos, combinando questões abertas, voltadas ao aprofundamento das percepções dos participantes, com questões fechadas, como escalas de avaliação e respostas dicotômicas. Para Gil (2002), a utilização de instrumentos com diferentes formatos de pergunta possibilita maior sistematização dos dados, ao mesmo tempo em que preserva a riqueza das informações qualitativas, conferindo maior robustez à análise. Questões de estrutura mais sintética e predominantemente fechada (ou também denominadas quantitativas), voltadas à obtenção de percepções objetivas, foram úteis de modo a complementar os dados qualitativos obtidos nas entrevistas. Todos os instrumentos foram previamente submetidos a teste e validação quanto à clareza, consistência e adequação aos objetivos da pesquisa, procedimento fundamental para assegurar sua validade e confiabilidade, que foi realizado com diferentes atores envolvidos no SiMAPP (Lakatos & Marconi, 2003).

Foram elaborados cinco instrumentos de coleta de dados distintos, cuja construção considerou as especificidades de cada grupo, especialmente no que se refere ao nível de envolvimento com o sistema, às atribuições desempenhadas e à disponibilidade dos participantes. Partindo de uma base comum, construíram-se questões específicas para cada perfil, proporcionando maior aderência com suas experiências e contextos de atuação (ANEXO B). Esta estratégia permitiu aprofundar temas relevantes para cada grupo, sem comprometer a unidade analítica da pesquisa.

Ressalta-se que a participação ocorreu de forma voluntária, com aplicação dos instrumentos em formato eletrônico ou presencial, de acordo com as possibilidades, agenda e limitações dos respondentes, com tempo estimado de resposta de

[15] Considera-se que as respostas obtidas através das entrevistas e questionários compõem os dados coletados.

aproximadamente 40 minutos. As respostas foram registradas por meio de anotações e gravações de voz e tratadas com confidencialidade. Nas aplicações remotas, os instrumentos foram operacionalizados por meio de plataformas digitais e ferramentas de comunicação síncrona e assíncrona, como Google Forms, videochamadas e troca de mensagens via WhatsApp. Com exceção das respostas obtidas via Google Forms, nas demais modalidades remotas foi assegurada a preservação da identidade dos participantes, sem identificação direta dos respondentes pelo pesquisador. Todas as respostas foram utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos e apresentadas de forma agregada, sem identificação individual dos participantes.

Do ponto de vista analítico, e com o objetivo de assegurar comparabilidade entre os diferentes perfis de respondentes, os instrumentos de coleta de dados foram estruturados a partir de seis eixos temáticos. Esses eixos foram definidos com base nos objetivos da pesquisa e nas dimensões relevantes para a compreensão do funcionamento e da efetividade do SiMAPP, como mostra a síntese na Figura 6. Essa estrutura assegurou a comparabilidade entre os diferentes perfis de respondentes, ao mesmo tempo em que orientou a análise das informações coletadas.

Figura 6 - Infográfico de diagrama radial para síntese de eixos analíticos.



Fonte: Pesquisa de Análise Executiva do SiMAPP. Elaboração própria.

Os eixos foram concebidos de modo a abranger e articular aspectos relacionados ao alinhamento conceitual da política, aos processos operacionais, à adequação metodológica, à produção e uso de evidências, à materialização dos produtos e à avaliação do sistema.

O Eixo I, intitulado “Alinhamento e expectativas da avaliação/monitoramento da política pública”, aborda a compreensão dos participantes acerca dos objetivos, indicadores e critérios que orientam o monitoramento e a avaliação no âmbito do SiMAPP. Busca-se identificar o grau de clareza conceitual, o alinhamento entre expectativas e entregas, bem como possíveis lacunas na definição do escopo e dos propósitos da política. O Eixo II, chamado “Processo, comunicação e carga de trabalho”, focaliza os aspectos operacionais envolvidos na execução das atividades, incluindo fluxos de trabalho, dinâmicas de comunicação entre os atores e percepção sobre a distribuição e intensidade das demandas. Este eixo permite analisar a eficiência dos processos e identificar entraves relacionados à organização e à gestão das atividades.

Na sequência, o Eixo III, intitulado “Realidade territorial e adequação metodológica”, examina a relação entre as metodologias adotadas e as especificidades dos contextos territoriais das políticas analisadas, considerando a disponibilidade, a qualidade e a adequação dos dados utilizados, bem como o grau de aderência dos instrumentos metodológicos às realidades concretas de implementação das políticas públicas. Já o Eixo IV, denominado “Evidências, recomendações e uso da avaliação/monitoramento”, investiga a produção de evidências no âmbito do SiMAPP, com foco na qualidade, aplicabilidade e viabilidade das recomendações geradas, buscando compreender em que medida os resultados das análises são incorporados aos processos decisórios e utilizados na formulação, revisão ou aprimoramento das políticas públicas.

O Eixo V, por sua vez, intitulado “Produto (relatórios) e linguagem institucional”, aborda a materialização dos resultados por meio dos produtos técnicos, especialmente os relatórios, considerando aspectos como clareza, acessibilidade da linguagem e adequação ao público-alvo, além de analisar a relação entre a normatização técnica e a aplicabilidade prática dos conteúdos produzidos. Por fim, o Eixo VI, denominado “Avaliação do processo de monitoramento e avaliação”, constitui um eixo de síntese, voltado à avaliação global do funcionamento do SiMAPP, contemplando a identificação de pontos fortes, limitações, desafios e oportunidades de aprimoramento, bem como a captação de expectativas futuras dos participantes em relação ao sistema.

5.2. Procedimentos de análise dos dados e resultados

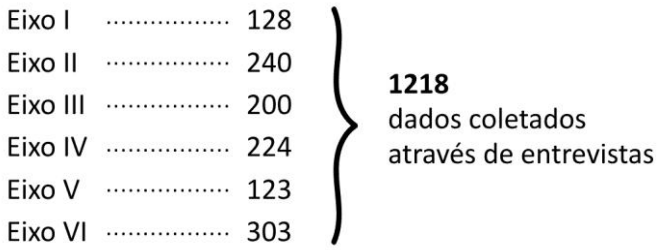
A análise dos dados combinou procedimentos qualitativos e quantitativos. As respostas às questões fechadas foram tratadas por meio de estatística descritiva, com cálculo de frequências relativas expressas em percentuais, como proposto por Gil (2002), permitindo a comparação entre os grupos de participantes.

As respostas abertas foram analisadas com base na técnica de análise de conteúdo temática, conforme Bardin (2016), sendo organizadas em categorias analíticas. Em alguns casos, procedeu-se também à quantificação dessas categorias, com o objetivo de identificar padrões de recorrência entre os participantes. Adicionalmente, respostas abertas de menor extensão foram utilizadas como

complemento interpretativo às questões fechadas, contribuindo para o aprofundamento da análise dos resultados.

Com base nos procedimentos analíticos descritos, foi possível estruturar o conjunto de dados obtidos na pesquisa, permitindo sua sistematização e interpretação. Foi obtido um conjunto de 1.218 respostas, que foram tabuladas com o apoio de ferramentas de tabulação e organização de dados, permitindo a organização e o cruzamento das informações de forma sistemática. Para a tabulação, também foi necessário fazer a transcrição dos áudios obtidos por meio das gravações realizadas durante as entrevistas. Essa estrutura evidencia a abrangência da coleta e possibilita uma leitura organizada das percepções dos participantes em relação aos distintos eixos analisados, conforme apresentado na Figura 7.

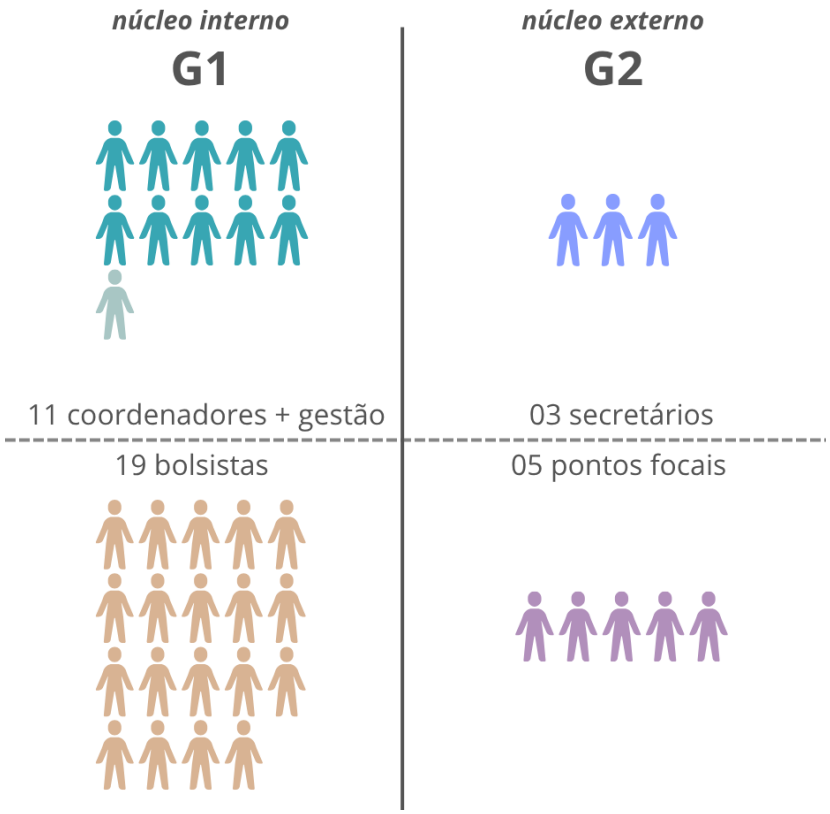
Figura 7 - Esquema de chaves para exibir quantitativo de dados coletados.



Fonte: Pesquisa de Análise Executiva do SiMAPP. Elaboração própria.

Ao todo, a amostra contempla a percepção de 38 atores envolvidos no SiMAPP, como mostra a Figura 8. Desses, 30 participantes integram o grupo interno ao IJSN, composto pela equipe técnica e pela gestão do sistema, sendo 10 coordenadores de pesquisa, 19 pesquisadores bolsistas e 1 representante da gestão do SiMAPP. O grupo externo, por sua vez, é formado por 8 participantes vinculados às secretarias, incluindo 5 pontos focais e 3 secretários.

Figura 8 - Quadrantes dos grupos de atores (G1 e G2) ilustrando o número de participantes.



Fonte: Pesquisa de Análise Executiva do SiMAPP. Elaboração própria.

Os participantes foram reorganizados em dois grupos agregados, conforme sua posição no sistema (Quadro 4): o Grupo 1 (G1), correspondente ao núcleo interno do IJSN, responsável pela produção e coordenação das pesquisas; e o Grupo 2 (G2), formado pelos representantes das secretarias, associados ao uso, aplicação e direcionamento dos resultados gerados pelo SiMAPP.

Quadro 4 - Caracterização dos grupos G1 e G2.

Grupo 1 (G1)	**Pesquisadores e gestão do SiMAPP** *Núcleo Interno*	Compreende a **gestão administrativa e os pesquisadores (coordenadores e bolsistas da equipe técnica-científica)** do SiMAPP. É o núcleo responsável pela visão estratégica, execução metodológica e produção dos resultados do sistema.
Grupo 2 (G2)	**Secretarias** *Núcleo Externo*	Inclui os **pontos focais das secretarias (selecionados pelos secretários) e os secretários de Estado**, que atuam como interlocutores e usuários dos produtos gerados pelo SiMAPP. Este grupo representa o nível de articulação e aplicação da política, oferecendo uma perspectiva sobre a utilização dos resultados no planejamento e na gestão das políticas públicas.

Fonte: Pesquisa de Análise Executiva do SiMAPP. Elaboração própria.

Com base nessa organização, a análise dos dados e resultados é realizada por meio de 43 ferramentas visuais distribuídas entre os eixos, visando facilitar a interpretação e a compreensão das informações. Para isso, o percurso analítico inicia-se no Eixo I e avança progressivamente até o Eixo VI.

5.3. Eixo I - Alinhamento e expectativas da avaliação/monitoramento da política pública

A análise do Eixo I concentrou-se na compreensão do grau de alinhamento entre os objetivos do SiMAPP e as expectativas dos participantes, considerando a clareza dos objetivos, dos indicadores e das diretrizes que orientam o monitoramento e a avaliação da política.

Para identificar os aspectos a serem melhor alinhados no início da pesquisa, segundo os entrevistados do G1, foram organizadas cinco categorias analíticas: governança e articulação institucional, estrutura metodológica, planejamento operacional, gestão de dados e comunicação dos resultados. A sistematização dessas dimensões resultou na construção de uma tabela-síntese, na qual as respostas foram agrupadas por categorias e suas respectivas frequências (Quadro 5).

Quadro 5: Síntese sobre os aspectos a serem melhor alinhados no início da pesquisa, segundo o G1.

Aspectos a serem melhor alinhados no início da pesquisa segundo o G1		
Categoria	Descrição	**Frequência (%)**
Governança e articulação institucional	Necessidade de alinhamento com a secretaria e grupos focais	**30%**
Estrutura metodológica	Definição prévia da metodologia, recorte metodológico e trâmites éticos	**30%**
Planejamento operacional	Organização de prazos e disponibilidade de recursos para execução da pesquisa	**20%**
Gestão de dados	Definição e organização prévia dos dados necessários à pesquisa	**10%**
Comunicação dos resultados	Definição do formato de devolutiva dos resultados	**10%**

Fonte: Pesquisa de Análise Executiva do SiMAPP. Elaboração própria.

As maiores frequências concentram-se na governança e articulação institucional e na estrutura metodológica, ambas com 30%, o que salienta que os principais aspectos a serem considerados no alinhamento inicial estão mais relacionados à necessidade de maior alinhamento prévio da equipe técnica da pesquisa com os gestores e pontos focais, bem como à definição mais clara e detalhada do desenho da pesquisa, especialmente no que se refere aos recortes analíticos. Fica evidente a importância da consideração de fatores externos, como mudanças no contexto político-institucional, que podem impactar diretamente o desenvolvimento e a continuidade das pesquisas.

No campo da governança, as falas demonstram a necessidade de maior alinhamento de expectativas quanto ao papel da avaliação e do monitoramento no ciclo da política pública, particularmente em relação ao tipo de evidência a ser produzida e às formas de sua utilização na tomada de decisão. Observa-se, nesse sentido, que, em alguns casos, os demandantes tendem a equiparar diferentes abordagens, como monitoramento, análise executiva e avaliação de impacto, sem considerar suas especificidades, alcances e limitações.

No que se refere à estrutura metodológica, as falas revelam que a ausência de um delineamento inicial mais consolidado, especialmente quanto ao desenho da pesquisa, estratégias de investigação e definição dos atores envolvidos, sobretudo os interessados em entrevistas, tende a se traduzir, ao longo da execução, em ajustes sucessivos com impactos sobre o cronograma e sobre a própria condução da pesquisa. Ao mesmo tempo, parte dos entrevistados destaca o caráter necessariamente adaptativo da pesquisa aplicada em políticas públicas e expressa que nem todos os elementos metodológicos podem ser definidos antes, o que revela uma tensão entre a exigência institucional de planejamento prévio e a natureza processual da investigação.

As questões relacionadas ao planejamento operacional, responsáveis por 20% das menções, aprofundam esse quadro ao evidenciar a dificuldade de antecipação das condições concretas de execução da pesquisa no interior da administração pública. A organização de prazos depende diretamente de fatores externos à equipe de pesquisa, especialmente das agendas das secretarias, das unidades executoras e dos próprios grupos focais/beneficiários entrevistados. A entrada em campo, a tramitação de instrumentos e a articulação entre atores institucionais ocorrem em um

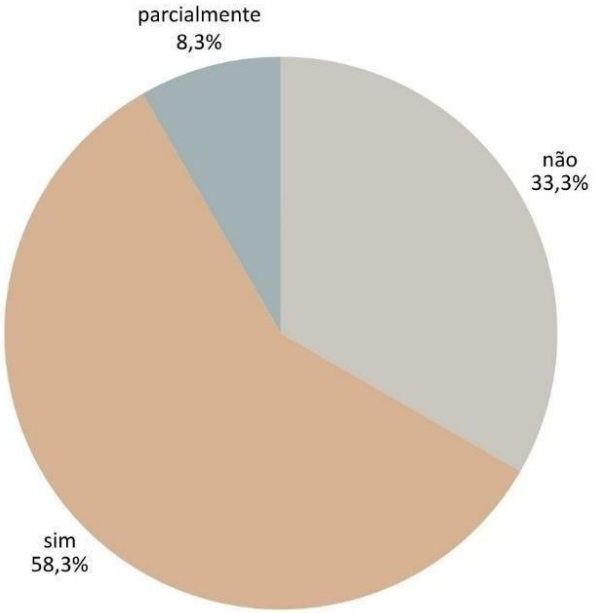
ambiente marcado por sobreposição de agendas e reconfigurações frequentes, o que exige ajustes contínuos ao longo do processo.

No que se refere à gestão de dados, mencionada por 10% dos participantes, as respostas falam acerca da necessidade de definição prévia dos dados a serem utilizados na pesquisa, bem como de sua organização, estruturação e disponibilização antes do início das atividades que dependem desses dados. Esse alinhamento envolve a capacidade institucional das secretarias de produção, armazenamento e disponibilização das informações, incluindo aspectos como estabilidade dos sistemas de dados, infraestrutura tecnológica e padronização entre bases. Tais elementos influenciam diretamente a confiabilidade, a comparabilidade e o acesso às informações ao longo do tempo. A dependência das secretarias para extração e tratamento das informações gera atrasos recorrentes, com impactos diretos sobre o planejamento e sobre as escolhas metodológicas. Trata-se, portanto, de uma dimensão transversal, que condiciona tanto o ritmo de execução quanto o alcance analítico da pesquisa.

No campo da comunicação dos resultados, também com 10% das menções, constata-se que a definição de formatos, produtos e estratégias de disseminação tende a não ser estabelecida desde o início, configurando-se como um aspecto que demanda maior alinhamento prévio. A antecipação dessas definições pode ser relevante para orientar a produção dos resultados ao longo da pesquisa, especialmente no que se refere à adequação da linguagem, ao formato dos produtos e à identificação dos públicos envolvidos. Configura-se, portanto, como uma dimensão importante do alinhamento inicial, contribuindo para ampliar o potencial de uso das evidências produzidas e sua articulação com os processos decisórios.

Ainda no Eixo I, foi conduzida uma análise específica sobre os indicadores. O objetivo foi compreender, a partir dos entrevistados do G1, se esses elementos estavam previamente definidos antes do início da pesquisa pela secretaria ou se foram identificados ao longo de sua execução. Os resultados estão sintetizados no Gráfico 1:

Gráfico 1 - Estabelecimento prévio ou posterior da identificação dos indicadores pelo G1.

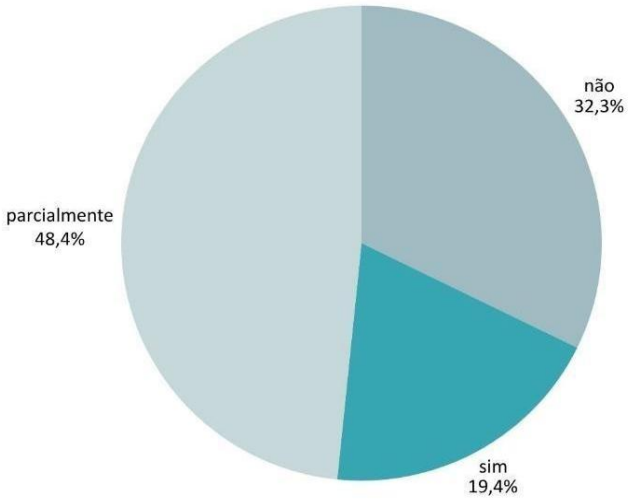


Fonte: Pesquisa de Análise Executiva do SiMAPP. Elaboração própria.

Conforme evidenciado, 58,3% dos participantes disseram que os indicadores estavam previamente estabelecidos, enquanto 33,3% afirmaram que não havia definição prévia e 8,3% apontaram uma definição parcial. Os dados indicam que, embora na maioria dos casos os indicadores estejam definidos desde o início, em parte das pesquisas eles não se encontram plenamente consolidados nessa etapa, sendo incorporados ao longo do processo investigativo. Essa dinâmica introduz instabilidade no percurso analítico. Observa-se, assim, variação no grau de definição inicial dos parâmetros, o que indica diferentes níveis de estruturação entre as pesquisas.

Em complemento, investigou-se a percepção dos participantes do G1 sobre a clareza e a acessibilidade dos indicadores disponibilizados pelas secretarias. Os resultados estão apresentados no Gráfico 2.

Gráfico 2 - A acessibilidade e clareza dos indicadores pelo G1.

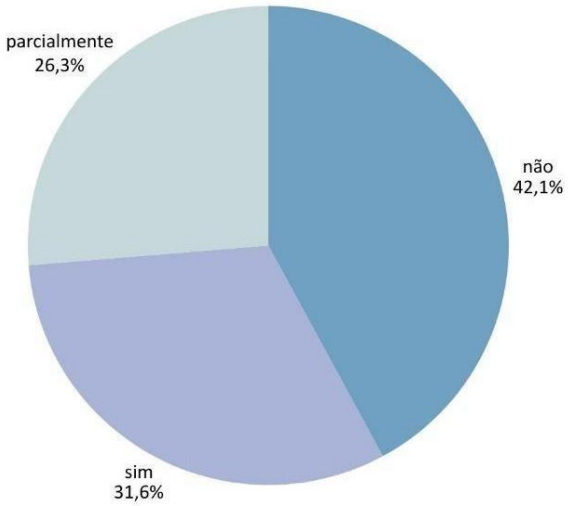


Fonte: Pesquisa de Análise Executiva do SiMAPP. Elaboração própria.

De acordo com os dados obtidos, 48,4% dos participantes avaliaram que os indicadores recebidos pela secretaria estavam parcialmente claros e acessíveis, enquanto 32,3% afirmaram que não estavam, e apenas 19,4% consideraram que estavam em condições adequadas. A concentração de respostas em ‘parcialmente’ e ‘não’, e o menor índice de respostas para ‘sim’, mostram que há fragilidades na sistematização dos indicadores, que geram limitações no seu uso para a pesquisa. A análise conjunta desses resultados evidencia que a existência prévia de indicadores não garante, necessariamente, sua clareza e alcançabilidade ao longo da pesquisa, exteriorizando a necessidade de atenção também às condições de acesso e interpretação dessas informações.

Na sequência, investigou-se a ocorrência de dificuldades relacionadas ao acesso e à sistematização dos dados sobre o funcionamento das políticas e programas analisados pelo SiMAPP, a partir da percepção dos participantes do G1. Os resultados estão apresentados no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Dificuldades do G1 para acessar e sistematizar as informações sobre o funcionamento das políticas públicas.



Fonte: Pesquisa de Análise Executiva do SiMAPP. Elaboração própria.

Conforme observado, 42,1% dos participantes afirmaram não ter enfrentado dificuldades, enquanto 31,6% relataram dificuldades e 26,3% indicaram dificuldades parciais nesse processo. Apesar da predominância de respostas negativas, o percentual combinado de dificuldades (57,9%) indica que o acesso aos dados constitui um entrave significativo, revelando inconsistências nas secretarias e implicando limitações na compreensão do objeto analisado. Esse resultado sugere que a compreensão e a sistematização das informações não ocorrem de maneira uniforme entre G1, variando conforme o contexto da política analisada, a disponibilidade de informações e as condições de acesso às fontes institucionais.

Com o objetivo de aprofundar a compreensão dessas dificuldades, foram analisadas as respostas dos participantes que responderam “sim” e “parcialmente” sobre ter enfrentado dificuldades. A partir desse conjunto, procedeu-se à sistematização dos dados em categorias analíticas, organizadas em um quadro-síntese (Quadro 6), que reúne as principais dimensões associadas ao acesso e à compreensão do funcionamento das políticas.

Quadro 6 - Síntese das dificuldades identificadas no Eixo I, segundo a percepção do G1.

Síntese das dificuldades identificadas no Eixo I, segundo a percepção do G1

Categoria	Descrição	Frequência (%)
Compreensão e funcionamento da política pública	Dificuldade de compreensão da lógica, estrutura e operacionalização da política	**28,9%**
Acesso a dados e documentos	Restrição, ausência ou desatualização de dados e documentos	**21,1%**
Teoria da política desestruturada	Ausência ou fragilidade de base teórica clara da política	**15,8%**
Dependência/demora dos gestores	Morosidade ou necessidade de mediação direta com gestores	**13,2%**
Fragmentação e confusão normativa	Normativas dispersas, pouco claras ou contraditórias	**10,5%**
Falta de monitoramento anterior/histórico	Ausência de informações sobre evolução ou acompanhamento da política	**10,5%**

Fonte: Pesquisa de Análise Executiva do SiMAPP. Elaboração própria.

A análise das categorias sinaliza que a principal dificuldade está relacionada à própria compreensão e ao funcionamento da política (28,9%). Esse resultado sugere que, em parte dos casos, o objeto de análise não se apresenta de forma suficientemente estruturada, sistematizada ou explicitada em termos da sua lógica e do seu funcionamento, exigindo esforços adicionais por parte dos pesquisadores para sua compreensão. Em seguida, destacam-se as dificuldades relativas ao acesso a dados e documentos (21,1%), refletindo situações de restrição, ausência ou desatualização das informações necessárias à análise, bem como diferenças nas formas de disponibilização entre secretarias e os locais de atuação na escala estadual. Esse aspecto reforça a importância da organização e da consistência das bases informacionais para o desenvolvimento das pesquisas.

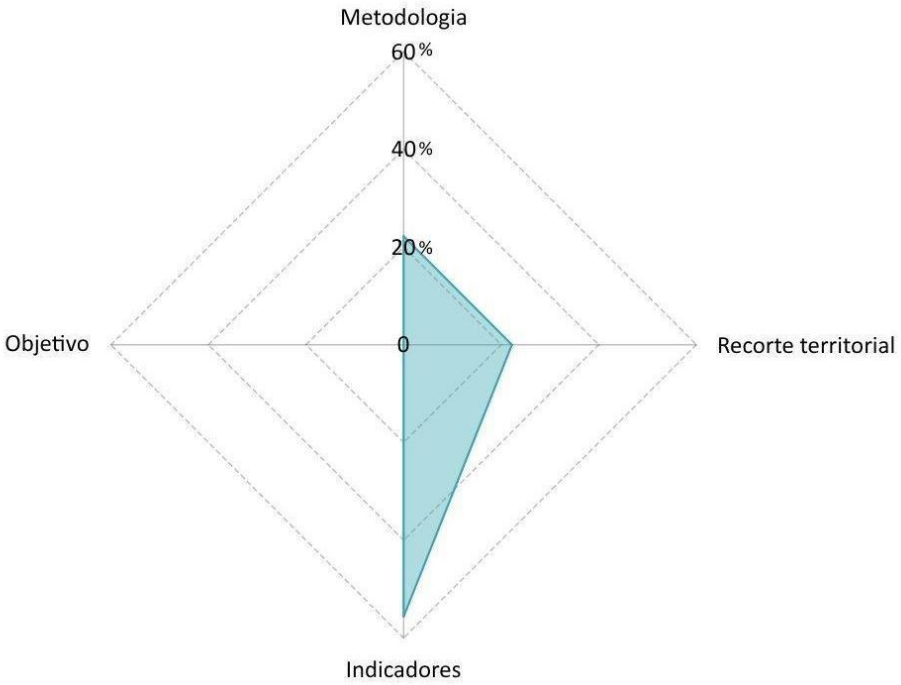
Também se observa a presença de questões associadas à estrutura teórica da política (15,8%), evidenciando a ausência ou fragilidade de referenciais conceituais que orientem sua compreensão e análise. Outras categorias relevantes incluem a dependência ou demora dos gestores (13,2%), que aponta para a necessidade de mediação institucional para obtenção de informações; a fragmentação e confusão normativa (10,5%), associada à dispersão, sobreposição ou inconsistência de normativas; e a falta de monitoramento ou histórico da política (10,5%), indicando a ausência de registros sistemáticos sobre sua evolução ao longo do tempo.

Para além da identificação isolada dessas categorias, percebe-se que parte significativa das dificuldades está associada não apenas ao acesso às informações,

mas à própria configuração das políticas como objeto de análise. Em diversos casos, a compreensão do funcionamento da política exigiu processos investigativos adicionais, como a articulação de normativas dispersas, a interpretação de informações não sistematizadas e a reconstrução de sua lógica de funcionamento. Nesse contexto, a ausência ou fragilidade de uma base teórica estruturada, combinada à fragmentação normativa e à inexistência de registros consolidados, faz com que a pesquisa incorpore etapas voltadas à própria definição e organização do objeto analisado. Esse movimento condiciona o percurso metodológico, o tempo de execução e o alcance das análises desenvolvidas.

Até o momento, as análises do Eixo I concentraram-se na percepção do G1, diretamente envolvido na execução das pesquisas. Como forma de complementar essa leitura, investigou-se, junto ao G2, quais aspectos poderiam ter recebido maior prioridade e aprofundamento durante a realização das pesquisas no âmbito do SiMAPP. Os resultados estão apresentados no Gráfico 4.

Gráfico 4 - Aspectos que poderiam ter recebido maior prioridade e aprofundamento durante as pesquisas do SiMAPP, pelo G2.



Fonte: Pesquisa de Análise Executiva do SiMAPP. Elaboração própria.

Conforme constatado, 55,6% dos participantes do G2 assinalaram a palavra “indicadores” como o principal aspecto a ser aprimorado, enquanto 22,2% apontaram a “metodologia” e 22,2% o recorte territorial. Ressalta-se que nenhum participante selecionou a opção “objetivos”. Quando perguntados sobre os motivos da escolha dos aspectos, foi entendido que a predominância atribuída aos indicadores evidencia a demanda por maior consolidação e definição desses elementos vistos de uma forma geral, especialmente no que se refere à construção de parâmetros capazes de qualificar a leitura dos resultados das políticas analisadas. Nesse sentido, identifica-se a expectativa de que os indicadores não se restrinjam ao acompanhamento de aspectos operacionais, mas permitam também uma leitura mais consistente dos resultados e desdobramentos das ações ao longo do tempo. Observa-se, contudo, uma tensão quanto à responsabilidade por sua definição: enquanto parte dos pesquisadores atribui essa função às secretarias, estas, por sua vez, a deslocam para o âmbito da pesquisa.

Em relação à metodologia, observa-se a percepção de que sua estruturação nem sempre esteve plenamente definida desde o início da pesquisa, sendo ajustada e refinada ao longo do processo investigativo. Já o recorte territorial é apontado como um aspecto com potencial de maior aprofundamento, especialmente por meio de análises regionais mais detalhadas que permitam evidenciar diferenças relacionadas ao acesso às políticas, à capacidade de formulação de projetos e às formas de participação entre territórios. De modo geral, as respostas indicam uma demanda por maior definição e consolidação dos elementos estruturantes das pesquisas, de forma a fortalecer sua organização e sua aplicação em diferentes contextos de uso.

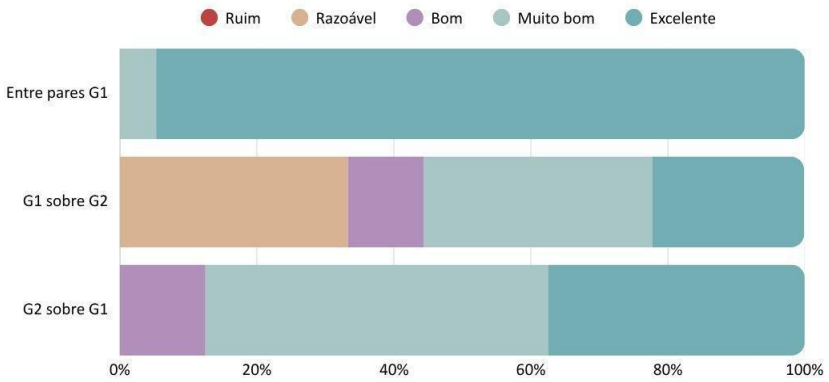
A ausência de menções aos objetivos por parte do G2 não necessariamente indica uma compreensão consolidada, podendo também refletir a naturalização desses elementos ou a priorização de aspectos operacionais em detrimento de questões conceituais mais amplas. Em contraste, as falas do G1 apontam para dificuldades, por parte do G2, na distinção entre diferentes abordagens do SiMAPP, questão diretamente associada à compreensão dos objetivos da pesquisa. Dando prosseguimento à análise, aborda-se o Eixo II.

5.4. Eixo II - Processo, comunicação e carga de trabalho

O Eixo 2, denominado “Processo, comunicação e carga de trabalho”, focaliza os aspectos operacionais envolvidos na execução das atividades, incluindo fluxos de trabalho, dinâmicas de comunicação entre os atores e percepção sobre a distribuição e intensidade das demandas. Este eixo permite analisar a eficiência dos processos e identificar entraves relacionados à organização e à gestão das atividades.

No que se refere à dimensão da comunicação, os dados foram coletados por meio de escala *Likert*[16] e sistematizados em gráficos de barras empilhadas, permitindo a comparação entre diferentes relações institucionais no âmbito do sistema. A comunicação entre pares do G1 foi avaliada de forma amplamente positiva, com predominância da categoria “excelente”, representando 95% das respostas, e 5% classificadas como “bom”, como ilustra o Gráfico 5:

Gráfico 5 - Avaliações acerca da comunicação entre os grupos.



Fonte: Pesquisa de Análise Executiva do SiMAPP. Elaboração própria.

Já na percepção da comunicação do G1 sobre o G2, verifica-se uma maior dispersão das respostas, indicando variações na experiência comunicacional. Os dados apontam 33,3% como “razoável”, 11,1% como “bom”, 33,3% como “muito bom” e 22,2% como “excelente”, revelando uma percepção menos homogênea quando comparada à comunicação interna do G1.

Na avaliação do G2 sobre o G1, a percepção tende novamente a uma avaliação mais positiva, com 12,5% classificando como “bom”, 50% como “muito bom” e 37,5%

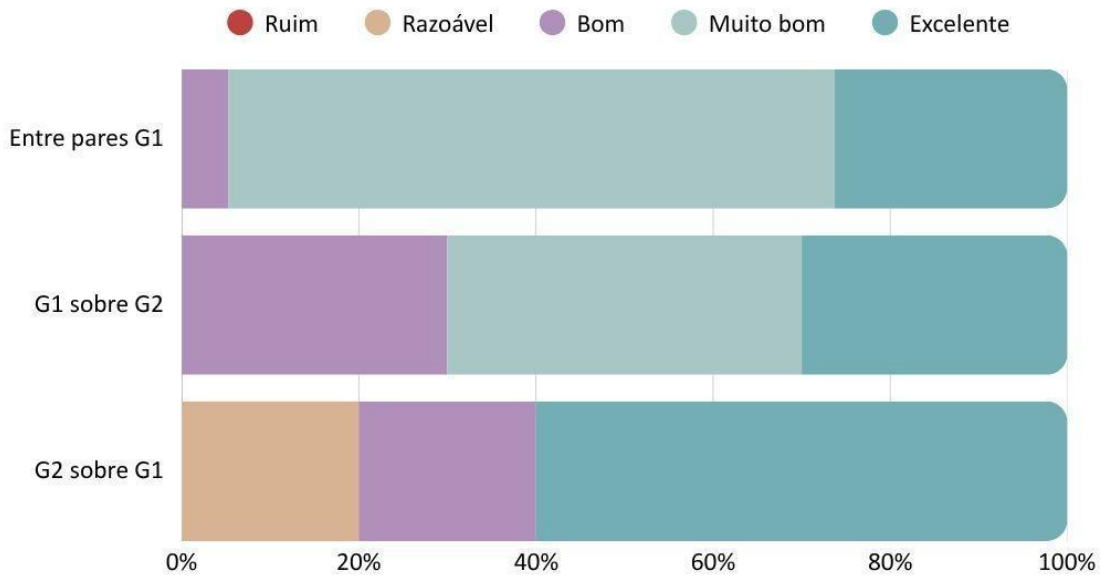
[16] Segundo Singh (2006), a escala Likert consiste em um conjunto de afirmações sobre uma situação. As respostas, organizadas em escala métrica, permitem mensurar atitudes em relação ao tema investigado.

como “excelente”, indicando um reconhecimento mais consistente da qualidade da comunicação.

Em suma, os dados indicam que a comunicação interna do G1 apresenta maior homogeneidade e avaliação mais elevada, enquanto as interações entre G1 e G2 revelam maior variabilidade perceptiva, sugerindo diferenças na experiência comunicacional entre os níveis de atuação no sistema.

Após verificar a percepção sobre a comunicação entre os grupos, buscou-se entender a percepção no que se refere à organização das atividades (Gráfico 6). Entre os pares do G1, a organização foi avaliada como “muito boa” por 68,4% dos respondentes e “excelente” por 26,3%, com apenas 5,3% indicando avaliação “boa”, destacando uma percepção predominantemente positiva da organização interna.

Gráfico 6 - Avaliações acerca da organização dos grupos.

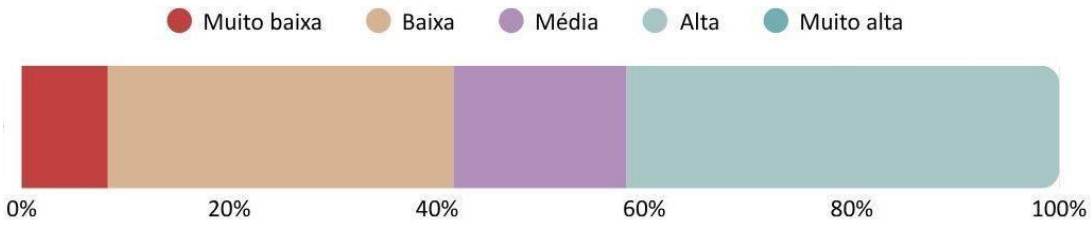


Fonte: Pesquisa de Análise Executiva do SiMAPP. Elaboração própria.

O G1, ao avaliar o G2, atribuiu 30% como “bom”, 40% como “muito bom” e 30% como “excelente”, indicando uma visão equilibrada, com leve concentração nas categorias intermediárias superiores. Já o G2, ao avaliar o G1, apresentou 20% de respostas “razoável”, 20% “bom” e 60% “excelente”. Ainda que, em alguns casos, a organização do G1 tenha sido avaliada como razoável pelo G2, os resultados demonstram uma percepção mais positiva.

No que se refere à rotatividade da equipe, a percepção dos participantes vinculados ao G1 evidencia uma distribuição heterogênea das respostas, indicando ausência de consenso quanto ao nível de estabilidade dos integrantes ao longo da execução das atividades, como mostra o Gráfico 7:

Gráfico 7 - A rotatividade de equipe na percepção do G1.



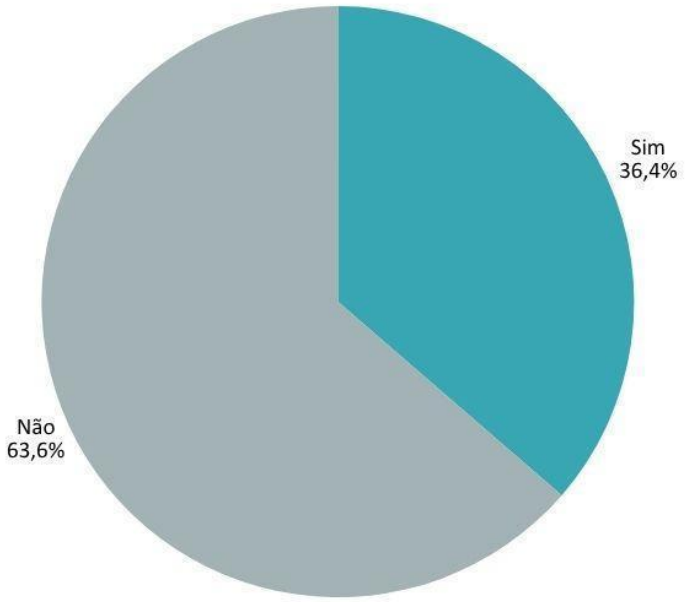
Fonte: Pesquisa de Análise Executiva do SiMAPP. Elaboração própria.

Os dados apontam que 8,3% dos respondentes consideram a rotatividade “muito baixa” e 33,3% a classificam como “baixa”, totalizando 41,6% de percepções associadas a maior estabilidade da equipe. Em contrapartida, 16,7% indicam uma avaliação intermediária, classificando a rotatividade como “média”, enquanto 41,7% percebem a rotatividade como “alta”.

Esse equilíbrio entre percepções de baixa estabilidade e alta rotatividade sugere uma leitura não linear do fenômeno no âmbito do G1, indicando que a experiência de permanência ou substituição de membros pode ter variado ao longo do tempo ou entre diferentes frentes de atuação. Essa ambivalência aponta para possíveis oscilações na composição das equipes, o que pode impactar diretamente a continuidade dos processos, a consolidação de rotinas e a acumulação de conhecimento institucional.

No que se refere à dificuldade de encontrar especialistas no tema, os dados do G1 indicam uma percepção majoritariamente positiva quanto à disponibilidade de profissionais qualificados para a realização das atividades previstas no âmbito das pesquisas, conforme o Gráfico 8:

Gráfico 8 - A Mensuração da existência de dificuldade para encontrar especialistas no tema de pesquisa, pelo G1.

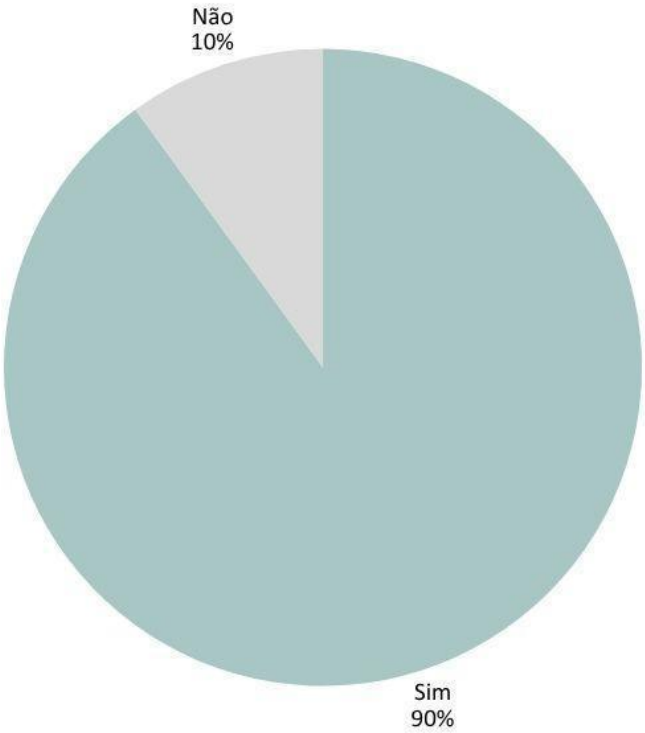


Fonte: Pesquisa de Análise Executiva do SiMAPP. Elaboração própria.

A maior parte dos respondentes (63,6%) afirmou não ter enfrentado dificuldades na identificação de especialistas, o que sugere a existência de uma rede de acesso relativamente estruturada e suficiente para atender às demandas técnicas dos projetos. Em contrapartida, 36,4% relataram a presença de dificuldades nesse processo, indicando que, embora não predominante, esse ainda é um desafio presente em parte das experiências analisadas. Esse resultado aponta para uma condição geral favorável de acesso à expertise no contexto do G1, ainda que com variações pontuais associadas às especificidades temáticas das pesquisas ou às diferentes redes de contato mobilizadas por cada equipe. Assim, identifica-se que a disponibilidade de especialistas tende a não se constituir como um entrave estrutural, embora não seja plenamente homogênea entre todos os casos analisados.

No que se refere à necessidade de reordenamento de estratégias e prazos, os dados do G1 indicam uma percepção amplamente convergente quanto à ocorrência de ajustes ao longo da execução das atividades, de acordo com o Gráfico 9:

Gráfico 9 - A necessidade de reordenamento de estratégias e prazos, pelo G1.

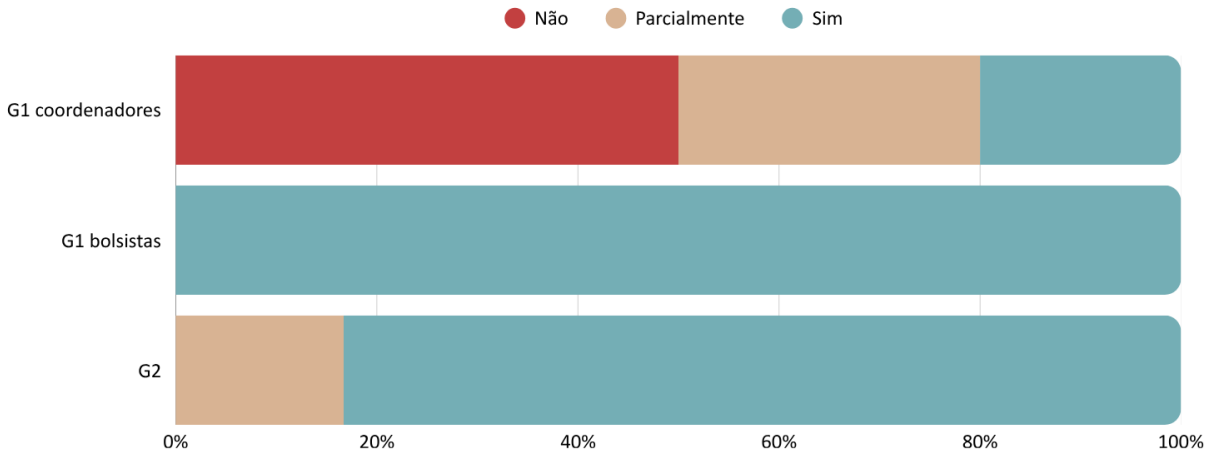


Fonte: Pesquisa de Análise Executiva do SiMAPP. Elaboração própria.

A maioria expressiva dos respondentes (90%) afirmou ter sido necessário reordenar estratégias e prazos em algum momento do desenvolvimento das pesquisas, enquanto apenas 10% indicaram não ter vivenciado essa necessidade. Esse padrão indica que, incluindo as fragilidades no alinhamento inicial, identificadas no Eixo I, há desdobramentos em um processo contínuo de readequação operacional. Nesse processo, o planejamento deixa de funcionar como referência estável e passa a ser constantemente ajustado ao longo da execução da pesquisa.

No que se refere à compatibilidade entre o tempo e o esforço demandados pela pesquisa e as demais atribuições institucionais dos participantes, observam-se percepções distintas entre os grupos analisados, indicando diferentes experiências no processo de execução das atividades (Gráfico 10).

Gráfico 10 - Houve compatibilidade entre o tempo e o esforço demandados pelos atores envolvidos no SiMAPP e suas demais atribuições institucionais?



Fonte: Pesquisa de Análise Executiva do SiMAPP. Elaboração própria.

No G1, as respostas evidenciam percepções distintas entre os coordenadores e os bolsistas. Entre os coordenadores, predominou a percepção de incompatibilidade parcial ou total entre as demandas da pesquisa e outras atribuições institucionais. Metade dos coordenadores (50%) afirmou que o tempo e o esforço exigidos não foram compatíveis com suas demais atividades, enquanto 30% indicaram compatibilidade apenas parcial e 20% consideraram que houve compatibilidade. Esse padrão sugere que a insuficiência de definição e previsibilidade no planejamento inicial, em articulação com outros fatores já apontados, tende a produzir efeitos cumulativos no nível operacional. Esses efeitos são expressos na concentração da carga de trabalho no G1 e em uma distribuição assimétrica de responsabilidades ao longo do ciclo da pesquisa.

Por outro lado, todas as respostas dos bolsistas do G1 expressam que o tempo e esforço demandados foram compatíveis com a sua rotina sem gerar sobrecarga. A separação das análises no interior do G1 mostrou-se necessária para evidenciar diferenças de percepção relacionadas às funções exercidas no grupo, indicando que os impactos do tempo e do esforço demandados em relação às demais atribuições institucionais ou à rotina foram sentidos de maneira distinta entre coordenadores e bolsistas.

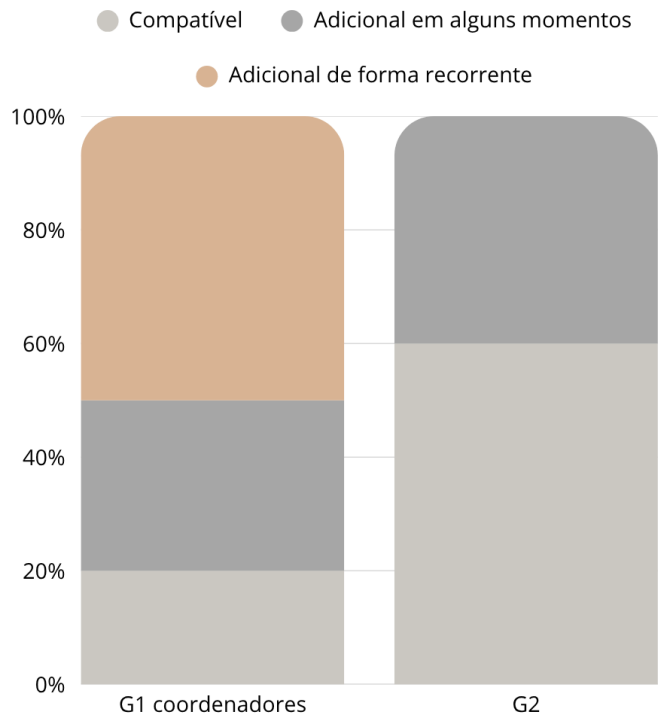
Em contraste, o G2 apresenta uma avaliação significativamente mais positiva dessa compatibilidade. A maioria expressiva (83,3%) afirmou que o tempo e o esforço demandados foram compatíveis com suas demais atribuições institucionais, enquanto

16,7% indicaram compatibilidade parcial, não havendo registros de avaliação negativa neste grupo. Esse padrão sugere que, para os participantes do G2, a inserção nas atividades de pesquisa ocorreu de forma mais ajustada à sua carga institucional, com menor percepção de sobreposição ou conflito entre demandas.

A comparação entre os três gráficos evidencia que o tempo e esforço demandados em prol da pesquisa, foram percebidos de maneira mais intensa pelos coordenadores do G1, em razão de sua maior responsabilidade e envolvimento direto na condução da pesquisa.

Como aprofundamento da análise sobre a dedicação de tempo à pesquisa, observa-se novamente uma diferença relevante entre as percepções dos coordenadores do G1 e do G2 quanto à organização do tempo e à avaliação da dedicação exigida ao longo do período de execução da pesquisa, indicando experiências distintas em relação ao nível de demanda temporal das atividades (Gráfico 11).

Gráfico 11: A organização do tempo e a avaliação da dedicação exigida pela pesquisa do SiMAPP ao longo do seu período de execução.



Fonte: Pesquisa de Análise Executiva do SiMAPP. Elaboração própria.

No G1 (coordenadores), a percepção predominante indica um maior nível de exigência contínua de dedicação. Metade dos respondentes (50%) afirmou que a pesquisa exigiu dedicação adicional de forma recorrente, enquanto 30% indicaram que essa necessidade ocorreu apenas em alguns momentos. Apenas 20% consideraram que a dedicação à pesquisa foi compatível com o tempo inicialmente previsto. Esse conjunto de respostas sugere que, para os coordenadores G1, a execução das atividades esteve associada a uma demanda temporal constante e, em parte significativa dos casos, superior ao planejado inicialmente.

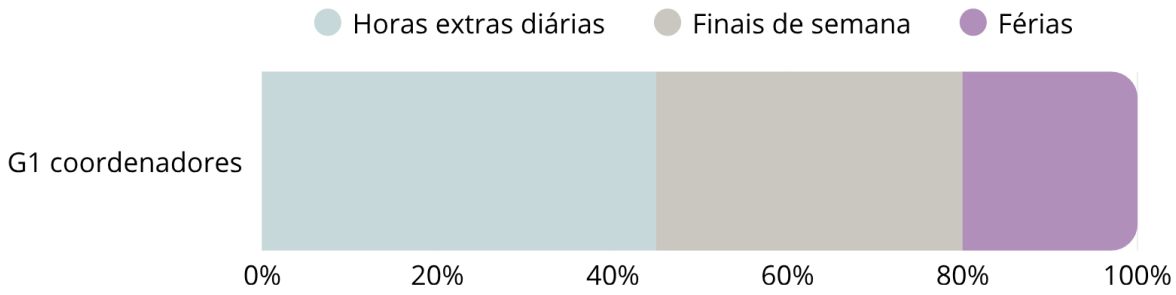
Em contrapartida, o G2 apresenta uma percepção mais favorável em relação à previsibilidade e adequação do tempo demandado. A maioria dos respondentes (60%) afirmou que a pesquisa foi compatível com o tempo inicialmente previsto, enquanto 40% indicaram que houve necessidade de dedicação adicional em alguns momentos. Não foram registradas respostas indicando dedicação adicional recorrente neste grupo. Esse padrão sugere uma maior estabilidade na relação entre planejamento e execução das atividades sob a perspectiva do G2. A comparação entre os grupos evidencia uma assimetria na experiência de gestão do tempo que corrobora distintos níveis de envolvimento e de pressão operacional ao longo da execução das atividades, com maior incidência de ajustes e reconfigurações temporais para os coordenadores do G1.

Para compreender essa diferença, investigou-se como se deu a participação do G2 ao longo do processo. As respostas conferem um padrão predominantemente técnico e pontual de inserção, com atuação voltada ao apoio em momentos específicos, especialmente na validação de instrumentos, revisão de conteúdos e contribuição para a contextualização das análises. Esse formato afirma um envolvimento orientado por demandas delimitadas, sem participação contínua em todas as etapas da pesquisa. Percebe-se ainda certa variação nos níveis de engajamento, desde participação mais sistemática em reuniões até atuações restritas à validação de aspectos metodológicos ou técnicos. Em alguns casos, o envolvimento foi mais distanciado, com presença apenas consultiva ou de acompanhamento pontual do processo. De modo geral, o G2 apresenta uma participação predominantemente episódica e funcional, o que ajuda a explicar a percepção de maior compatibilidade entre tempo demandado e demais atribuições institucionais, em contraste com dinâmicas mais contínuas e intensivas observadas no G1.

Aos 80% dos coordenadores do G1 que indicaram que a pesquisa exigiu tempo de dedicação adicional, foram feitos, em complemento, questionamentos sobre a necessidade de ampliação do tempo de dedicação à pesquisa para além da jornada regular de trabalho. Percebe-se a presença de intensificação das atividades em diferentes modalidades de extensão temporal do trabalho, conforme o gráfico a seguir:

Gráfico 12: Que tempo a mais foi preciso dedicar à pesquisa, segundo os coordenadores do G1.

.



Fonte: Pesquisa de Análise Executiva do SiMAPP. Elaboração própria.

Os dados indicam que 45% relataram a realização de horas extras diárias, apontando para uma ampliação recorrente da carga horária ao longo da rotina de execução das atividades. Além disso, 35% mencionaram a necessidade de dedicação aos finais de semana, o que indica a extensão do trabalho para períodos tradicionalmente destinados ao descanso. Já 20% indicaram ter precisado trabalhar durante os períodos de férias, revelando situações mais críticas de sobreposição entre tempo institucional de pausa e demandas da pesquisa. Esse conjunto de respostas aponta que, para os coordenadores do G1, a organização do tempo de trabalho foi frequentemente reconfigurada para acomodar as demandas da pesquisa, com diferentes níveis de intensificação e invasão de tempos não regulares de trabalho.

No Eixo II, o G1 se caracteriza por uma avaliação positiva da comunicação e da organização interna, com maior homogeneidade nas percepções, mas também por um padrão de alta intensidade operacional, marcado por reconfigurações constantes das atividades, ampliação da carga de trabalho e recorrentes ajustes de prazos e estratégias. O G2, por sua vez, apresenta participação mais pontual e funcional, de

natureza técnica e episódica, associada a maior estabilidade na gestão do tempo e menor percepção de sobrecarga ou conflito com outras atribuições institucionais.

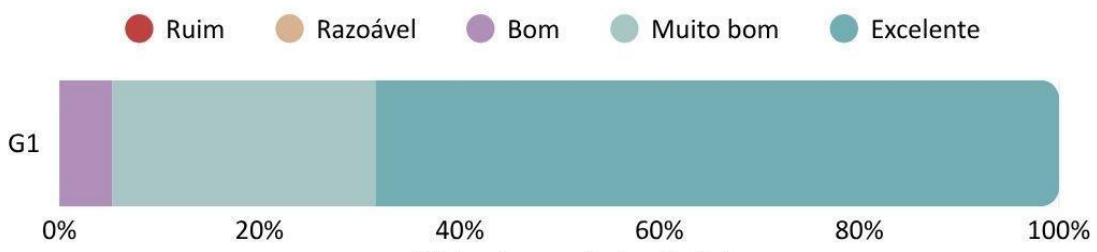
De modo geral, observa-se uma assimetria estrutural na experiência do trabalho, com concentração das demandas sobre os coordenadores G1. Em contrapartida, os bolsistas do G1 perceberam sua participação na pesquisa como compatível com a rotina desempenhada, sem associação à sobrecarga, enquanto o G2 apresentou uma atuação mais delimitada. Esse conjunto realça que, embora a estrutura organizacional tenha sido avaliada de forma positiva pelos participantes, a distribuição desigual das responsabilidades produziu experiências distintas de envolvimento e pressão entre os grupos, especialmente entre os coordenadores do G1, responsáveis pela condução e sustentação das atividades de pesquisa. Em continuidade, procede-se à análise do Eixo III.

5.5. Eixo III - Realidade territorial e adequação metodológica

O Eixo III, intitulado “Realidade territorial e adequação metodológica”, examina a relação entre as metodologias adotadas e as especificidades dos contextos territoriais das políticas analisadas, considerando a disponibilidade, a qualidade e a adequação dos dados utilizados, bem como o grau de aderência dos instrumentos metodológicos às realidades concretas de implementação das políticas públicas.

Sobre os critérios de recorte territorial adotados na pesquisa, nota-se uma avaliação predominantemente positiva por parte do G1, com 5,3% das respostas classificando-os como “bom”, 26,3% como “muito bom” e 68,4% como “excelente”. O padrão de respostas indica um alto grau de aceitação dos critérios definidos, sugerindo que o desenho territorial da pesquisa é reconhecido como adequado pelos respondentes de acordo com o Gráfico 13.

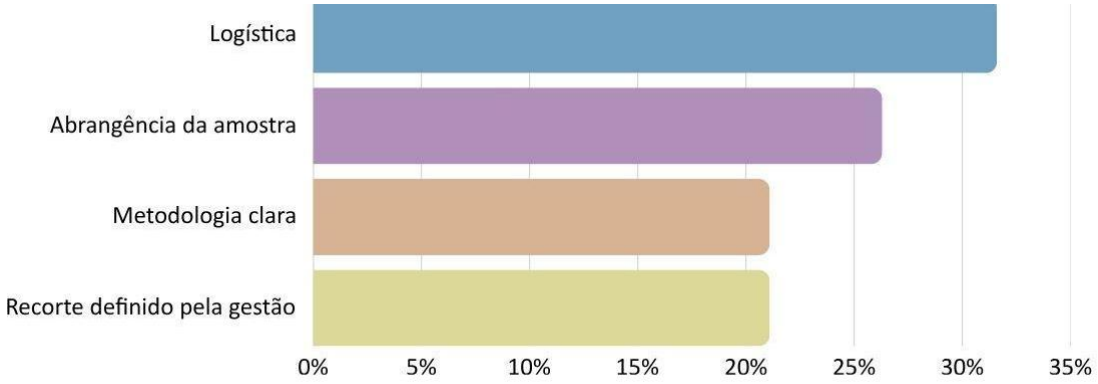
Gráfico 13 - Os critérios de recorte territorial avaliados pelo G1.



Fonte: Pesquisa de Análise Executiva do SiMAPP. Elaboração própria.

Na sequência, buscou-se compreender de que forma tais critérios de recorte territorial influenciaram as atividades da equipe, especialmente no que se refere à execução prática da pesquisa em campo. As respostas qualitativas foram interpretadas e organizadas em quatro categorias principais, demonstrando tanto aspectos operacionais quanto metodológicos, exibidos no próximo gráfico:

Gráfico 14 – De que forma os critérios de recorte territorial adotados influenciaram as atividades da equipe na prática da pesquisa em campo.



Fonte: Pesquisa de Análise Executiva do SiMAPP. Elaboração própria.

A categoria mais recorrente refere-se à “Logística”, mencionada em 31,6% das respostas, e associada a impactos diretos sobre tempo, deslocamento, cronograma, visitas e execução das atividades de campo. Esse achado indica que o recorte territorial, embora metodologicamente estruturado, impôs uma complexidade operacional significativa à equipe responsável pela coleta de dados, com ajustes na organização interna, revezamento de atividades e cronogramas mais intensos, bem como a adoção de estratégias alternativas de coleta, evidenciando uma tensão entre a busca por abrangência territorial e os limites operacionais da execução.

Em seguida, destaca-se a dimensão “Abrangência da amostra” (26,3%), na qual o recorte é percebido como um fator que amplia a diversidade territorial contemplada, contribuindo para a validação dos resultados e para o fortalecimento da capacidade analítica da pesquisa ao incorporar diferentes realidades dos beneficiários

das políticas públicas. Os relatos indicam ainda que o recorte influencia diretamente a logística, o tempo e a organização das atividades, além de orientar a delimitação do objeto e a viabilidade da investigação.

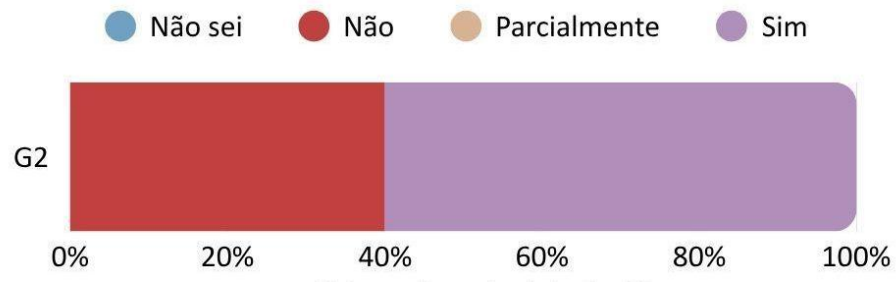
A terceira categoria, “Metodologia clara”, citada em 21,1% dos relatos, aponta que o recorte territorial exerceu papel estruturante positivo na condução da pesquisa, contribuindo para maior clareza na delimitação do objeto, organização das etapas investigativas e fluidez operacional do processo. Os relatos indicam que sua definição orientou não apenas a compreensão do escopo analítico, mas também aspectos logísticos e decisórios, como planejamento de campo, distribuição das atividades e organização das estratégias de coleta, evidenciando sua função como elemento de ordenação metodológico-operacional da investigação.

Por fim, a categoria “Recorte definido pela gestão” (21,1%) revela que parte da definição dos territórios analisados seguiu orientações previamente estabelecidas pela secretaria/programa. Contudo, isso não significou transferência da investigação da realidade territorial para o G2, uma vez que as atividades da pesquisa no território permaneceram sob responsabilidade do G1. Esse achado indica que a definição dos territórios investigados não ocorria de maneira plenamente autônoma para o G1, sendo, em alguns casos, orientada por decisões prévias do G2 quanto aos locais priorizados para análise e acompanhamento da política pública.

Os resultados do G1 mostram uma avaliação muito positiva dos critérios de recorte territorial, acompanhada, contudo, de impactos operacionais relevantes na execução da pesquisa. Observa-se um equilíbrio entre ganhos metodológicos, como maior representatividade, organização e clareza do objeto, e custos operacionais associados à logística, ao tempo e à complexidade da implementação em campo. Nesse contexto, o recorte territorial qualifica analiticamente a pesquisa e condiciona sua viabilidade operacional, exigindo adaptações logísticas, reconfiguração de estratégias de coleta e reorganização do tempo e das equipes.

Quanto ao envolvimento do G2 nas definições de procedimentos metodológicos da pesquisa no território, foi constatado que 60% dos respondentes afirmam ter participado do processo, enquanto 40% indicam não ter tido envolvimento direto, como mostra o seguinte gráfico:

Gráfico 15 - O envolvimento do G2 nas definições de procedimentos metodológicos para a pesquisa no território.



Fonte: Pesquisa de Análise Executiva do SiMAPP. Elaboração própria.

Destaca-se ainda que nenhum dos entrevistados assinalou as opções "parcialmente" ou "não sei", salientando uma percepção relativamente definida e binária quanto à própria participação, sem zonas intermediárias de incerteza ou envolvimento difuso. Nos casos em que houve participação do G2 na definição de procedimentos metodológicos utilizados pelo G1 no território, essa atuação ocorreu principalmente em atividades de suporte, como busca e organização de dados necessários, contribuição para validação de instrumentos, e, principalmente, participação em reuniões de alinhamento metodológico.

Sobre a necessidade de ajustes na metodologia do SiMAPP[17] durante a pesquisa, de acordo com o G1, percebe-se um predomínio claro de respostas afirmativas, com 83,3% dos respondentes indicando que foi necessário realizar algum tipo de adaptação de procedimentos metodológicos, enquanto 16,7% afirmaram não ter havido necessidade de ajustes (Gráfico 16). Esse resultado demonstra que a aplicação da metodologia, no contexto empírico, não ocorreu de forma integralmente estável, exigindo readequações ao longo do processo de execução da pesquisa.

[17] No âmbito do SiMAPP, as pesquisas seguem estruturas metodológicas previamente definidas, como Análise Executiva, Avaliação *ex ante*, Avaliação *ex post* e Monitoramento. Desse modo, as adaptações realizadas entre diferentes pesquisas não correspondem, necessariamente, a mudanças metodológicas propriamente ditas, mas a adequações nos procedimentos metodológicos e nas técnicas de coleta e análise de dados empregadas em cada contexto investigado. Considerando que cada política pública apresenta características, demandas e perguntas específicas, os instrumentos utilizados podem variar conforme os objetivos da pesquisa, sem que isso implique alteração da metodologia central adotada.

Gráfico 16 - A necessidade de ajustes nos procedimentos metodológicos do SiMAPP durante a pesquisa de campo pelo G1.



Fonte: Pesquisa de Análise Executiva do SiMAPP. Elaboração própria.

Aos integrantes do G1 que responderam sim, foi aprofundado sobre os tipos de ajustes realizados, o que permitiu identificar quatro categorias principais de reconfiguração metodológica, conforme disposto em síntese no Quadro 7. O mais recorrente está relacionado a limitações de tempo e recursos (41,2%), envolvendo cortes de etapas, prazos insuficientes, redução de entrevistas e restrições operacionais, o que evidencia uma pressão estrutural sobre a execução do desenho originalmente previsto.

Quadro 7 - Síntese de tipos de ajustes nos procedimentos metodológicos durante as pesquisas de campo do SiMAPP pelo G1.

Ajustes nos procedimentos metodológicos durante as pesquisas de campo do SiMAPP		
Categorias	Descrição	**Frequência**
Limitações de tempo e recursos	Cortes de etapas, prazos insuficientes, retirada de entrevistas e limitações operacionais	**41,2%**
Ajustes de instrumentos de coleta e análise	Mudança de questionários, substituição de entrevistas, ajustes de modelos e ferramentas	**23,5%**
Reconfiguração de escopo e amostra	Inclusão de grupos, mudanças na amostra e ampliação do recorte empírico	**23,5%**
Ajustes analíticos emergentes	Criação de modelos, ausência de documentação e construção metodológica ao longo do processo	**11,8%**

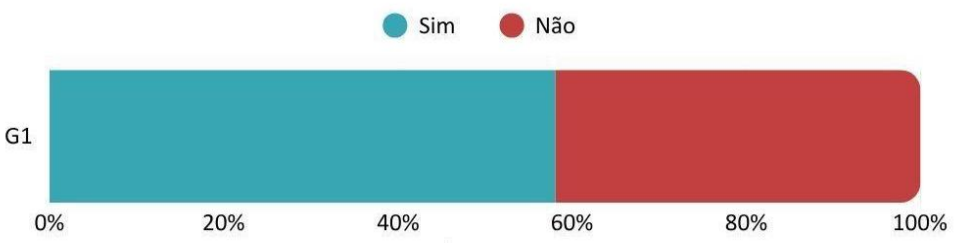
Fonte: Pesquisa de Análise Executiva do SiMAPP. Elaboração própria.

Em seguida, aparecem dois conjuntos com a mesma frequência (23,5% cada): os ajustes de instrumentos de coleta e análise, que incluem modificações em questionários, substituição de técnicas de coleta e adequações em modelos e ferramentas analíticas; e a reconfiguração do escopo e da amostra, envolvendo inclusão de grupos adicionais, mudanças na composição amostral e ampliação do recorte empírico. Esses dois blocos indicam que a pesquisa passou por processos contínuos de refinamento tanto em suas ferramentas quanto em sua delimitação analítica, revelando uma forte dinamicidade metodológica.

Por fim, destaca-se a categoria “ajustes analíticos emergentes” com 11,8%, que, embora menos frequente, possui relevância interpretativa significativa. Ela indica que parte dos procedimentos analíticos e decisões metodológicas não estavam completamente definidos *a priori*, sendo desenvolvida e refinada ao longo da própria execução da pesquisa. Os dados sugerem que, embora os ajustes tenham sido majoritariamente motivados por restrições operacionais e redefinições de escopo, a pesquisa também incorporou um componente de adaptação progressiva, no qual a metodologia foi aprimorada em interação com o campo empírico.

Ao serem questionados sobre a existência de dificuldades no trabalho de campo, os respondentes do G1 indicam uma divisão relativamente equilibrada, com 58,1% afirmando ter enfrentado dificuldades e 41,9% declarando não ter vivenciado tais obstáculos, como representado no Gráfico 17. Esse resultado apresenta que, embora parte significativa da equipe tenha conseguido executar o trabalho de campo sem grandes impedimentos, há uma proporção expressiva de experiências marcadas por desafios operacionais relevantes.

Gráfico 17 - A existência de dificuldades no trabalho de campo.



Fonte: Pesquisa de Análise Executiva do SiMAPP. Elaboração própria.

A pesquisa aprofundou a análise das dificuldades relatadas pelos 58,1% dos entrevistados que responderam afirmativamente. A análise qualitativa das respostas identificou 25 ocorrências, posteriormente sistematizadas em uma nuvem de palavras (Figura 9), evidenciando a predominância de obstáculos de natureza logística e aspectos contextuais associados à execução da pesquisa.

Figura 9 - Dificuldades enfrentadas pelo G1 na pesquisa de campo em nuvem de palavras.



Fonte: Pesquisa de Análise Executiva do SiMAPP. Elaboração própria.

Entre os principais pontos, destacam-se dificuldades recorrentes relacionadas ao agendamento de visitas e entrevistas (12%), bem como à conciliação de agendas entre equipe de pesquisa, gestores e atores locais (12%), indicando fragilidades na coordenação temporal do trabalho de campo. Outro ponto relevante refere-se à qualidade e disponibilidade dos dados, com menções à presença de informações desatualizadas (12%) e à dificuldade de localização de beneficiários (8%), o que impacta diretamente a efetividade da coleta empírica. Soma-se a isso a baixa adesão em alguns momentos de coleta, como a ausência de participantes em grupos focais (4%) e a necessidade de maior retorno das partes interessadas (8%), sugerindo pontos de atenção na mobilização dos atores envolvidos.

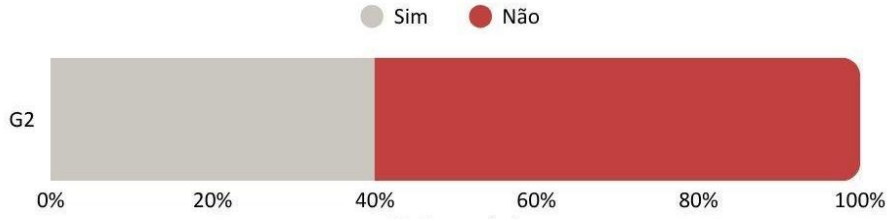
Além dos aspectos organizacionais e informacionais, emergem também fatores contextuais do território, como condições climáticas adversas (4%), situações de violência em determinados locais (4%) e barreiras geográficas, incluindo longas

distâncias entre pontos de coleta (8%). Esses elementos indicam que o trabalho de campo foi fortemente condicionado pelas características do território, ampliando sua complexidade operacional. Aparecem ainda limitações de ordem logística e financeira, como custos elevados com deslocamento e hospedagem (4%), além de dificuldades relacionadas à locação de veículos (8%) e incompatibilidade entre custos e valores disponíveis (4%).

Em conjunto, os dados apontam que as dificuldades do trabalho de campo não se restringem a um único fator, mas resultam da interação entre desafios de coordenação institucional, limitações de informação e condicionantes territoriais e logísticos. Esse conjunto de fatores indica que a metodologia, embora formalmente estruturada, passa a ser continuamente reconfigurada em função das condições empíricas de execução, evidenciando que sua aplicação ocorre de forma adaptativa.

Mais adiante, observa-se que a execução da pesquisa também foi condicionada por limitações relacionadas ao acesso à determinadas informações, uma vez que algumas políticas públicas abordam temas delicados, relacionados às condições de vulnerabilidade dos beneficiários. Nesse sentido, quanto à disponibilidade de dados, 40% dos respondentes do G2 afirmaram ter existido algum tipo de dado sensível[18] de beneficiários que não pôde ser compartilhado no contexto da pesquisa. Enquanto isso, 60% indicaram não ter enfrentado essa restrição, como mostra o Gráfico 18.

Gráfico 18 - A existência de dados sensíveis de beneficiários em posse da secretaria.



Fonte: Pesquisa de Análise Executiva do SiMAPP. Elaboração própria.

Esse resultado sugere que, embora a maior parte dos entrevistados não tenha

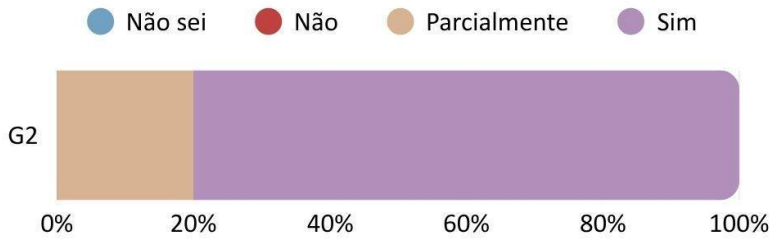
[18] Na legislação brasileira, especialmente na Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), “dados pessoais sensíveis” são uma categoria específica de dados que exigem maior proteção.

percebido limitações nesse aspecto, há uma parcela relevante em que o acesso aos dados foi parcialmente condicionado por critérios de sigilo ou restrição institucional. Nos casos em que houve restrição, os motivos apontados estão associados principalmente à natureza sensível de determinados dados, à existência de informações consideradas estratégicas para a gestão pública e à formalização de termos de confidencialidade previamente assinados.

Em conjunto, esses elementos indicam que a disponibilidade de dados não se restringe a uma questão técnica de acesso, especialmente diante da estruturação ainda incipiente, no âmbito do G2, de uma base de dados capaz de armazenar informações passíveis de utilização para diferentes finalidades, como análise, exploração e consulta. Neste eixo, contudo, acrescenta-se a essa discussão uma dimensão relacionada à governança e aos protocolos institucionais voltados à proteção de dados sensíveis, fatores que influenciam diretamente as possibilidades de acesso, compartilhamento e uso das informações no contexto da política pública em alguns casos.

Por fim, ao analisar as respostas do G2 sobre a capacidade da avaliação e do monitoramento em retratar, de forma honesta e orientada a melhorias futuras, o funcionamento da política pública no território, verifica-se que 80% dos respondentes avaliam positivamente esse aspecto, enquanto 20% indicam uma avaliação apenas parcial, como exibe o Gráfico 19. O resultado aponta para uma predominância de reconhecimento da aderência entre os instrumentos de avaliação e a realidade de implementação da política, ainda que persistam ressalvas pontuais quanto à sua completude.

Gráfico 19 - Estimativa do G2 sobre a capacidade das pesquisas do SiMAPP em retratar o funcionamento da política pública no território.



Fonte: Pesquisa de Análise Executiva do SiMAPP. Elaboração própria.

O Eixo III evidencia, a partir da comparação entre G1 e G2, a centralidade da relação entre desenho metodológico, condições de implementação e especificidades

territoriais. No G1, predomina uma avaliação positiva dos critérios e instrumentos, acompanhada do reconhecimento de desafios operacionais, especialmente logísticos e temporais, além da necessidade de ajustes metodológicos ao longo da pesquisa. Já no G2, observa-se participação mais seletiva na implementação, percepção relativamente estável quanto à disponibilidade de dados (ainda que com restrições pontuais) e avaliação majoritariamente positiva da capacidade da avaliação em refletir a realidade da política. Em conjunto, os achados indicam que a efetividade da produção de evidências depende da articulação entre consistência metodológica, governança da informação e condicionantes territoriais. Na sequência, apresenta-se a análise do Eixo IV.

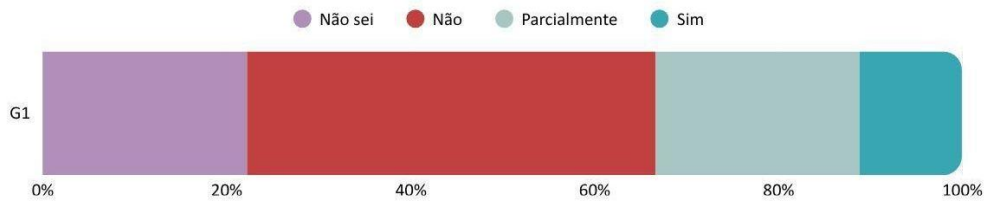
5.6. Eixo IV - Evidências, recomendações e uso da avaliação/monitoramento da política pública

Ao chegar ao Eixo IV, denominado “Evidências, recomendações e uso da avaliação/monitoramento”, a pesquisa ganha maior profundidade analítica ao investigar a produção de evidências no âmbito do SiMAPP, com foco na qualidade, aplicabilidade e viabilidade das recomendações geradas, buscando compreender em que medida os resultados das análises são incorporados aos processos decisórios e utilizados na formulação, revisão ou aprimoramento das políticas públicas.

No que diz respeito à existência de barreiras institucionais, políticas ou operacionais para a implementação de evidências ou recomendações, as respostas do G1 indicam um cenário difuso (Gráfico 20), com 44,4% dos respondentes que afirmam não ter identificado barreiras, enquanto 22,2% apontam sua ocorrência parcial, 11,1% reconhecem sua existência e 22,2% não souberam responder.

Gráfico 20 - Distribuição das respostas do G1 quanto à existência de barreiras institucionais, políticas ou operacionais para a implementação de evidências ou

recomendações.

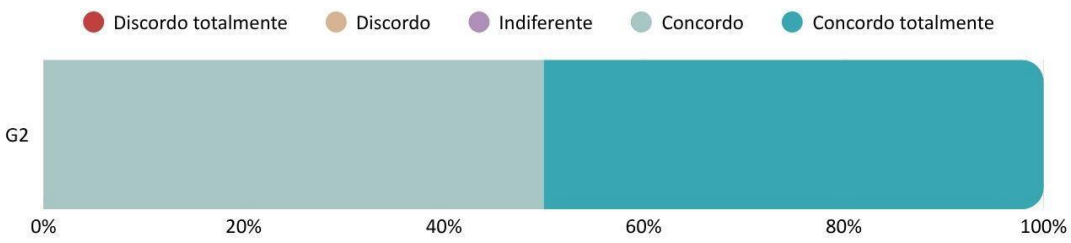


Fonte: Pesquisa de Análise Executiva do SiMAPP. Elaboração própria.

Essa distribuição evidencia uma dispersão de percepções entre os participantes e sugere diferentes níveis de conhecimento ou envolvimento com as etapas posteriores à formulação das evidências, especialmente no que se refere à sua implementação e incorporação na gestão. Entre os que identificam barreiras, há convergência em quatro dimensões principais: limitações operacionais, restrições orçamentárias (especialmente de equipe), lacunas de capacitação e entraves institucionais decorrentes da reformulação de políticas, que dificultam a continuidade e a implementação de recomendações. Ainda que as recomendações apresentem consistência técnica, sua implementação pode ser limitada por fatores estruturais, indicando que o principal desafio não está na qualidade das evidências produzidas, mas na capacidade institucional de colocá-las em prática.

A partir da perspectiva do G2, observa-se a coerência entre a teoria e a prática do SiMAPP nos relatórios recebidos pelo G1. As respostas, aferidas em escala *Likert* (Gráfico 21), indicam concordância unânime entre os respondentes: 50% concordam e 50% concordam totalmente com a afirmação, sem registros de discordância ou indiferença.

Gráfico 21 - A coerência entre a teoria e a prática do SiMAPP nos relatórios avaliados, de acordo com o G2.



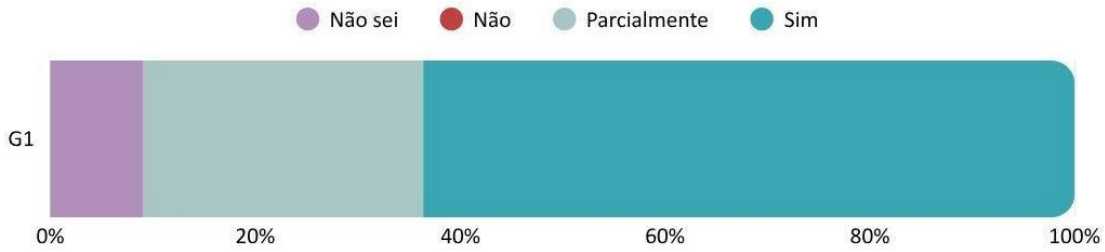
Fonte: Pesquisa de Análise Executiva do SiMAPP. Elaboração própria.

Esse resultado revela reconhecimento consistente do valor analítico dos relatórios, especialmente no que diz respeito à reflexão sobre rotinas e decisões de

gestão. Há, portanto, validação do instrumento avaliativo enquanto ferramenta de diagnóstico e aprendizado institucional.

Ao se examinar o uso das evidências na tomada de decisão estratégica (Gráfico 22), observa-se, no âmbito do G1, uma avaliação predominantemente positiva: 64% dos respondentes consideram que elas subsidiam efetivamente essas decisões, enquanto 27% avaliam essa contribuição como parcial e 9,1% não souberam opinar, sem registro de respostas negativas.

Gráfico 22 - As evidências produzidas subsidiaram as decisões estratégicas da gestão? Percepções do G1.

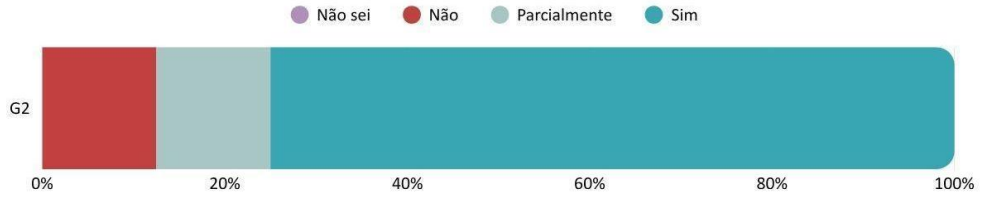


Fonte: Pesquisa de Análise Executiva do SiMAPP. Elaboração própria.

Embora predominantemente positiva, essa percepção deve ser relativizada pela presença expressiva de avaliações parciais (27%) e pela incerteza manifestada por parte dos respondentes (9,1%). Esses dados indicam que, ainda que as evidências sejam reconhecidas como relevantes, sua utilização não ocorre de forma plena. Nesse sentido, nota-se que, em alguns casos, o G1 não pôde acompanhar de que forma e em que medida os resultados das pesquisas foram efetivamente incorporados aos processos decisórios. Isso ressalta um ponto de atenção sobre articulação da produção, uso e retroalimentação das informações.

Quanto à clareza e à viabilidade de aplicação das recomendações da pesquisa, de acordo com os atores do G2 (Gráfico 23), 75% desse grupo avaliam positivamente, enquanto 12,5% consideram que não são claras/aplicáveis e 12,5% apontam aplicação parcial.

Gráfico 23 - A clareza e a viabilidade das recomendações da pesquisa, na visão do G2.



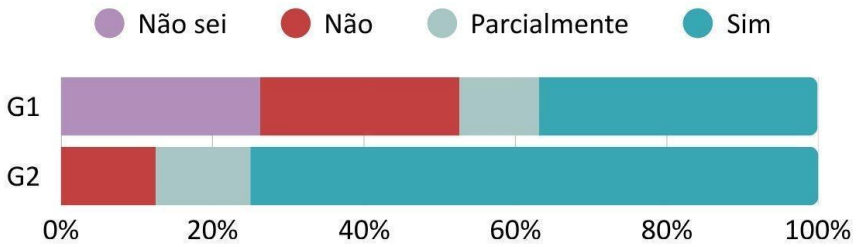
Fonte: Pesquisa de Análise Executiva do SiMAPP. Elaboração própria.

Esse resultado indica uma percepção predominantemente favorável, sugerindo que, para a maioria dos participantes, as recomendações possuem utilidade prática e capacidade de orientar ações no âmbito da política pública.

Considerando especificamente os respondentes que avaliaram positivamente ou parcialmente — aos quais foi solicitado que apresentassem exemplos —, observa-se que as contribuições mencionadas se concentram em diferentes aspectos da gestão. Entre os exemplos citados, destacam-se: a implementação de rotinas de monitoramento, a definição de indicadores gerais e o dimensionamento de recursos humanos, digitais e orçamentários; a organização de processos, como o arquivamento de informações; o aumento de orçamento por meio de parcerias e acordos; a ampliação de ações de capacitação; o aprimoramento da coleta de dados sobre os beneficiários da política pública; e melhorias na comunicação, com divulgação de resultados e ações. Também foram mencionadas contribuições relacionadas a ajustes normativos e institucionais, como a definição de novos critérios de seleção de beneficiários, adequações em horários de atendimento de beneficiários e atualizações em legislações e marcos legais.

Foi realizada a análise da aplicabilidade das recomendações; o resultado indica percepções distintas entre os grupos (Gráfico 24), ainda que com predominância de avaliações positivas em ambos os casos. No G1, 36,8% dos respondentes consideram que as recomendações são aplicáveis na prática da forma que foram formuladas, enquanto 10,5% avaliam como parcialmente aplicáveis, 26,3% afirmam que são inaplicáveis e 26,3% não souberam responder. Esses dados sugerem uma percepção mais distribuída do G1, com presença relevante de incerteza quanto à aplicação das recomendações.

Gráfico 24 - Na percepção do G1 e do G2, as recomendações apresentaram aplicabilidade no aprimoramento da política pública?

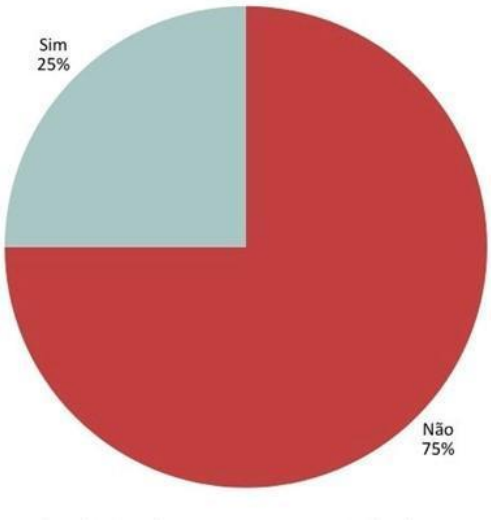


Fonte: Pesquisa de Análise Executiva do SiMAPP. Elaboração própria.

No G2, por sua vez, observa-se uma avaliação mais concentrada: 75% dos respondentes afirmam que as recomendações contribuíram diretamente para decisões de gestão e para repensar melhor a política pública, enquanto 12,5% indicam que não contribuíram e 12,5% apontam contribuição parcial. Em geral, embora ambos os grupos reconheçam a aplicabilidade das recomendações, o G2 tende a perceber de forma mais direta seus efeitos na gestão, enquanto o G1 apresenta maior variação de respostas e níveis de incerteza, possivelmente relacionados à menor visibilidade sobre os desdobramentos práticos das recomendações.

Na análise seguinte, buscou-se avaliar, a partir da percepção do G2, se o relatório enviado pelo G1 estabeleceu prioridades de ações claras para o planejamento da gestão, que fossem organizadas segundo critérios de relevância, urgência, viabilidade ou impacto para orientar a tomada de decisão. Os resultados apresentados (Gráfico 25), indicam que 75% dos respondentes afirmam que não, enquanto 25% reconhecem essa priorização presente no relatório.

Gráfico 25 – Se houve priorização das ações propostas no relatório encaminhado pelo G1 para subsidiar o planejamento da gestão, segundo a percepção do G2.



Fonte: Pesquisa de Análise Executiva do SiMAPP. Elaboração própria.

Em termos práticos, isso significa que as informações apresentadas nem sempre indicam quais ações devem ser realizadas primeiro ou com maior urgência, o que pode dificultar o planejamento da gestão, sobretudo em contextos de restrição de recursos. As respostas qualitativas reforçam essa interpretação ao indicarem a importância de que as recomendações já venham acompanhadas de uma definição mais clara de prioridades, de modo a apoiar a organização e a hierarquização das ações no âmbito das secretarias. Ao mesmo tempo, observa-se que algumas pesquisas já incorporam esse tipo de direcionamento, o que evidencia um potencial a ser ampliado no conjunto dos relatórios, contribuindo para tornar o uso das evidências mais estratégico e orientado à ação.

Ao final deste Eixo IV, é possível sintetizar alguns pontos centrais que ajudam a compreender como as evidências, recomendações e o próprio processo de monitoramento e avaliação têm sido incorporados na prática. De modo geral, observa-se que há reconhecimento consistente da qualidade analítica dos relatórios e da relevância das evidências produzidas, tanto por quem elabora quanto por quem utiliza essas informações. No entanto, esse reconhecimento não se traduz, necessariamente, de forma uniforme, em sua implementação efetiva.

Por um lado, as recomendações são, em grande medida, consideradas úteis, aplicáveis e capazes de apoiar decisões de gestão, com exemplos concretos de

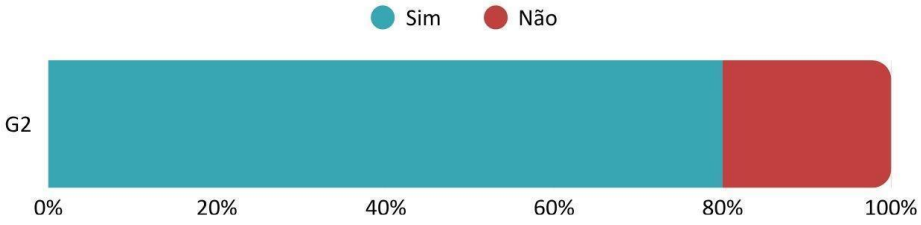
contribuições em diferentes dimensões das políticas públicas. Por outro lado, persistem desafios importantes relacionados à sua incorporação nos processos decisórios, seja pela ausência de mecanismos estruturados de retroalimentação, seja pela dificuldade em transformar essas recomendações em ações priorizadas e operacionalizáveis. Assim, os resultados indicam que o principal desafio está na articulação entre produzir, comunicar e utilizar essas informações de forma contínua e estratégica, de modo a fortalecer o ciclo entre análise, decisão e aprimoramento das políticas públicas. Dando continuidade à análise dos eixos, apresenta-se, a seguir, o Eixo V.

5.7. Eixo V - Produto (relatórios) e linguagem institucional

Ao avançar para o Eixo V, intitulado “Produto (relatórios) e linguagem institucional”, a análise se desloca para a forma como os resultados são apresentados e comunicados. Mais do que produzir evidências e recomendações consistentes, como vimos no Eixo IV, torna-se fundamental compreender como esses conteúdos chegam aos interessados: se são claros, acessíveis e adequados ao público ao qual se destinam. Nesse sentido, este eixo convida a refletir sobre o papel dos relatórios como instrumentos de mediação entre a análise técnica produzida no âmbito do SiMAPP, a tomada de decisão e a sociedade, explorando em que medida a linguagem adotada favorece ou limita não apenas sua aplicação prática, mas também sua clareza, acessibilidade e capacidade de compreensão pelos diferentes públicos.

Dando início à análise deste eixo, observa-se, do ponto de vista do G2, uma avaliação majoritariamente positiva da estrutura dos relatórios finais no uso cotidiano: 80% dos respondentes consideram que ela facilita a leitura e sua utilização no dia a dia, enquanto 20% não compartilham dessa percepção (Gráfico 26). Ainda assim, o predomínio de avaliações favoráveis indica que os relatórios finais cumprem adequadamente sua função, sugerindo um alinhamento entre a forma de apresentação e as demandas do uso técnico.

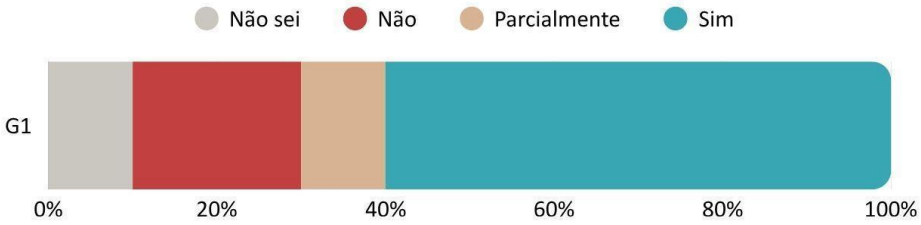
Gráfico 26 - Percepção do G2 sobre a facilidade de leitura e uso dos relatórios finais do SiMAPP no seu dia a dia de trabalho.



Fonte: Pesquisa de Análise Executiva do SiMAPP. Elaboração própria.

A percepção do G1 introduz uma nuance relevante, quando se avalia a capacidade de comunicação dos relatórios finais do SiMAPP com a sociedade. Embora 60% avaliem que o relatório final do SiMAPP se comunica bem nesse sentido, há uma dispersão nas respostas (20% não, 10% parcialmente e 10% não sabem), o que revela incerteza ou até fragilidade na dimensão comunicativa mais ampla com a sociedade (Gráfico 27). Isso sugere que, ainda que o produto seja funcional entre os atores envolvidos no SiMAPP, sua linguagem e formatação podem não estar plenamente ajustadas à diversidade de beneficiários ou cidadãos em geral.

Gráfico 27 - Avaliação da capacidade de comunicação dos relatórios finais do SiMAPP com a sociedade.



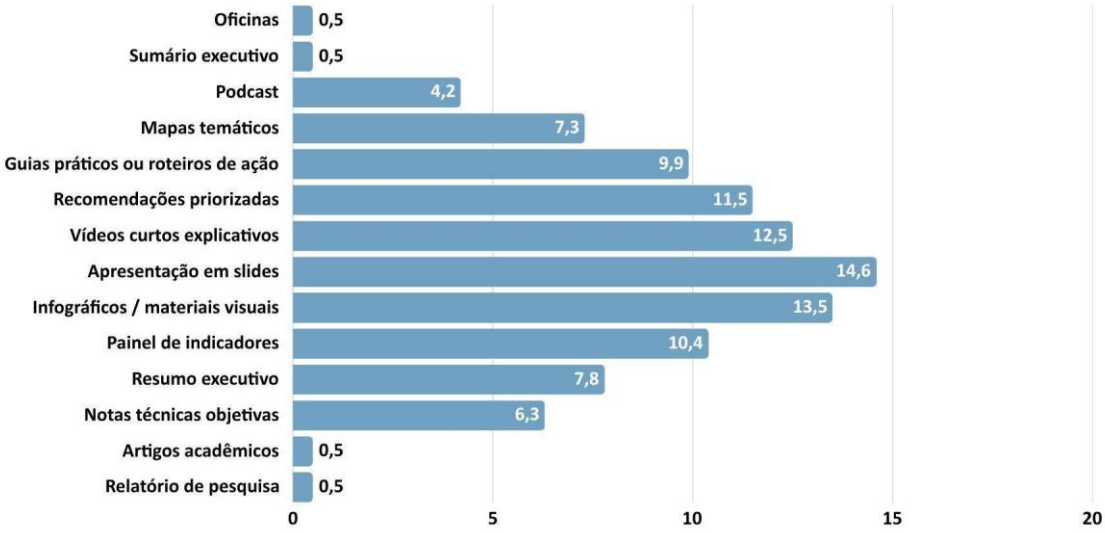
Fonte: Pesquisa de Análise Executiva do SiMAPP. Elaboração própria.

As avaliações de ambos os grupos abordam duas dimensões distintas sobre os relatórios finais do SiMAPP: enquanto o G2 reconhece a adequação do relatório final para seu uso nas secretarias, o G1 apresenta uma percepção mais crítica quanto à capacidade de comunicação dos relatórios junto à sociedade. Esse contraste evidencia a diferença entre a funcionalidade do documento para aqueles que estão

envolvidos no SiMAPP e sua capacidade de ampliar a circulação, a compreensão e a apropriação das informações produzidas para além dos espaços institucionais da política pública.

Se a análise anterior evidenciou limites na comunicação dos relatórios, a pergunta final do Eixo V aprofunda essa discussão ao revelar as preferências dos próprios usuários quanto aos formatos mais estratégicos de apresentação dos produtos (Gráfico 28). Observa-se uma clara valorização de formatos mais sintéticos, visuais e aplicados. Os itens mais bem posicionados — como apresentação em slides (14,6%), infográficos/materiais visuais (13,5%), vídeos curtos explicativos (12,5%) e recomendações priorizadas (11,5%) — indicam uma demanda por instrumentos que traduzam o conteúdo técnico em formatos mais acessíveis, diretos e orientados à ação.

Gráfico 28 - Os produtos considerados mais estratégicos para fortalecer o uso das evidências produzidas pelo SiMAPP de acordo com ambos os grupos.



Fonte: Pesquisa de Análise Executiva do SiMAPP. Elaboração própria.

Em contraste, produtos mais tradicionais e densos, como notas técnicas (6,3%), mapas temáticos (7,3%) e até mesmo o resumo executivo (7,8%), aparecem em posições intermediárias ou inferiores, enquanto o relatório de pesquisa e artigos acadêmicos surgem apenas de forma residual (0,5%). Esse padrão sugere que, embora o relatório ocupe posição central como produto institucional, os formatos mais

sintéticos e visuais tendem a ser mais valorizados como instrumentos de uso cotidiano das evidências. Ao mesmo tempo, algumas contribuições qualitativas indicam que os formatos mais tradicionais não são necessariamente descartados, sendo reconhecida sua importância para aprofundamento analítico, registro técnico e fundamentação mais detalhada das informações produzidas. Além disso, esses formatos podem alcançar públicos acadêmicos e contribuir para finalidades de pesquisa e produção técnico-científica.

Assim, ao conectar os resultados, emerge um diagnóstico consistente: há validação da estrutura do relatório no plano técnico-operacional (G2); questionamentos quanto à sua eficácia comunicativa e alcance social (G1); e, de forma convergente entre os grupos, uma demanda por diversificação dos produtos, com ênfase em formatos mais sintéticos, visuais e orientados à decisão. Isso indica um desafio do SiMAPP na sua tradução estratégica em múltiplas linguagens, capazes de ampliar o alcance, a compreensão e, sobretudo, o uso efetivo dessas evidências nos diferentes níveis de decisão e na sociedade. Esse conjunto de achados abre caminho para a análise do Eixo VI, no qual se discute a avaliação global do sistema e suas possibilidades de aprimoramento.

5.8. Eixo VI - Avaliação do processo de monitoramento e avaliação

Ao chegar ao Eixo VI, denominado “Avaliação do processo de monitoramento e avaliação”, o leitor é convidado a realizar uma leitura de síntese sobre o percurso analítico construído ao longo dos eixos anteriores, agora voltado à apreciação global do funcionamento do SiMAPP. Este eixo reúne a identificação de pontos fortes, limitações, desafios e oportunidades de aprimoramento, além de incorporar as expectativas futuras dos participantes em relação ao sistema.

Iniciando a análise deste eixo de síntese, no que se refere aos pontos fortes, foi solicitado aos atores envolvidos que indicassem até três palavras que representassem os principais aspectos positivos do SiMAPP. A partir da sistematização das respostas, foi elaborada uma nuvem de palavras[19] (Figura 10),

[19] A nuvem de palavras é uma ferramenta utilizada para evidenciar e analisar em representação visual a frequência das palavras em uma fonte de dados. Na nuvem de palavras, quanto maior e mais evidente for uma palavra, prova que mais frequente aparece na fonte de dados, e, quanto menor, menos frequente.

que evidencia, com maior destaque visual, a recorrência dos termos mencionados. A primeira nuvem de palavras mostra a visão do G1. Com maior frequência no conjunto de respostas, aparecem as palavras “gestão”, “qualidade técnica”, “rigor”, “colaboração” e “escuta”. Em seguida, observa-se a repetição de palavras como “efetividade”, “melhoria”, “abrangência”, “flexibilidade”, “integração”, “eficácia”, “eficiência” e “aprimoramento”, também com forte presença na representação. Esses termos reforçam a centralidade atribuída à dimensão operacional e à qualidade do processo avaliativo, indicando a percepção de um sistema orientado à produção de resultados consistentes, à melhoria contínua e ao fortalecimento da gestão pública.

Figura 10 - Os principais aspectos positivos do SiMAPP segundo o G1.



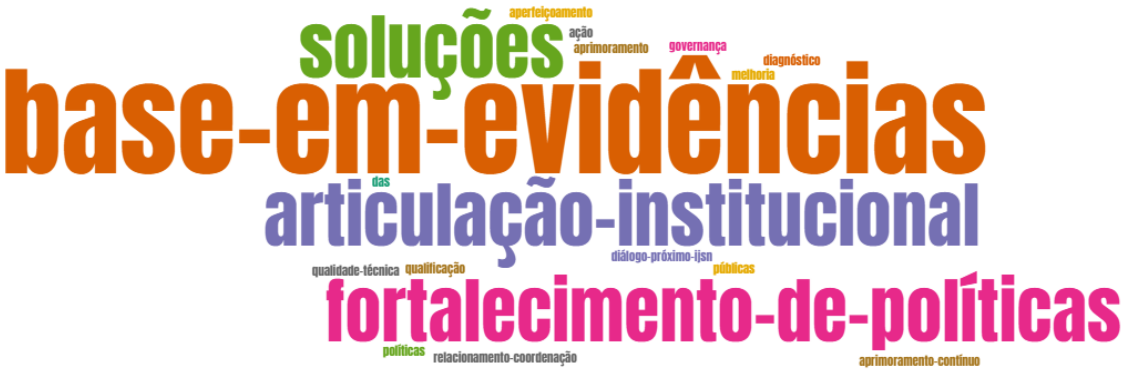
Fonte: Pesquisa de Análise Executiva do SiMAPP. Elaboração própria.

Em um nível intermediário de recorrência, destacam-se termos como “transparência”, “articulação”, “interinstitucionalidade”, “planejamento”, “dados”, “coerência”, “mobilização”, “aprendizado”, “sistematização”, “diversidade”, “multidisciplinaridade” e “coordenação”. Esses elementos apontam para a compreensão do SiMAPP como um espaço estruturado de articulação entre atores e de integração de diferentes dimensões institucionais, envolvendo tanto aspectos técnicos quanto relacionais do processo de avaliação.

Já com menor evidência visual, aparecem termos mais específicos ou pontuais, como “base científica”, “evidência”, “responsabilidade”, “suporte”, “receptividade”, “desafio”, “regras”, “estrutura”, “revisão”, “inovação”, “publicidade”, “conexão”, “entendimento”, “memória” e “potência”, além de expressões relacionadas à qualificação institucional e à ampliação do alcance das ações avaliativas. Esses elementos sugerem a compreensão do SiMAPP como um espaço estruturado de articulação entre atores e de integração de diferentes dimensões institucionais, envolvendo tanto aspectos técnicos quanto relacionais do processo de avaliação. Em síntese, a nuvem de palavras do G1 sobre os pontos positivos do SiMAPP traz percepção predominantemente orientada à dimensão técnico-institucional do sistema, ao mesmo tempo em que aponta para processos de articulação e construção coletiva. Esse conjunto de achados serve de base para a análise comparativa com o G2, apresentada na sequência.

A análise da nuvem de palavras do G2 sobre os aspectos positivos do SiMAPP (Figura 11) evidencia, com maior destaque visual, a recorrência dos termos “base em evidências”, “fortalecimento de políticas”, “articulação institucional” e “soluções”, que aparecem de forma mais expressiva no conjunto das respostas. Esses elementos indicam uma forte associação do SiMAPP à produção de conhecimento orientado por evidências, à capacidade de influenciar e fortalecer políticas públicas e à articulação entre instituições envolvidas no processo avaliativo.

Figura 11 - Os principais aspectos positivos do SiMAPP segundo o G2.



Fonte: Pesquisa de Análise Executiva do SiMAPP. Elaboração própria.

Em um nível intermediário de recorrência nas respostas do G2, destacam-se palavras como “aprimoramento”, “aperfeiçoamento”, “governança”, “qualidade

técnica", "diagnóstico", "qualificação" e "melhoria das políticas públicas", que reforçam a percepção do sistema como um instrumento voltado ao aprimoramento contínuo da gestão pública e ao suporte à tomada de decisão baseada em informações qualificadas.

Já com menor evidência visual, aparecem termos como "ação", "relacionamento coordenação", "diálogo próximo IJSN" e "aprimoramento contínuo", que, embora menos recorrentes, complementam o conjunto ao indicar aspectos relacionados à dinâmica operacional do sistema, à proximidade institucional e ao processo contínuo de qualificação das práticas avaliativas. De modo geral, a distribuição das palavras no G2 revela uma percepção fortemente orientada à dimensão de uso estratégico das evidências, com ênfase na sua capacidade de subsidiar decisões, fortalecer políticas públicas e estruturar processos de governança e articulação institucional.

A análise conjunta[20] das palavras mencionadas pelos participantes de ambos os grupos (Figura 12) evidencia uma nuvem de palavras ampla e convergente de percepções sobre os pontos fortes do SiMAPP. De modo geral, observa-se a centralidade de termos associados à gestão e ao desempenho institucional, como "gestão", "rigor", "qualidade técnica", "eficiência", "eficácia" e "efetividade", indicando a valorização de um sistema percebido como tecnicamente consistente, estruturado e orientado a resultados.

Figura 12 - Síntese geral dos principais aspectos positivos na percepção de todos os atores envolvidos no SiMAPP.

[20] Ressalta-se que o conjunto das nuvens de palavras dos grupos deve considerar a diferença no número de participantes, o que impacta diretamente a representação visual das frequências e o destaque relativo das palavras na nuvem conjunta.



Fonte: Pesquisa de Análise Executiva do SiMAPP. Elaboração própria.

Paralelamente, emergem com forte recorrência palavras relacionadas à dimensão colaborativa e organizacional do processo avaliativo, como “colaboração”, “integração”, “articulação”, “coordenação”, “interinstitucionalidade” e “equipe”, sugerindo a compreensão do SiMAPP como um arranjo institucional baseado na cooperação entre atores e na articulação de diferentes níveis de governança. Também se destacam termos ligados ao aprimoramento contínuo e à qualificação da gestão pública, como “melhoria”, “aprimoramento”, “aprendizado”, “planejamento”, “sistematização”, “coerência” e “ajustes”, que reforçam a percepção do sistema como um instrumento dinâmico, voltado ao aperfeiçoamento progressivo das práticas avaliativas e gerenciais. Em menor, mas ainda relevante, intensidade, aparecem palavras associadas à transparência, comunicação e uso das evidências, como “transparência”, “divulgação”, “publicidade”, “escuta”, “dados” e “evidência”, indicando a preocupação com a circulação da informação e com a consolidação de uma cultura de avaliação mais aberta e acessível.

No conjunto, a leitura integrada evidencia que, apesar de variações de ênfase entre os grupos, há um núcleo comum de percepção que articula três dimensões principais: consistência técnico-metodológica, cooperação institucional e orientação ao aprimoramento da gestão pública por meio de evidências. Esse panorama sintetiza os principais pontos fortes atribuídos ao SiMAPP e estabelece a base analítica para a

compreensão do sistema como um todo, abrindo espaço, na sequência, para a análise dos aspectos críticos e das limitações apontadas pelos participantes.

A análise das palavras mencionadas pelo G1 quanto aos pontos frágeis e críticos do SiMAPP (Figura 13) evidencia, com maior recorrência, termos associados a questões estruturais e operacionais do sistema, como "burocracia", "descontinuidade", "fragmentação", "prazo curto", "tempo", "remuneração bolsas" e "comunicação", que aparecem de forma reiterada no conjunto das respostas. Esses elementos indicam a percepção de desafios relacionados à continuidade das ações, à organização dos fluxos de trabalho e às condições de execução das atividades avaliativas.

Figura 13 - Os principais aspectos negativos do SiMAPP na percepção do G1.



Fonte: Pesquisa de Análise Executiva do SiMAPP. Elaboração própria.

Em um nível intermediário de recorrência, destacam-se palavras como "limitação", "escassez de dados", "invisibilidade", "rigidez", "rotatividade", "logística", "escassez de recursos", "desconhecimento", "falta de clareza" e "integração", que apontam para fragilidades associadas tanto à estrutura institucional quanto aos processos de comunicação e circulação da informação entre os atores envolvidos.

Já em menor intensidade, aparecem termos como "dependência institucional", "mudança política", "sobrecarga", "tecnicista", "inércia", "desordem", "tensão", "falta de

contato direto com a secretaria” e “capacidade física limitada do IJSN”, que, embora menos recorrentes, ampliam a compreensão sobre limitações contextuais, organizacionais e políticas que impactam o funcionamento do sistema.

No conjunto, a distribuição das palavras revela que, na percepção do G1, os principais desafios do SiMAPP estão associados à burocratização dos processos, às limitações de recursos e tempo, e às fragilidades de comunicação e continuidade institucional. Esse conjunto de elementos serve de base para a análise comparativa com o G2, que será apresentada a seguir, permitindo compreender como essas fragilidades são percebidas a partir da perspectiva dos demais atores envolvidos no sistema.

A análise das palavras mencionadas pelo G2 quanto aos pontos frágeis e críticos do SiMAPP (Figura 14) evidencia um conjunto bastante concentrado, no qual se destaca de forma mais expressiva o termo “tempo-longo”, indicando a percepção de que a duração dos processos avaliativos constitui o principal entrave associado ao funcionamento do sistema.

Figura 14 - Os principais aspectos negativos do SiMAPP na percepção do G2.



Fonte: Pesquisa de Análise Executiva do SiMAPP. Elaboração própria.

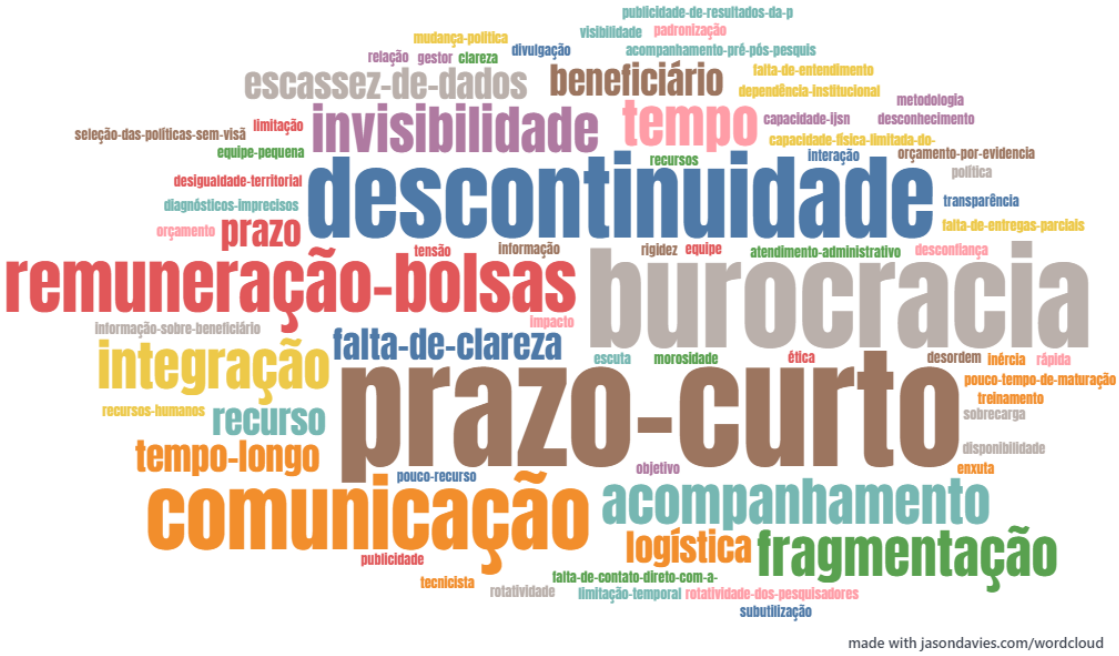
Em um segundo plano, aparecem, com o mesmo nível de recorrência, termos como “equipe pequena”, “rotatividade dos pesquisadores”, “desigualdade territorial”, “falta de entregas parciais”, “diagnósticos imprecisos” e “metodologia”, que, embora não se destaquem individualmente, compõem um conjunto de fragilidades relacionadas às condições de execução, à estabilidade das equipes e à adequação dos instrumentos metodológicos às diferentes realidades de aplicação. No conjunto, essas menções indicam que, na percepção do G2, os principais desafios do SiMAPP

estão concentrados na dimensão temporal dos processos e nas condições estruturais de implementação, especialmente no que se refere à capacidade de resposta das equipes e à consistência das entregas produzidas. Esse panorama permite avançar para a análise comparativa com o G1, apresentada a seguir, ampliando a compreensão das fragilidades percebidas a partir de diferentes posições institucionais.

A análise conjunta[21] das nuvens de palavras do G1 e do G2 evidencia (Figura 15), de forma imediata, a presença de um eixo comum de percepção relacionado ao tempo de execução das atividades, ainda que com interpretações distintas entre os grupos. No G1, o termo “prazo curto” aparece com elevada recorrência, sendo amplamente associado às limitações operacionais do processo avaliativo, enquanto no G2 observa-se a predominância da expressão “tempo longo”, indicando uma percepção oposta quanto ao ritmo e à temporalidade das atividades desenvolvidas no âmbito do SiMAPP. Esse contraste sugere diferenças na experiência de participação e no posicionamento institucional de cada grupo em relação ao processo.

[21] Convém considerar que a união das nuvens de palavras dos grupos é influenciada pela diferença no quantitativo de participantes, o que afeta a representação visual das frequências e o destaque relativo dos termos na nuvem conjunta.

Figura 15 - Síntese geral dos principais aspectos negativos na percepção de todos os atores envolvidos no SiMAPP.

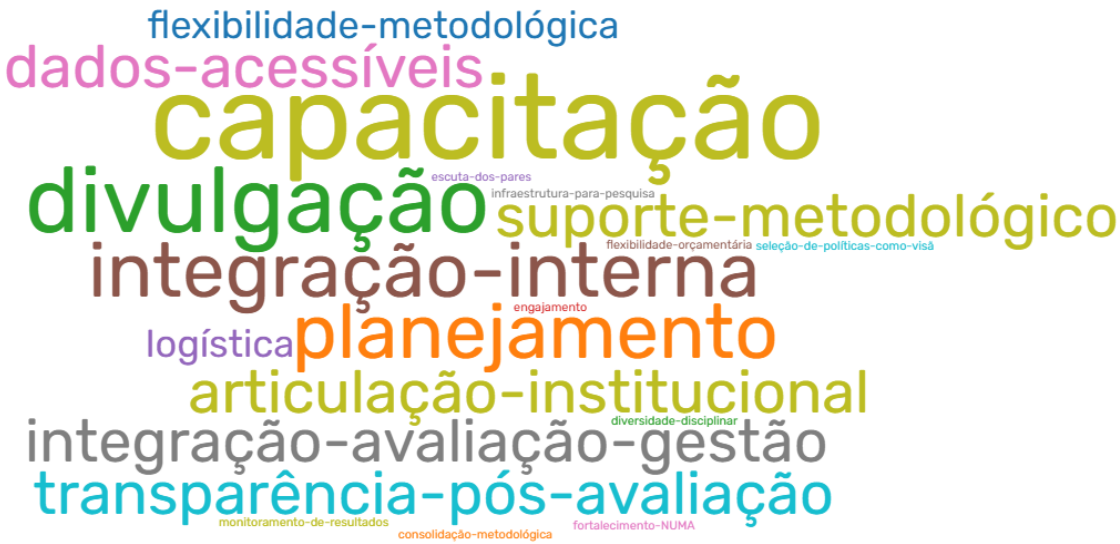


Fonte: Pesquisa de Análise Executiva do SiMAPP. Elaboração própria.

Em relação aos demais termos, observa-se que o G1 apresenta uma maior diversidade de palavras, com recorrências associadas a limitações estruturais e operacionais, como “burocracia”, “descontinuidade”, “fragmentação”, “logística”, “remuneração bolsas” e “escassez de dados”, além de aspectos relacionados à comunicação, visibilidade e integração do processo avaliativo. Essa variedade indica uma percepção mais dispersa e multifacetada dos desafios enfrentados na execução do sistema. Já o G2 apresenta um conjunto mais reduzido e concentrado de termos, sem ampla repetição de categorias adicionais. Além disso, há a referência ao tempo (“tempo longo”) e de algumas menções pontuais a aspectos metodológicos e organizacionais. Isso sugere uma percepção mais restrita ou focalizada das limitações do sistema. De modo geral, a comparação entre os grupos evidencia tanto uma convergência em torno da questão temporal, ainda que com interpretações opostas, quanto uma assimetria na amplitude das percepções, sendo o G1 mais diversificado em suas manifestações e o G2 mais concentrado em poucos elementos centrais. Esse conjunto de achados abre caminho para a etapa seguinte, na qual a discussão se desloca das dificuldades identificadas para o que os atores envolvidos no SiMAPP acreditam que pode ser feito para aprimorá-lo.

A partir da sistematização das respostas do G1, foi elaborada uma nuvem de palavras (Figura 16), construída com base nas sugestões de aprimoramento do SiMAPP nas próximas pesquisas. Destacam-se com maior evidência visual termos como “capacitação”, como a palavra mais citada, “planejamento”, “divulgação”, “articulação institucional” e “integração interna”, que aparecem de forma mais recorrente entre as sugestões apresentadas. Esses elementos indicam uma ênfase em aspectos de organização do processo avaliativo, qualificação das equipes e fortalecimento dos fluxos de comunicação e articulação entre os atores envolvidos.

Figura 16 - Recomendações estratégicas segundo o G1 para o aprimoramento do SiMAPP nas próximas pesquisas.



Fonte: Pesquisa de Análise Executiva do SiMAPP. Elaboração própria.

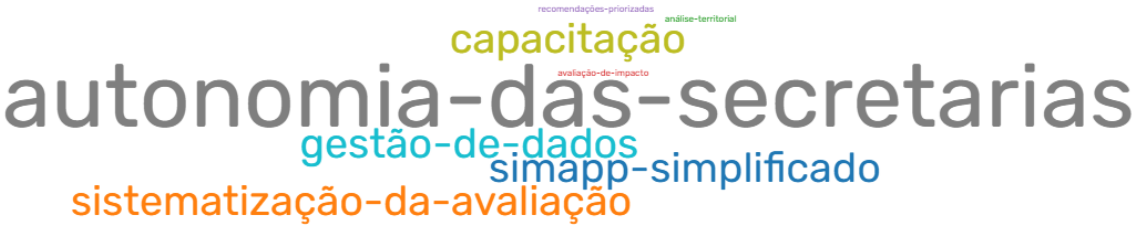
Em um nível intermediário de recorrência, aparecem termos como “logística”, “flexibilidade metodológica”, “suporte metodológico”, “dados acessíveis”, “transparência pós-avaliação”, “integração avaliação-gestão” e “infraestrutura para pesquisa”, que apontam para demandas relacionadas ao aprimoramento das condições operacionais e à melhoria da qualidade e do acesso às informações produzidas pelo sistema.

Já com menor destaque visual, surgem expressões como “engajamento”, “flexibilidade orçamentária”, “diversidade disciplinar”, “fortalecimento NUMA”, “monitoramento de resultados”, “consolidação metodológica”, “escuta dos pares” e “seleção de políticas como visão de estado”, que, embora menos recorrentes,

complementam o conjunto ao indicar preocupações com o fortalecimento institucional, a sustentabilidade das ações e o aprofundamento do caráter estratégico da avaliação. De modo geral, as sugestões do G1 para o aprimoramento do SiMAPP revelam uma forte orientação para o fortalecimento das capacidades organizacionais e metodológicas do sistema. Há uma ênfase simultânea na qualificação das equipes, na melhoria da comunicação e na consolidação de uma estrutura mais integrada e que traga devolutivas no pós-pesquisa.

Por outro lado, o G2 concentra suas recomendações de aprimoramento do SiMAPP em um conjunto mais focalizado de temas, evidenciados na nuvem de palavras (Figura 17), elaborada a partir das sugestões apresentadas pelos participantes. Destaca-se de forma predominante o termo “autonomia das secretarias”, que aparece com maior recorrência no conjunto das respostas. Essa ênfase em autonomia sugere, ainda que de forma indireta, uma expectativa de maior protagonismo das secretarias não apenas no uso das evidências, mas também na condução dos processos avaliativos e de monitoramento das políticas públicas ou programas resultantes delas, indicando uma possível abertura para formas mais descentralizadas de produção e apropriação das análises.

Figura 17 - Recomendações estratégicas segundo o G2 para o aprimoramento do SiMAPP nas próximas pesquisas.



Fonte: Pesquisa de Análise Executiva do SiMAPP. Elaboração própria.

Em seguida, ganham destaque os termos “SiMAPP simplificado” e “sistematização da avaliação”, que apontam, respectivamente, para a necessidade de redução da complexidade operacional do sistema e para o aprimoramento da estruturação e organização contínua dos processos avaliativos. Em um nível intermediário de recorrência, aparecem “capacitação”, “gestão de dados” e “avaliação de impacto”, sugerindo a importância atribuída à qualificação técnica dos atores

envolvidos e ao fortalecimento das ferramentas de produção, análise e uso das informações geradas pelo sistema. Já com menor evidência visual, surgem termos como “análise territorial” e “recomendações priorizadas”, que, embora menos frequentes, indicam preocupações relacionadas à adequação das análises aos diferentes contextos de implementação e à necessidade de maior organização e hierarquização das recomendações produzidas. A nuvem de palavras do G2, em geral, demonstra a crença de que uma orientação voltada à autonomia das secretarias, à simplificação do sistema e ao fortalecimento do uso estratégico dos dados e das evidências no processo decisório seria mais importante para o aprimoramento do SiMAPP.

A partir da sistematização conjunta[22] das sugestões de aprimoramento do SiMAPP apresentadas pelos participantes dos grupos G1 e G2, foi elaborada uma nuvem de palavras (Figura 18). Observa-se a presença de um conjunto convergente de recomendações, com destaque para termos como “capacitação”, “planejamento”, “articulação institucional”, “integração interna”, “gestão de dados” e “divulgação”, indicando uma preocupação comum com o fortalecimento das capacidades organizacionais, a melhoria da coordenação entre atores e o aprimoramento dos fluxos de informação e comunicação no sistema. Figura: Síntese geral das recomendações estratégicas para o aprimoramento do SiMAPP nas próximas pesquisas de avaliação/monitoramento.

Figura 18 - Síntese geral das recomendações estratégicas citadas por ambos os grupos para o aprimoramento do SiMAPP nas próximas pesquisas.

[22] É importante considerar que a combinação das nuvens de palavras dos dois grupos sofre influência da diferença no número de participantes, o que impacta tanto a representação visual das frequências quanto o grau de destaque dos termos na nuvem resultante.



Fonte: Pesquisa de Análise Executiva do SiMAPP. Elaboração própria.

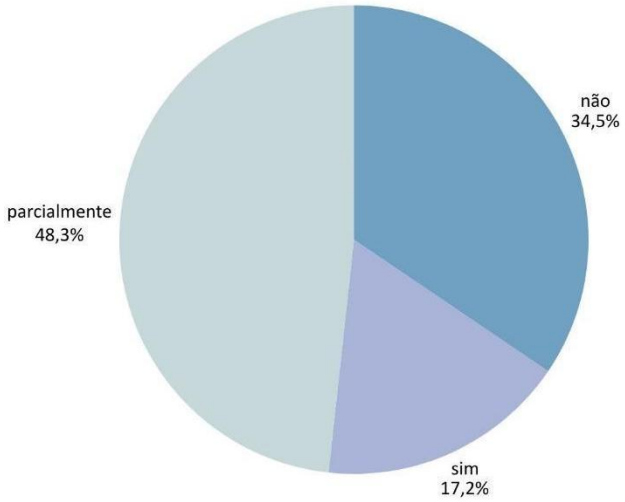
Em paralelo, emergem com maior densidade termos como “autonomia das secretarias”, “SiMAPP simplificado” e “sistematização da avaliação”, que introduzem uma ênfase mais estrutural, relacionada à descentralização institucional, à simplificação dos processos e à organização mais clara das etapas avaliativas. Já em menor recorrência, aparecem expressões como “flexibilidade metodológica”, “suporte metodológico”, “dados acessíveis”, “transparência pós-avaliação”, “monitoramento de resultados” e “avaliação de impacto”, que apontam para o aprimoramento das condições técnicas e operacionais do sistema e para o fortalecimento do uso das evidências produzidas.

No conjunto, os achados evidenciam tanto convergências importantes entre os grupos, especialmente no que se refere ao fortalecimento institucional e técnico do SiMAPP, quanto diferenças de ênfase, com o G2 destacando de forma mais direta a autonomia das secretarias e a simplificação do sistema, sugerindo distintas expectativas quanto ao papel do SiMAPP na produção, organização e uso das evidências na gestão pública. A partir desse panorama geral, a análise do Eixo VI avança, a seguir, para a apresentação das percepções específicas do G1 sobre remunerações.

No que se refere à avaliação dos valores das bolsas da Fapes destinadas à equipe técnico-científica do núcleo interno do SiMAPP (bolsistas), percebe-se que 34,5% dos respondentes do G1 consideram os valores insuficientes, 48,3% os

avaliam como parcialmente adequados e apenas 17,2% os consideram satisfatórios (Gráfico 29). Esses resultados indicam uma distribuição concentrada nas avaliações intermediárias e negativas, com menor proporção de respostas plenamente positivas, sugerindo a necessidade de atenção à estrutura de valores praticada no âmbito do programa, especialmente no que se refere às condições de permanência e valorização dos pesquisadores envolvidos no sistema.

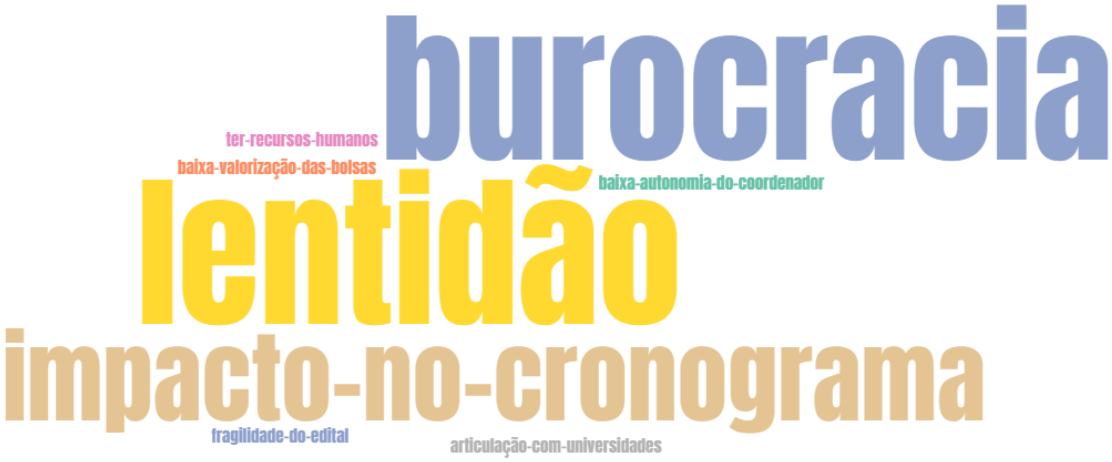
Gráfico 29 - De acordo com a percepção do G1, os valores das bolsas Fapes são suficientes?



Fonte: Pesquisa de Análise Executiva do SiMAPP. Elaboração própria.

Por fim, em relação ao processo de seleção de bolsistas, os principais aspectos apontados pelo G1 foram sistematizados na nuvem de palavras, elaborada a partir das menções dos participantes, conforme a figura a seguir:

Figura 19 - Aspectos apontados pelo G1 sobre o que pode ser melhorado no processo de seleção de bolsistas.



Fonte: Pesquisa de Análise Executiva do SiMAPP. Elaboração própria.

Nessa representação, destacam-se visualmente os termos “burocracia” e “lentidão”, associados à percepção de entraves operacionais no processo, seguidos por expressões como “impacto no cronograma”, indicando efeitos diretos no andamento das pesquisas, “fragilidade do edital”, relacionada às limitações dos instrumentos de seleção, “baixa autonomia do coordenador” e “baixa valorização das bolsas”, que remetem às condições institucionais e de valorização dos pesquisadores, além de menções mais pontuais como “articulação com universidades” e “recursos humanos”, ligadas à organização e à capacidade de mobilização de atores envolvidos. Em conjunto, esses elementos evidenciam que o processo de seleção, embora essencial para a estrutura do sistema, é percebido como um ponto de tensão operacional, com impactos sobre o ritmo, a continuidade e as condições de execução das atividades do SiMAPP.

Caminhando para o final do Eixo VI, reflete-se que, de um lado, há o reconhecimento de um sistema tecnicamente estruturado, com atributos recorrentes de qualidade, rigor e capacidade de articulação institucional. De outro, emergem fragilidades operacionais e estruturais, especialmente relacionadas a tempo de execução, continuidade dos processos e condições de trabalho das equipes envolvidas. Quando observadas em conjunto, essas dimensões indicam que o SiMAPP é percebido simultaneamente como um sistema robusto na sua concepção técnico-metodológica, mas tensionado na sua capacidade de implementação

sustentada no cotidiano da gestão pública. Esse contraste aparece de forma transversal nos diferentes eixos analisados e se intensifica neste último, em que as sugestões de aprimoramento apontam menos para ajustes pontuais e mais para reorganizações estruturais, como simplificação de fluxos, fortalecimento institucional e redefinição de papéis entre os atores envolvidos.

Sendo o Eixo VI o último dos eixos analíticos sobre as percepções dos atores envolvidos no SiMAPP, é importante finalizar dizendo que, ao longo de todo o percurso investigativo, constrói-se uma leitura integrada do sistema. Essa leitura combina o reconhecimento da sua consistência técnico-metodológica, da sua capacidade de articulação institucional e da relevância das evidências produzidas. Além disso, inclui a identificação de diferentes tensões associadas à sua operacionalização no cotidiano da gestão pública. Mais do que uma soma de percepções isoladas por eixo, os resultados revelam um sistema compreendido de forma progressiva, no qual dimensões como desenho metodológico, execução, produção e uso das evidências, comunicação dos resultados e avaliação global se articulam e se condicionam mutuamente. Nesse sentido, o Eixo VI encerra a análise da avaliação global do SiMAPP e consolida uma interpretação mais ampla do seu funcionamento, evidenciando um arranjo institucional reconhecido pela sua robustez técnica, ao mesmo tempo em que é continuamente interpelado quanto à sua capacidade de sustentação, integração e efetividade prática no contexto da gestão pública.

6. RESULTADOS DA SISTEMÁTICA

A análise dos resultados do Sistema de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas (SiMAPP) transcende a simples verificação de metas burocráticas; ela revela a consolidação de uma política de Estado voltada à eficiência técnica e à transparência, e permite verificar o cumprimento do mandato legal estabelecido pela Lei Estadual nº 10.744/2017, que instituiu o sistema com o objetivo de aprimorar a qualidade do gasto e a efetividade das ações governamentais. Ao cruzar o Modelo Lógico com as evidências dos ciclos recentes, observa-se que o sistema cumpriu sua "Teoria da Mudança", transformando insumos técnicos em valor público tangível.

Ao longo de sete anos de execução contínua, o SiMAPP demonstrou robustez ao cumprir seu cronograma original e expandir sua cobertura para áreas críticas como educação, segurança pública e desenvolvimento social. Estão divididos entre políticas analisadas, marcos institucionais, premiações, disseminação técnica, e inovações na gestão pública, participações em eventos e fóruns nacionais, intercâmbio técnico e replicabilidade, e capacitação e disseminação científica.

6.1. Políticas analisadas

Desde 2017, com a instituição do SiMAPP na Lei Estadual 10.744, o SiMAPP foi responsável por monitorar ou avaliar 18 políticas públicas, e somando um total de 139 recomendações até o presente momento. O quadro abaixo descreve as recomendações por política avaliada ou monitorada (já concluídas até 2025) identificadas através dos relatórios anuais publicados.

Quadro 8 – Recomendações por política avaliada ou monitorada

Política Pública	Metodologia	Tema Estratégico	Recomendações
Ocupação Social	Avaliação	Desenvolvimento Social	9
Programa Bolsa Capixaba	Avaliação	Desenvolvimento Social	4
Programa Nossa Bolsa	Avaliação	Desenvolvimento Econômico	7
Políticas de Enfrentamento à Violência contra as Mulheres	Análise Executiva	Desenvolvimento Social	17
Políticas de Reintegração do Preso e Egresso	Análise Executiva	Segurança Pública	13
Rede Cuidar	Monitoramento	Saúde e Proteção Social	4
Programa Reflorestar	Avaliação	Meio Ambiente	5
Funcultura	Análise Executiva	Cultura	7
Centros de Referência das Juventudes	Monitoramento	Desenvolvimento Social	6
Programa Capixaba de Mudanças Climáticas	Análise Executiva	Meio Ambiente	55
Programa Estadual de Ações Integradas sobre Drogas – Rede Abraço	Análise Executiva	Saúde e Proteção Social	12

Fonte: Pesquisa de Análise Executiva do SiMAPP. Elaboração própria.

6.2. Marcos Institucionais, Premiações e Disseminação Técnica

A trajetória do SiMAPP é marcada por um crescente reconhecimento nacional e internacional, consolidando o Espírito Santo como referência na gestão pública orientada por evidências. Este prestígio é evidenciado por premiações consecutivas e pela inserção do sistema em fóruns globais de avaliação. Além disso, com intuito de contribuir para o aperfeiçoamento dos sistemas de planejamento e orçamento, foram criados, por meio de um acordo de cooperação técnica entre o Ministério do Planejamento e Orçamento (MPO) e o Conselho Nacional de Secretários de Estado de Planejamento (Conseplan), 04 grupos de trabalho: Gestão de Investimentos Públicos; Planejamento, Orçamento e Revisão de Gastos; Monitoramento & Avaliação; Planejamento.

O IJSN, por meio do SiMAPP, compõe o Grupo de Trabalho de Monitoramento & Avaliação, que desempenha papel estratégico para eficiência e o aprimoramento da gestão pública. O foco é na análise contínua da implementação das políticas públicas e dos programas governamentais, de modo a assegurar que eles estejam alinhados com o Plano Plurianual (PPA) e o planejamento estratégico de cada governo estadual. Nos diagnósticos elaborados por este Grupo de Trabalho, são apontados desafios como as limitações na troca de experiências e boas práticas entre os estados. Com isso, o Grupo de Trabalho também incentiva a integração e a colaboração entre os estados, promovendo um ambiente de aprendizado contínuo e melhoria das políticas públicas.

6.3. Premiações e Inovação na Gestão Pública

- **Vencedor do Prêmio Inoves 2024:** O SiMAPP conquistou o 1º lugar na categoria "Voto Popular" e foi finalista na categoria "Projeto de Resultado" (Espírito Santo, 2025).
- **Reconhecimento Nacional no Prêmio Conexão Inova (2024):** 1º lugar na categoria “Gestão em Organizações Públicas: projetos concluídos”, do prêmio “Convergência 2025: Inovação pública. Conexão humana!”, na 5a edição do Prêmio Conexão Inova.

- **Finalista do Prêmio Inoves 2018:** reconhecimento precoce do sistema logo em seu primeiro ciclo de operação, na categoria "Uso das Tecnologias de Informação e Comunicação" (Espírito Santo, 2019).

6.4. Participação em eventos e fóruns internacionais.

- **Participação do seminário "Monitoramento & Avaliação: a Popularização de Políticas Públicas Baseadas em Evidências**". O encontro faz parte da programação da semana gLocal de Avaliação 2024, promovido pela *Global Evaluation Initiative* (GEI) que reúne organizações de diversos países mundo a fora. O evento é on-line e a participação do IJSN aconteceu nos dias 3 e 5 de junho. No dia 3 (das 10h às 12h) a temática foi sobre *Igualdade de Gênero* e sua contribuição para o Monitoramento e Avaliação. Já no dia 5 (das 14h às 17h) o IJSN esteve presente em dois painéis. O Painel 1 tratou sobre as *Perspectivas Integradas em M&A: Unindo Forças para a Mudança Transformacional*. Já o Painel 2, abordou as *Experiências de M&A no Âmbito do Sistema de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas do Espírito Santo.*
- **Participação do Seminário "Políticas Públicas Informadas por Evidências: práticas e desafios para avaliação, monitoramento e uso de evidências"**, ocorrido nos dias 05, 06 e 07 de novembro de 2024, nas sedes do Ipea e Fiocruz em Brasília. Participação da 2ª Mesa-Redonda sobre Práticas e Estratégias para o aprimoramento da Avaliação, Monitoramento e Uso de Evidências para Políticas Públicas em contexto de fortalecimento democrático do mesmo evento.
- **Participação do evento comemorativo pelos 10 anos do Centro de Aprendizagem em Avaliação e Resultados para a África Lusófona e o Brasil (FGV CLEAR)**, realizado no dia 20 de maio de 2025, no auditório da Fundação Getúlio Vargas, em

São Paulo. Participação do representante do Instituto no painel do evento que aborda o tema: Experiências em M&A: como os governos fortalecem seus sistemas”

- **Participação, no início de dezembro, do XCI Fórum Nacional de Secretários do Planejamento,** realizado pelo Conselho Nacional de Secretários Estaduais do Planejamento (Conseplan), em Brasília.

6.5. Intercâmbio Técnico e Replicabilidade

- **Colaboração com Órgãos Federais:** realização de reuniões técnicas de intercâmbio com o Ministério da Educação (MEC) e o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) para compartilhamento da metodologia capixaba (Espírito Santo, 2025).
- **Referência para outras Unidades da Federação:** registro de visitas técnicas e cooperação com as equipes de planejamento e avaliação dos estados de Acre, Minas Gerais, Ceará, Santa Catarina e Pernambuco além da Controladoria Geral do Estado da Paraíba (Espírito Santo, 2024; Espírito Santo, 2025).
- Referência internacional: Direção Nacional de Monitoria e Avaliação (DNMA) do Ministério da Economia e Finanças de Moçambique, esteve em formação presencial em monitoramento e avaliação de políticas públicas e visita de trabalho ao Governo do Estado do Espírito Santo nos dias 19 e 20 de junho de 2023. A Comitiva Moçambicana demonstrou interesse em conhecer o funcionamento do Sistema de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas.

6.6. Capacitação e Disseminação científica

- **I Seminário Nacional de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas:** realizado em 13 de setembro de 2023, no

auditório do Sebrae-ES, em Vitória. A atividade contou com palestras da diretora de Monitoramento e Avaliação para o Aperfeiçoamento das Políticas Públicas do Ministério do Planejamento, Camila Soares; da diretora da Rede Brasileira de Monitoramento e Avaliação (RBMA), Carolina Imura; da coordenadora de Avaliação e Prospecção no Itaú Social, Fernanda Seidel; do professor e diretor do Centro FGV EESP Clear, André Portela; do coordenador de Planejamento e Análise de Políticas Públicas do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Flávio Lyrio Carneiro; e do coordenador de Operações em Água e Infraestrutura para o Brasil do Banco Mundial, Luis Alberto Andres.

- **II Seminário Nacional de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas:** realizado em 09 de outubro de 2025, no auditório do Sebrae-ES, em Vitória. O evento buscou consolidar um ambiente de cooperação, inovação e uso estratégico de dados para aprimorar a gestão pública e a entrega de resultados à sociedade. A programação está estruturada em dois painéis temáticos: *Painel 1 | Do Planejamento à Prática: Geração e uso de evidências para aprimorar políticas públicas* e *Painel 2 | Da Prática ao Impacto: Boas práticas e resultados no uso de evidências.*
- **Formação de Servidores Estaduais:** promoção de cursos de extensão e aperfeiçoamento em M&A em parceria com a Escola de Serviço Público do Espírito Santo (Esesp), resultando na certificação de centenas de técnicos[23] (Espírito Santo, 2022; ESPÍRITO SANTO, 2024).
- **Artigo "A regulamentação do Programa de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas (PM&APP) para o**

[23] De acordo com os registros institucionais, um total de 524 servidores foram capacitados: 75 servidores nos cursos introdutório e avançado de M&A em 2018, 35 servidores capacitados no nível introdutório em 2019, 389 servidores capacitados em 2021, sendo destes 350 participaram do curso de Introdução em M&A ofertado pela Academia de Gestão Municipal (AGM) e em 2025 mais 25 profissionais foram capacitados na temática pela Esesp.

fortalecimento das ações do SiMAPP na gestão pública” publicado nos anais do 1º Congresso CONSEPLAN - Reconstrução do Planejamento Nacional, em 2025.

- **Artigo "Desafios para a incorporação das ações de M&A nos ciclos de planejamento e orçamento: experiência do Sistema de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas do Espírito Santo (SiMAPP)”** publicado nos anais do 1º Congresso CONSEPLAN - Reconstrução do Planejamento Nacional, em 2025.
- **Capítulo denominado “O pioneirismo do estado do Espírito Santo no monitoramento e avaliação de políticas públicas entre os estados brasileiros” no livro Avaliar para Transformar:** Consolidação dos sistemas de avaliação de políticas públicas no Brasil, publicado em 2025 pela FGV CLEAR.
- Artigo “A cultura do monitoramento e avaliação de políticas públicas no Espírito Santo” publicado em 10 de julho de 2025 na revista ES Brasil.[24]
- **Trabalho de Conclusão de Curso:** Artigo "Avaliação Executiva do Sistema de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas do Espírito Santo SiMAPP", publicado no endereço eletrônico da Secretaria de Gestão e Recursos Humanos (Seger) e Repositório Institucional da Fundação João Pinheiro, redigido por Adriano do Carmo Santos e Ligia da Motta Silveira Borges.

6.7. Cumprimento dos Objetivos Legais e Alinhamento Metodológico

Os resultados evidenciam que o SiMAPP atende aos requisitos de rigor e transparência exigidos pelas normas de auditoria e avaliação, como a NBASP 9020 (2019), que preconiza a utilização de critérios claros para medir economia, eficiência e eficácia das intervenções.

[24] Disponível em: https://esbrasil.com.br/a-cultura-do-monitoramento-e-avaliacao-de-politicas-publicas-no-espirito-santo/

O objetivo legal do acompanhamento contínuo é cumprido nos monitoramentos, na estruturação de painéis de indicadores finalísticos, integrando o monitoramento ao ciclo de gestão estratégica do Estado, e a realização de análises executivas e avaliações *ex post* sobre políticas de alto impacto demonstra o exercício da competência avaliativa do IJSN para subsidiar a tomada de decisão baseada em evidências[25]. Sendo o foco a utilidade, a norma de 2019 estabelece que "uma avaliação de políticas públicas destina-se a ser utilizada no processo de tomada de decisão".

A norma do Instituto Rui Barbosa enfatiza que a entidade avaliadora deve manter independência para garantir a credibilidade dos achados. O SiMAPP materializa este preceito ao centralizar a coordenação técnica no IJSN, uma autarquia com expertise histórica, garantindo que as avaliações de profundidade e as análises executivas sejam pautadas pelo rigor científico e não por conveniências políticas imediatas.

A eficácia do sistema é comprovada pela transição bem-sucedida entre os componentes identificados na Etapa do Modelo Lógico, em que, nas atividades e produtos, a sistematização de bases de dados e a emissão de relatórios técnicos resultaram em um portfólio robusto de evidências que servem como insumo para o planejamento orçamentário estadual. Para os resultados intermediários, é observado o fortalecimento da cultura de avaliação, manifestado pela alta adesão de secretarias finalísticas e pela institucionalização de fluxos de feedback para ajustes de rotas em políticas.

O expressivo reconhecimento externo - exemplificado pela vitória no Prêmio Inoves 2024 e pelo interesse de órgãos federais como o MEC e o FNDE em replicar sua metodologia - valida a qualidade técnica dos produtos entregues pelo IJSN. Mais do que um repositório de dados, o SiMAPP consolidou-se como um instrumento de governança que assegura a melhoria da qualidade do gasto público e o fortalecimento do controle social. Portanto, os resultados observados nesta etapa ratificam o protagonismo científico do Instituto e o sucesso do desenho institucional do sistema na promoção de políticas públicas baseadas em evidências.

[25] É imperativo notar que o SiMAPP atua em conformidade com o princípio da pedagogia institucional sugerido pela NBASP 9020 (2019, p.29), onde a divulgação dos resultados anuais contribui para criar um clima de confiança entre os atores públicos e a sociedade, fortalecendo a *accountability* democrática.

7. ANÁLISE CRÍTICA (SWOT)

Consolidados os resultados das etapas anteriores e compreendido o panorama operacional do sistema, esta fase da análise se dedica à interpretação crítica do SiMAPP sob uma perspectiva estratégica. Para isso, recorre-se à matriz SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), não apenas como ferramenta de classificação, mas como um dispositivo analítico que permite tensionar diferentes dimensões do sistema.

Ao mapear as forças e fragilidades internas, em diálogo com as oportunidades e ameaças do contexto externo, busca-se produzir uma leitura mais situada e relacional, capaz de subsidiar seu aprimoramento contínuo. Nesse sentido, esta etapa opera como uma ponte entre o diagnóstico executivo e a formulação de recomendações estratégicas, orientadas ao fortalecimento e à maior aderência do SiMAPP às dinâmicas em que se insere.

7.1. Forças

- **Metodologias de avaliação consolidadas**, com diretrizes estruturadas para análise de políticas públicas, favorecendo consistência técnica e padronização de processos.
- **Lei específica para monitoramento e avaliação**, oferecendo respaldo institucional e orientação formal para execução das atividades.
- **Estrutura institucional formalizada com atos normativos**, contribuindo para estabilidade organizacional, continuidade das ações e previsibilidade operacional.
- **Corpo técnico qualificado**, com possibilidades de contratação de técnicos com competências especializadas e capacidade de atuação em diferentes objetos e contextos de pesquisa.
- **Equipe multidisciplinar**, possibilitando abordagens integradas e análises mais aderentes à complexidade das políticas públicas.
- **Articulação institucional com secretarias e outros órgãos públicos**, facilitando coordenação, acesso a informações e execução das avaliações.

- **Reconhecimento no cenário nacional**, conferindo legitimidade, visibilidade e credibilidade ao sistema.
- **Pioneirismo no contexto subnacional brasileiro** na agenda de monitoramento e avaliação de políticas públicas.
- **Abrangência temática e institucional**, com capacidade de atuação sobre múltiplas políticas e áreas governamentais.
- **Adaptabilidade metodológica e operacional**, permitindo adaptação a diferentes demandas e contextos institucionais.
- **Capacidade de replicabilidade do modelo**, evidenciando potencial de difusão e referência para outras iniciativas governamentais.
- **Representatividade e aderência territorial**, viabilizando alinhamento com a realidade territorial das políticas públicas.
- **Articulação em diferentes escalas de governança,** fortalecendo integração entre municípios, estados e instâncias nacionais.

As forças do sistema se assentam, em primeiro lugar, na consolidação de metodologias de avaliação, evidenciadas no Capítulo 4 (Processos) deste documento, que operam a partir de diretrizes estruturadas para a análise de políticas públicas. Esse conjunto metodológico não apenas favorece a consistência técnica das avaliações, como também contribui para a padronização dos processos, conferindo maior robustez aos resultados produzidos.

A esse aspecto soma-se a existência de uma legislação específica voltada ao monitoramento e à avaliação, a Lei Estadual nº 10.744/2017, que oferece respaldo institucional e orientação formal para a execução das atividades. Tal base normativa é reforçada por uma estrutura institucional formalizada por meio de atos normativos, o que contribui para a estabilidade organizacional, a continuidade das ações e a previsibilidade operacional do sistema, como também se observa no Capítulo 4.

Outro elemento fundamental reside na qualificação do corpo técnico, com possibilidades de incorporação de profissionais com competências especializadas e capacidade de atuação em diferentes objetos e contextos de pesquisa. Essa dimensão é potencializada pela constituição de uma equipe multidisciplinar, que permite abordagens integradas e análises mais aderentes à complexidade inerente às políticas públicas.

Destaca-se, ainda, a articulação institucional com secretarias e outros órgãos públicos, o que facilita a coordenação intersetorial, amplia o acesso a informações e fortalece a execução das avaliações. Esse conjunto de capacidades é reconhecido no cenário nacional, conferindo legitimidade, visibilidade e credibilidade ao sistema, além de evidenciar seu caráter pioneiro no contexto brasileiro na agenda de monitoramento e avaliação de políticas públicas, ao instituir, já em 2017, um sistema com normativa própria, processo evidenciado no Capítulo 2 (Diagnóstico do Problema).

Por fim, sua abrangência temática e institucional amplia seu alcance analítico e operativo, possibilitando a atuação sobre múltiplas políticas e áreas governamentais. Isso reforça sua capacidade de produzir leituras transversais e qualificadas sobre a ação pública, como demonstram os resultados alcançados, com 18 políticas públicas analisadas e 139 recomendações direcionadas à alta gestão capixaba. Soma-se a isso sua capacidade de articulação em diferentes escalas de governança, incluindo níveis municipal, estadual e nacional, favorecendo a cooperação institucional, a circulação de metodologias e a troca de experiências entre diferentes contextos e atores governamentais.

7.2. Fraquezas

- **Morosidade nos fluxos administrativos e logísticos:** com impactos sobre prazos e execução das avaliações.
- **Fragilidades nos processos de comunicação e articulação entre equipes técnicas, secretarias e demais atores envolvidos no sistema:** dificultando a integração e a fluidez das informações.
- **Participação limitada de beneficiários no desenho, acompanhamento e interpretação dos processos avaliativos:** restringindo a incorporação de perspectivas dos usuários finais.
- **Dependência da qualidade e disponibilidade dos dados administrativos:** limitando a profundidade, abrangência e confiabilidade das análises.
- **Distanciamento entre as diretrizes metodológicas formalmente previstas e sua aplicação prática em parte das avaliações realizadas:** gerando inconsistências operacionais.

- **Limitada devolutiva sobre a incorporação dos resultados das avaliações nos processos efetivos de tomada de decisão:** reduzindo o ciclo de retroalimentação das políticas públicas.
- **Sobrecarga das equipes técnicas diante da complexidade, diversidade e volume das demandas do sistema:** comprometendo a capacidade de resposta e a fluidez dos processos.
- **Defasagem dos guias metodológicos (sem atualização desde 2018):** restringindo a incorporação de inovações e o aprimoramento das práticas avaliativas.
- **Ausência de suporte metodológico continuado e de programas sistemáticos de capacitação técnica:** limitando a qualificação contínua das equipes.
- **Fragilidade em estratégias de divulgação, transparência e mensuração de impacto:** reduzindo a visibilidade e o uso público das evidências produzidas.
- **Alinhamento insuficiente entre expectativas gerenciais de prazo e o tempo técnico necessário para condução das avaliações:** gerando tensões operacionais e pressões sobre as equipes.
- **Remuneração não adequada para retenção e continuidade de quadros técnicos qualificados:** contribuindo para rotatividade e perda de memória institucional.
- **Defasagem em relação à realidade atual, especialmente diante dos avanços tecnológicos e da incorporação de ferramentas como a inteligência artificial:** reduzindo a capacidade de modernização do sistema.
- **Descompasso entre o tempo das análises e a velocidade das transformações sociais e territoriais, especialmente em contextos de rápida mudança:** limitando a atualidade das evidências produzidas.

As fraquezas do sistema concentram-se, inicialmente, em aspectos operacionais e organizacionais que impactam diretamente a fluidez dos processos avaliativos. Entre elas, destacam-se a morosidade nos fluxos administrativos e logísticos, que repercute sobre os prazos e a execução das avaliações. Além disso, há as fraquezas nos processos de comunicação e articulação entre equipes técnicas,

secretarias e demais atores envolvidos no sistema. Isso dificulta a integração institucional e a circulação das informações necessárias à condução das atividades.

Observam-se, também, questões relacionadas à participação social e à incorporação de múltiplas perspectivas nos processos avaliativos. A participação limitada de beneficiários no desenho, acompanhamento e interpretação das avaliações restringe a inclusão das experiências e demandas dos usuários finais das políticas públicas, reduzindo o potencial de construção compartilhada das análises e de ampliação da legitimidade dos resultados produzidos.

No campo metodológico e técnico, as fraquezas manifestam-se na dependência da qualidade e disponibilidade dos dados administrativos, fator que limita a profundidade, a abrangência e a confiabilidade das análises realizadas. Soma-se a isso o distanciamento identificado entre as diretrizes metodológicas formalmente previstas e sua aplicação prática em parte das avaliações conduzidas, gerando desafios de adaptação e descompassos operacionais. A defasagem dos guias metodológicos, sem atualizações desde 2018, também pode restringir a incorporação de inovações e o aprimoramento contínuo das práticas avaliativas, especialmente diante dos avanços tecnológicos recentes e da ampliação do uso de ferramentas como a inteligência artificial.

As fraquezas também se expressam na ausência de suporte metodológico continuado e de programas sistemáticos de capacitação técnica, limitando a qualificação permanente das equipes e a atualização das competências necessárias para lidar com demandas cada vez mais complexas. Esse cenário é agravado pela sobrecarga das equipes técnicas diante da diversidade, volume e complexidade das demandas do sistema, comprometendo a capacidade de resposta institucional, a fluidez dos processos e a sustentabilidade das atividades desenvolvidas. Contribuem ainda para esse contexto a sensação de instabilidade e a remuneração considerada inadequada, principalmente pelos bolsistas, para retenção e continuidade de quadros técnicos qualificados, favorecendo a rotatividade e a perda de memória institucional.

Outra dimensão relevante das fraquezas refere-se à relação entre avaliação e tomada de decisão. A limitada devolutiva sobre a incorporação efetiva dos resultados das avaliações nos processos decisórios reduz o potencial de retroalimentação das políticas públicas e enfraquece a percepção de utilidade prática das evidências produzidas. Paralelamente, o alinhamento insuficiente entre as expectativas

gerenciais de prazo e o tempo técnico necessário para a realização das avaliações gera tensões operacionais e pressões sobre as equipes, afetando a qualidade e a profundidade analítica dos estudos conduzidos.

Por fim, identificam-se fraquezas associadas à capacidade de atualização e comunicação do sistema. A fragilidade nas estratégias de divulgação, transparência e mensuração de impacto reduz a visibilidade institucional e o uso público das evidências produzidas. Soma-se a isso o descompasso entre o tempo necessário para realização das análises e a velocidade das transformações sociais e territoriais contemporâneas, especialmente em contextos de mudanças aceleradas, o que pode limitar a atualidade e responsividade das evidências produzidas.

7.3. Oportunidades

- **A convergência entre a crescente demanda por decisões baseadas em evidências e a agenda macro de modernização do Estado:** criando um cenário propício para a institucionalização de novos critérios de gestão.
- **Tendência nacional de alinhamento Orçamento-Planejamento:** O contexto federal e de órgãos de controle (como o TCE) pressiona por maior eficiência na alocação de recursos.
- **Avanço da Transformação Digital no Governo:** A infraestrutura tecnológica do Estado está mais madura, ampliando a capacidade de integração e qualificação de sistemas de informação públicos.
- **Disponibilidade de novas metodologias analíticas:** O surgimento de ferramentas de IA e análise preditiva no mercado permite sofisticar as avaliações sem necessariamente aumentar custos.
- **Ecossistema acadêmico ativo:** Existência de parcerias potenciais com universidades e centros de pesquisa interessados em dados públicos.
- **Vácuo de referências subnacionais em monitoramento e avaliação: a** existência ainda limitada de sistemas estaduais consolidados cria condições para que o SiMAPP se fortaleça como referência nacional no campo.

- **Abertura de redes internacionais:** Organizações como o Banco Mundial e a OCDE buscam governos subnacionais estruturados para projetos de cooperação técnica.
- **Pressão por transparência e participação:** A sociedade civil exige cada vez mais devolutivas claras sobre o impacto dos recursos públicos, fortalecendo a legitimidade do monitoramento sistemático e da comunicação pública das evidências.
- **Integração do ciclo de políticas públicas:** Fortalecimento da integração entre monitoramento, avaliação e gestão, consolidando um fluxo contínuo entre produção de evidências, tomada de decisão e retroalimentação das políticas públicas.

No que se refere às oportunidades, o cenário em que o SiMAPP se insere revela um conjunto de vetores favoráveis à sua consolidação e expansão. Destaca-se, em primeiro lugar, a convergência entre a crescente demanda por decisões baseadas em evidências e a agenda mais ampla de modernização do Estado, o que cria condições propícias para a institucionalização de novos critérios de gestão orientados por resultados.

Esse movimento é reforçado por uma tendência nacional de maior alinhamento entre orçamento e planejamento, impulsionada tanto pelo contexto federal quanto pela atuação proativa de órgãos de controle, como os Tribunais de Contas. Estes têm exercido uma pressão crescente por maior racionalidade na gestão fiscal, de modo que a eficiência na alocação de recursos deixa de ser um objetivo abstrato e passa a ser monitorada por meio da integração entre os instrumentos de planejamento (PPA/LDO/LOA) e o desempenho real das políticas públicas. Nesse sentido, sistemas estruturados de monitoramento e avaliação, como o SiMAPP, tendem a ganhar centralidade absoluta nas práticas governamentais, consolidando-se como o elo técnico necessário entre a intenção política e o resultado efetivo.

Paralelamente, o avanço da transformação digital no setor público amplia as possibilidades operacionais do sistema, na medida em que a infraestrutura tecnológica do Estado se torna mais madura e capaz de integrar bases de dados anteriormente fragmentadas. A esse processo soma-se a crescente disponibilidade de novas metodologias analíticas, incluindo ferramentas de inteligência artificial e

análise preditiva, que permitem sofisticar as avaliações e ampliar sua capacidade explicativa, muitas vezes sem aumento proporcional de custos.

Outro aspecto relevante diz respeito à existência de um ecossistema acadêmico ativo, com universidades e centros de pesquisa interessados na utilização e análise de dados públicos. Esse contexto abre espaço para parcerias estratégicas, potencializando tanto a produção de conhecimento quanto o aprimoramento metodológico do sistema.

Adicionalmente, observa-se um relativo vácuo de referências consolidadas em nível subnacional na área de monitoramento e avaliação, o que posiciona o SiMAPP em um lugar estratégico para se afirmar como referência nacional. Essa condição pode favorecer o fortalecimento de cooperações institucionais, intercâmbios técnicos e o reconhecimento de suas práticas no campo da gestão pública baseada em evidências.

Por fim, a inserção em redes internacionais e a crescente abertura de organismos multilaterais para apoiar governos subnacionais, aliadas à pressão social por maior transparência e participação, configuram um ambiente que reforça a legitimidade e a relevância de sistemas como o SiMAPP. A demanda por devolutivas claras sobre o uso de recursos públicos e os impactos das políticas tende, assim, a fortalecer iniciativas voltadas ao monitoramento sistemático e à qualificação da ação estatal.

7.4. Ameaças

- **Instabilidade política e mudanças de gestão:** Mudanças de gestão governamental que possam reduzir a prioridade institucional do monitoramento e avaliação ou descontinuar iniciativas existentes.
- **Contingenciamentos e restrições orçamentárias:** no âmbito do governo estadual, pode limitar investimentos em infraestrutura, estudos e manutenção de equipes técnicas.
- **Baixo feedback do nível decisório:** Insuficiência resposta institucional quanto ao uso prático das evidências produzidas, associada ao afastamento entre produção analítica e tomada de decisão, resultando em baixa incorporação prática dos achados avaliativos.

- **Baixa integração entre avaliação, planejamento e orçamento:** Baixa abertura por parte da gestão para articular resultados avaliativos e processos de planejamento orçamentário, gerando risco de perda de relevância institucional das análises e enfraquecimento do seu uso estratégico.
- **Barreiras políticas à transparência no setor público:** dificultando a incorporação de avaliações críticas no processo decisório, com tendência ao uso parcial ou seletivo dos resultados e limitação da cultura orientada por evidência.

As ameaças ao sistema estão relacionadas, sobretudo, a fatores externos de natureza política, institucional e orçamentária, capazes de comprometer a continuidade, a estabilidade e a capacidade de consolidação das atividades de monitoramento e avaliação no âmbito governamental. Entre elas, destaca-se a instabilidade política associada às mudanças de gestão, que pode alterar prioridades institucionais, reduzir o apoio às agendas de monitoramento e avaliação ou mesmo descontinuar iniciativas e processos já estruturados. Esse cenário representa um risco à continuidade das ações, à preservação da memória institucional e à manutenção de estratégias de longo prazo.

Outra ameaça relevante refere-se aos contingenciamentos e restrições orçamentárias no âmbito do governo estadual, que podem limitar investimentos em infraestrutura, desenvolvimento metodológico, produção de estudos e manutenção de equipes técnicas qualificadas. A redução de recursos financeiros tende a impactar diretamente a capacidade operacional do sistema, comprometendo tanto a execução das avaliações quanto às possibilidades de inovação e aprimoramento contínuo das práticas avaliativas.

Observa-se, também, a existência de ameaças referentes à relação entre produção de evidências e tomada de decisão. O baixo feedback do nível decisório acerca da utilização prática dos resultados produzidos evidencia um afastamento entre a dimensão analítica das avaliações e os processos efetivos de gestão. Tal contexto contribui para a baixa incorporação dos achados avaliativos nas decisões institucionais, reduzindo o potencial de retroalimentação das políticas públicas e enfraquecendo a percepção de utilidade estratégica das análises realizadas.

Associada a esse cenário, a baixa integração entre avaliação, planejamento e orçamento constitui outra ameaça significativa ao sistema. A limitada abertura institucional para articular os resultados das avaliações aos processos de planejamento governamental e alocação orçamentária pode gerar perda de relevância institucional das análises produzidas, restringindo sua capacidade de influenciar prioridades, decisões e estratégias de gestão pública. Como consequência, corre-se o risco de enfraquecimento do uso estratégico das evidências no âmbito governamental.

Por fim, destacam-se as barreiras políticas à transparência no setor público como uma ameaça estrutural à consolidação de uma cultura orientada por evidências. Tais barreiras podem dificultar a incorporação de avaliações críticas nos processos decisórios, favorecer usos parciais ou seletivos dos resultados produzidos e limitar a ampliação de práticas institucionais pautadas pela transparência, pelo aprendizado organizacional e pelo uso sistemático das evidências na gestão pública.

8. RECOMENDAÇÕES

Após a realização da análise executiva do SiMAPP, foram elaboradas recomendações estratégicas voltadas ao aprimoramento institucional do sistema, ao fortalecimento de suas capacidades de monitoramento e avaliação e à ampliação de sua contribuição para a gestão pública orientada por evidências no Estado do Espírito Santo. As recomendações buscam enfrentar limitações identificadas ao longo da análise, bem como potencializar capacidades já existentes, considerando aspectos metodológicos, institucionais, territoriais e operacionais relacionados ao funcionamento do sistema. As principais recomendações são apresentadas a seguir.

8.1. Alinhamento entre os atores envolvidos no SiMAPP

Fortalecimento dos processos de planejamento estratégico e pactuação prévia entre os grupos, buscando consolidar práticas de alinhamento institucional, definição metodológica compartilhada e construção de cronogramas compatíveis tanto com a qualidade técnica das avaliações quanto com os tempos de resposta exigidos pela gestão pública. Soma-se a isso a possibilidade de desenvolvimento de uma interface compartilhada de acompanhamento contínuo das pesquisas, permitindo maior integração, transparência e acompanhamento das atividades por ambos os grupos envolvidos.

8.2. Gestão de dados

Repositório estratégico para reuso de dados e metodologias: consolidação de um ambiente integrado de referência que centralize indicadores, instrumentos e bases de dados provenientes de ciclos avaliativos anteriores, permitindo que o conhecimento acumulado seja aplicado diretamente em novas frentes de trabalho. Considera-se, ainda, a necessidade de análise sobre o modelo mais adequado de gestão desse repositório, avaliando-se a viabilidade de uma estrutura própria do SiMAPP, em razão do caráter sensível de determinados dados, ou sua integração a plataformas mais amplas de governança e gestão da informação no âmbito estadual.

Instrutivo padronizado: elaboração, pelo SiMAPP, de um instrutivo padronizado voltado às secretarias parceiras, contendo orientações para a preparação, o tratamento dos dados das políticas públicas e o compartilhamento de bases de dados destinadas a estudos de monitoramento e avaliação.

8.3. Gestão de pessoas

Revisão dos valores das bolsas: Avaliar, junto aos órgãos responsáveis, a possibilidade de revisão dos valores das bolsas, buscando maior alinhamento entre a remuneração, a complexidade técnica das atividades e as atribuições desempenhadas.

Capacitações contínuas para o corpo técnico sobre as metodologias: de forma a alinhar os processos entre as pesquisas do SiMAPP e gerar maior segurança técnica nas avaliações.

Possibilidade de contratação em um modelo de fluxo contínuo: analisar, junto aos órgãos responsáveis, a possibilidade de adoção de um modelo de contratação em fluxo contínuo, por meio de sistema institucional, permitindo que pesquisadores experientes transitem entre diferentes avaliações. Essa medida pode contribuir para a retenção de quadros qualificados, a preservação do histórico institucional e o fortalecimento da continuidade das atividades desenvolvidas.

Valorização e preservação da memória técnica e institucional: fortalecimento de estratégias de transição, sistematização e documentação de processos, de modo a assegurar a continuidade do conhecimento acumulado e evitar que a saída de pesquisadores e técnicos resulte em perda de capital intelectual e memória institucional.

8.4. Trabalho territorial

Possibilidade de contratar especialistas com vivência regional: O sistema deve privilegiar profissionais que já possuam redes de contato e trânsito nos territórios específicos, reduzindo o tempo de "entrada em campo" e aumentando a confiança dos interlocutores.

Institucionalização de um protocolo de mediação territorial pelo SiMAPP: Condicionar o desenho das pesquisas ao aval de especialistas em métodos qualitativos e experiência de campo, garantindo a adaptação semântica dos instrumentos e o respeito aos saberes locais, de modo a assegurar uma relação construtiva com os beneficiários em cada região.

8.5. Repasse de recomendações

Hierarquização e priorização estratégica das recomendações: estruturando-as de modo a explicitar níveis de prioridade para o planejamento da gestão e sanar a lacuna apontada por 75% dos participantes do Grupo 2.

Monitoramento e rastreabilidade (follow-up) das recomendações após a entrega dos relatórios: por meio de mecanismos sistemáticos de acompanhamento. Um referencial relevante são as fichas de seguimento utilizadas pela *Dirección de Presupuestos* de Chile (DIPRES), que solicitam posicionamento institucional sobre a adoção, adaptação ou rejeição das melhorias propostas, podendo ser complementadas por reuniões periódicas de revisão.

Tradução das recomendações: para a viabilidade operacional, complementando diagnósticos com roteiros de implementação. Sempre que possível, os relatórios devem indicar responsáveis institucionais, horizonte temporal esperado (curto, médio ou longo prazo) e condições mínimas necessárias à execução, sejam elas de ordem humana, financeira ou normativa.

Instituição do princípio da "não invenção": segundo o qual nenhuma recomendação deve ser formulada sem estar diretamente ancorada em achados, evidências ou dados concretos apresentados e discutidos no corpo do relatório. Esse princípio fortalece a consistência metodológica, a legitimidade técnica e a aderência entre análise e proposição.

Caráter construtivo e orientação para a melhoria: garantindo que as recomendações não se limitem à crítica, mas se configurem como proposições voltadas à solução de problemas. Devem ser redigidas em linguagem propositiva, com foco no fortalecimento da política pública e na superação dos gargalos identificados ao longo da investigação.

Realismo e exequibilidade operacional: assegurando que as recomendações sejam tecnicamente viáveis e financeiramente compatíveis com a capacidade instalada, o orçamento disponível e a governança do órgão avaliado. Devem evitar sugestões genéricas ou inalcançáveis, priorizando medidas que possam ser implementadas no curto ou médio prazo.

8.6. Comunicação Estratégica

Alinhamento prévio da difusão: Estabelecimento, ainda no início do ciclo de pesquisa e avaliação, dos formatos de disseminação, estratégias comunicacionais e públicos prioritários, reduzindo falhas de comunicação e expectativas desalinhadas entre os grupos envolvidos.

Tradução estratégica da linguagem: Construção, em articulação com a equipe de comunicação do IJSN, de um instrutivo orientador para elaboração de produtos comunicacionais adequados aos diferentes públicos (corpo técnico, alta gestão, gestores públicos, academia e sociedade civil), favorecendo maior clareza, acessibilidade e disseminação das evidências produzidas pelo sistema.

Diversificação de formatos comunicacionais: Ampliação do uso de produtos sintéticos e visuais, como infográficos executivos, dashboards interativos e vídeos curtos, de modo a facilitar a absorção e circulação dos resultados conforme as especificidades dos diferentes públicos, complementando os produtos já existentes.

8.7. Transparência e atribuição de autoria

Padronização da ficha técnica institucional: mediante a adoção de um modelo único para todas as pesquisas e relatórios do SiMAPP. A medida fortalece a unidade visual e documental do sistema, facilita a catalogação e contribui para a consulta histórica das avaliações realizadas.

Protocolo de créditos e atribuições detalhadas: com a listagem nominal de todos os participantes — coordenadores, pesquisadores, técnicos e demais colaboradores — acompanhados de seus respectivos cargos e instituições de origem. Recomenda-se explicitar também a natureza da contribuição de cada participante,

como coleta de dados, análise estatística, redação, revisão técnica ou coordenação metodológica.

Glossário normativo de papéis e funções: a ser incorporado aos relatórios, definindo com clareza as competências e responsabilidades associadas a cada categoria de participação (por exemplo: ponto focal, colaborador, técnico, pesquisador ou coordenação). Essa medida reduz ambiguidades e favorece a compreensão institucional dos fluxos de trabalho.

Declaração do nível de incerteza dos achados: em consonância com as Normas Brasileiras de Auditoria do Setor Público (NBASP 9020), indicando de forma transparente a robustez das evidências mobilizadas. Quando os dados forem incompletos, frágeis ou pouco confiáveis, o relatório deve explicitar como tais limitações afetam a precisão das conclusões, evitando julgamentos categóricos onde a base empírica seja insuficiente.

8.8. Atualização de guias e inovação metodológica

Modernização dos guias de metodologia e monitoramento: Revisar os guias vigentes para refletir a "nova realidade" da gestão baseada em evidências, incorporando, critérios de avaliação alinhados e avanços no campo.

Elaboração de um anexo de Ética e Integridade na Pesquisa: Elaborar um documento normativo que estabeleça diretrizes claras sobre o tratamento de dados sensíveis, o anonimato dos interlocutores, pesquisa em territórios vulneráveis e o compromisso ético dos pesquisadores, garantindo a proteção dos beneficiários e a credibilidade do sistema.

Protocolo para o uso responsável de Inteligência Artificial (IA): Desenvolver um guia específico — inspirado em referências internacionais, como o *Magenta Book* (Reino Unido) — que defina as possibilidades, critérios e limites para a utilização de IA no SiMAPP. O protocolo pode contemplar a automação de análises de grandes volumes de dados, o uso de algoritmos para identificação de padrões e apoio à sistematização de informações. Simultaneamente, deve assegurar supervisão humana qualificada nos processos decisórios, bem como transparência quanto ao uso das ferramentas, suas finalidades, bases informacionais empregadas e possíveis limitações ou vieses associados.

8.9. Avaliações transversais e sistêmicas

Avaliação por problema público (foco em resultados): Em vez de restringir a análise à “Secretaria X” ou ao “Programa Y”, o sistema pode desenvolver avaliações transversais voltadas ao conjunto de intervenções direcionadas a um mesmo problema público (por exemplo, mitigação da pobreza ou redução da evasão escolar). Essa abordagem permite identificar lacunas de atendimento, sobreposições de esforços e sinergias, ou ausência delas, entre diferentes órgãos e políticas.

Análise de coerência entre políticas públicas: As avaliações transversais podem examinar se os objetivos, instrumentos e públicos-alvo de distintas políticas são complementares, convergentes ou contraditórios. Tal procedimento contribui para evitar ações desconectadas e ampliar a coordenação entre secretarias que atuam sobre desafios comuns.

Análise intersetorial e territorializada: Além da avaliação por problemas públicos, o sistema pode avaliar o conjunto de políticas que incidem sobre o mesmo território. Essa visão integrada é fundamental para identificar sobreposições de esforços e garantir que a presença do Estado em áreas vulneráveis seja coordenada, tratando o território não apenas como cenário, mas como o ponto de unificação dos resultados sociais.

Sistematização e gestão de macro recomendações: Propõe-se a adoção de um modelo de gestão inspirado no CMAP (Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas) e na experiência do Chile, que consiste em agrupar achados diagnósticos em diretrizes estratégicas de alto nível (Macro Recomendações). Este modelo substitui a fragmentação de sugestões pontuais por orientações estruturantes, aplicadas de forma transversal a todas as políticas avaliadas. Para garantir a eficácia desse modelo, cada recomendação deve ser submetida a um Checklist de Validação.

8.10. Agenda 2030 ONU

Equidade de gênero e redução de desigualdades como critérios transversais: sugere-se considerar, nas avaliações do SiMAPP de forma transversal, análises relacionadas aos impactos das políticas públicas na equidade de gênero e na redução das desigualdades socioeconômicas. Essa perspectiva pode contribuir para identificar

em que medida as políticas avaliadas colaboram para a superação de barreiras históricas e para a promoção de maior inclusão social, em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente o ODS 5 (Igualdade de Gênero) e o ODS 10 (Redução das Desigualdades). Experiências internacionais, como a chilena, demonstram a relevância dessa abordagem.

Sustentabilidade multidimensional e cidades sustentáveis: recomenda-se incorporar, sempre que pertinente às políticas avaliadas, critérios relacionados à sustentabilidade socioambiental no desenho e na avaliação das intervenções públicas. Essa abordagem pode favorecer análises sobre os impactos de longo prazo das políticas no meio ambiente, no território e na qualidade de vida das populações, contribuindo para perspectivas de desenvolvimento urbano e regional mais inclusivas e sustentáveis, em diálogo com o ODS 11 (Cidades e Comunidades Sustentáveis).

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente análise executiva do Sistema de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas do Espírito Santo (SiMAPP) permitiu compreender as tensões e as potencialidades desse arranjo institucional, a partir de uma perspectiva multidimensional. Partindo das questões centrais que orientaram este diagnóstico — se o SiMAPP funciona como uma ferramenta capaz de produzir evidências e contribuir para a gestão pública do Estado do Espírito Santo e, a partir dessa análise, de que forma o sistema pode ser aprimorado para fortalecer seu papel no monitoramento e na avaliação das políticas públicas estaduais — consolida-se uma leitura integrada que relaciona o desenho normativo do sistema com sua operacionalização cotidiana no ciclo de gestão e planejamento estadual.

Em primeiro lugar, ao responder à questão sobre a consistência do diagnóstico inicial que fundamentou a criação do sistema, evidencia-se que o SiMAPP surgiu, em 2017, como uma resposta coerente a um problema estrutural relacionado à fragmentação institucional das práticas de monitoramento e avaliação (M&A) e à consequente incerteza acerca da efetividade dos gastos públicos. Amparado pela Lei Estadual nº 10.744/2017 e sustentado pela expertise do Instituto Jones dos Santos Neves (IJSN), o sistema contribuiu para deslocar a agenda de produção de evidências para um lugar estratégico nas discussões sobre políticas públicas estaduais, consolidando um importante repertório de avaliações, diagnósticos e recomendações voltadas ao aprimoramento da gestão pública e das políticas estaduais. Além disso, sua trajetória institucional e sua capacidade de articulação metodológica e interinstitucional permitiram que o SiMAPP se tornasse uma referência relevante para outros estados e instituições além de apresentar uma habilidade de evolução administrativa de acordo com as mudanças em seu processo de escolha da política pelo PM&APP de 2023 e alinhamento interno com a formação e reuniões dos Grupos Executivos de Trabalho em razão da IS nº38 de 2021.

Ainda que as avaliações realizadas abarquem apenas um recorte das políticas públicas estaduais, os resultados alcançados pelo SiMAPP não se restringem ao conjunto de políticas analisadas ao longo de sua trajetória. Mais do que produzir avaliações específicas, o sistema passou a desempenhar um papel estratégico na institucionalização e no fortalecimento da cultura de monitoramento e avaliação no Estado do Espírito Santo. Nesse sentido, sua relevância ultrapassa a dimensão

operacional das análises desenvolvidas, contribuindo para a disseminação de metodologias, para a qualificação técnica dos processos decisórios e para a incorporação gradual da lógica de evidências na gestão pública estadual.

No entanto, ao confrontar os objetivos normativos do sistema com a percepção e a experiência cotidiana dos atores envolvidos, emergem algumas assimetrias e fricções institucionais. As questões levantadas nos eixos analíticos da pesquisa de campo revelam que o tempo técnico e os fluxos administrativos, em determinadas situações, operam sob racionalidades distintas. Um exemplo disso é que, enquanto o núcleo responsável pela produção técnica e científica relata prazos reduzidos, elevada demanda de trabalho e a necessidade recorrente de dedicação extra para cumprir as etapas das avaliações, os gestores das secretarias finalísticas apontam a morosidade dos processos e demandam respostas mais céleres para subsidiar a tomada de decisão e atender às dinâmicas da gestão pública.

Além disso, a fragmentação e, em alguns casos, a inconsistência das informações disponíveis nas secretarias demandantes ainda impõem obstáculos significativos ao desenvolvimento das avaliações, exigindo maior esforço da equipe técnica na coleta, sistematização e validação dos dados. Esse cenário evidencia que, para além das capacidades metodológicas já consolidadas pelo sistema, persistem desafios operacionais e institucionais que impactam diretamente os fluxos de trabalho, os prazos das análises e as expectativas entre os diferentes atores envolvidos no processo avaliativo.

A investigação também se voltou para a viabilidade, priorização e utilização efetiva das recomendações produzidas pelo sistema. Os dados empíricos revelam um paradoxo importante: há reconhecimento quase unânime sobre a qualidade analítica e a relevância do SiMAPP para o aprimoramento das rotinas de gestão; contudo, grande parte dos atores vinculados às secretarias finalísticas aponta que os relatórios ainda apresentam dificuldades em estabelecer prioridades claras de ação, especialmente no que se refere à definição de urgências e prazos. Soma-se a isso a percepção de que os formatos tradicionais dos relatórios demandam traduções mais estratégicas e acessíveis, incorporando linguagens sintéticas, recursos visuais e instrumentos mais orientados à tomada de decisão.

Diante desse cenário, as recomendações estruturadas nesta análise apontam caminhos possíveis para o amadurecimento institucional do sistema, abrangendo

desde a necessidade de atualização tecnológica e metodológica dos guias, incorporando debates relacionados à inteligência artificial, à ética e à governança de dados, até a ampliação de avaliações transversais voltadas à compreensão de macroproblemas públicos intersetoriais.

Ao longo de sua trajetória, o SiMAPP consolidou-se como uma experiência pioneira e amplamente reconhecida no cenário nacional no campo do monitoramento e da avaliação de políticas públicas, contribuindo não apenas para a produção de evidências, mas também para o fortalecimento institucional da cultura avaliativa no Espírito Santo. Contudo, os desafios contemporâneos apontam para a necessidade de avançar para além da consolidação normativa e burocrática já alcançada, buscando construir um modelo mais participativo, integrado e articulado às dinâmicas concretas da gestão pública e às realidades territoriais do estado.

Para tanto, é fundamental fortalecer a integração interinstitucional, ampliar os canais de diálogo e a participação social nos processos avaliativos. Do mesmo modo, o aprimoramento de fluxos e instrumentos metodológicos tornará o sistema mais acessível e responsivo às demandas da gestão. Por fim, a incorporação de novas tecnologias será indispensável para enfrentar a complexidade das transformações socioespaciais contemporâneas, permitindo a formulação de políticas públicas mais sensíveis às desigualdades e firmes na efetivação de direitos da população capixaba.

10. REFERÊNCIAS

BATISTA, Mariana. **Evidências e tomada de decisão em políticas públicas: uma análise qualitativa a partir da perspectiva da burocracia dirigente.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 59, n. 2, e2024-0202, 2025. Disponível em: https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/93437/87414. Acesso em: 25 maio 2026.

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

BETTEREVALUATION. ***Determine and secure resources*.** Rainbow Framework. Disponível em: https://www.betterevaluation.org/frameworks-guides/rainbow-framework/manage/determine-secure-resources. Acesso em: 6 mar. 2026.

BIRKINSHAW, Patrick. **Freedom of information and openness: fundamental human rights?** *Administrative Law Review*, v. 58, n. 1, p. 177–218, 2006. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/40712007. Acesso em: 11 mar. 2026.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 95, de 15 de dezembro de 2016.** Altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o Novo Regime Fiscal, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc95.htm. Acesso em: 20 mar. 2026.

CASTRO, Rodrigo Batista de. **Eficácia, eficiência e efetividade na administração pública.** In: Encontro da ANPAD, 30., 2006, Salvador. *Anais do Encontro da ANPAD*. Salvador: ANPAD, 2006. Disponível em: https://arquivo.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=NTI4MQ%3D%3D. Acesso em: 3 fev. 2026.

CEARÁ (Estado). Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE). ***Centro de Análise de Dados e Avaliação de Políticas Públicas – CAPP*.** Fortaleza: IPECE, [s.d.]. Disponível em: [Link do IPECE]. Acesso em: 6 mar. 2026.

CEPAL (COMISSÃO ECONÔMICA PARA A AMÉRICA LATINA E O CARIBE**). *A América Latina e o Caribe diante das armadilhas do desenvolvimento: transformações indispensáveis e como administrá-las* (LC/SES.40/4).** Santiago, 2024a.

CEPAL (COMISSÃO ECONÔMICA PARA A AMÉRICA LATINA E O CARIBE). ***Panorama de las Políticas de Desarrollo Productivo en América Latina y el Caribe, 2024*** (LC/PUB.2024/15-P). Santiago, 2024b.

CEPAL (COMISSÃO ECONÔMICA PARA A AMÉRICA LATINA E O CARIBE). ***Bases para uma agenda regional de governança do planejamento e gestão pública: inovando para transformar o futuro da América Latina e do Caribe*.** Brasília, 2–3 out. 2025.

CEPAL (COMISSÃO ECONÔMICA PARA A AMÉRICA LATINA E O CARIBE). ***Panorama Social da América Latina e do Caribe 2024: resumo executivo* (LC/PUB.2024/24).** Santiago, 2025a.

ESPÍRITO SANTO (Estado). **Decreto nº 831-N, de 1976.** Vitória: Governo do Estado do Espírito Santo, 1976. Disponível em: https://ijsn.es.gov.br/Media/IJSN/Legisla%C3%A7%C3%A3o/Decretos/1189_Decreto_n_831_-_N.pdf. Acesso em: 7 maio 2026.

ESPÍRITO SANTO (Estado). **Decreto nº 1.469-N, de 1980.** Vitória: Governo do Estado do Espírito Santo, 1980. Disponível em: https://www3.al.es.gov.br/legislacao/norma.aspx?id=17643&tipo=6&ano=1980. Acesso em: 7 maio 2026.

ESPÍRITO SANTO (Estado). **Decreto nº 1.524-N, de 1981.** Vitória: Governo do Estado do Espírito Santo, 1981. Disponível em: https://ijsn.es.gov.br/Media/IJSN/Legisla%C3%A7%C3%A3o/Decretos/1189_Decreto_1524_-N_Regime_de_pessoal_e_Planodo_IJSN.pdf. Acesso em: 7 maio 2026.

ESPÍRITO SANTO (Estado). **Decreto nº 4.202-R, de 2018.** Vitória: Governo do Estado do Espírito Santo, 2018. Disponível em: https://ijsn.es.gov.br/Media/IJSN/SIMMAP/atos-normativos/Decreto-4202-R-de-2018-Plano-Estadual.pdf. Acesso em: 7 maio 2026.

ESPÍRITO SANTO (Estado). **Decreto nº 4.383-R, de 2019.** Vitória: Governo do Estado do Espírito Santo, 2019. Disponível em: https://ijsn.es.gov.br/Media/IJSN/Legisla%C3%A7%C3%A3o/Decretos/Decreto_N4383-R-1.pdf. Acesso em: 7 maio 2026.

ESPÍRITO SANTO (Estado). **Decreto nº 4.409-R, de 2019.** Vitória: Governo do Estado do Espírito Santo, 2019. Disponível em: https://ijsn.es.gov.br/Media/IJSN/SIMMAP/atos-normativos/Decreto-4409-R-de-2019-Plano-Estadual.pdf. Acesso em: 7 maio 2026.

ESPÍRITO SANTO (Estado). **Decreto nº 4.639-R, de 2020.** Vitória: Governo do Estado do Espírito Santo, 2020. Disponível em: https://ijsn.es.gov.br/Media/IJSN/SIMMAP/atos-normativos/Decreto-4639-R-de-2020-Plano-Estadual.pdf. Acesso em: 7 maio 2026.

ESPÍRITO SANTO (Estado). **Decreto nº 4.852-R, de 2021.** Vitória: Governo do Estado do Espírito Santo, 2021. Disponível em: https://ijsn.es.gov.br/Media/IJSN/SIMMAP/atos-normativos/Decreto-4852-R-de-2021-Plano-Estadual.pdf. Acesso em: 7 maio 2026.

ESPÍRITO SANTO (Estado). **Decreto nº 5.111-R, de 2022.** Vitória: Governo do Estado do Espírito Santo, 2022. Disponível em: https://ijsn.es.gov.br/Media/IJSN/SIMMAP/atos-normativos/Decreto_5111-R_de_2022_Plano_Estadual_de_MA.pdf. Acesso em: 7 maio 2026.

ESPÍRITO SANTO (Estado). **Decreto nº 5.356-R, de 2023.** Vitória: Governo do Estado do Espírito Santo, 2023. Disponível em:

https://ijsn.es.gov.br/Media/IJSN/SIMMAP/atos-normativos/SIMAPP_DIO_31-03-23.pdf. Acesso em: 7 maio 2026.

ESPÍRITO SANTO (Estado). **Decreto nº 5.993-R, de 2025.** Vitória: Governo do Estado do Espírito Santo, 2025. Disponível em: https://ijsn.es.gov.br/Media/IJSN/SIMMAP/atos-normativos/Decreto%205993-R%20de%202025%20-%20Plano%20Estadual%20de%20Monitoramento%20e%20Avalia%C3%A7%C3%A3o.pdf. Acesso em: 7 maio 2026.

ESPÍRITO SANTO (Estado). **Decreto nº 6.351-R, de 2026.** Vitória: Governo do Estado do Espírito Santo, 2026. Disponível em: https://ijsn.es.gov.br/Media/IJSN/SIMMAP/atos-normativos/Decreto%206351-R%20de%202026%20-%20Plano%20Estadual%20de%20Monitoramento%20e%20Avalia%C3%A7%C3%A3o.pdf. Acesso em: 7 maio 2026.

ESPÍRITO SANTO (Estado). Instituto Jones dos Santos Neves. ***Relatório anual de monitoramento e avaliação: ciclo 2018*****.** Vitória: IJSN, 2019.

ESPÍRITO SANTO (Estado). Instituto Jones dos Santos Neves. ***Relatório anual de monitoramento e avaliação: ciclo 2021*****.** Vitória: IJSN, 2022.

ESPÍRITO SANTO (Estado). Instituto Jones dos Santos Neves. ***Relatório anual de monitoramento e avaliação: ciclo 2022*****.** Vitória: IJSN, 2023.

ESPÍRITO SANTO (Estado). Instituto Jones dos Santos Neves. ***Relatório anual de monitoramento e avaliação: ciclo 2023*****.** Vitória: IJSN, 2024.

ESPÍRITO SANTO (Estado). Instituto Jones dos Santos Neves. ***Relatório anual SiMAPP: ciclo 2024*****.** Vitória: IJSN, 2025.

ESPÍRITO SANTO (Estado). **Lei Complementar nº 19, de 1992.** Vitória: Governo do Estado do Espírito Santo, 1992. Disponível em: https://www3.al.es.gov.br/Arquivo/Documents/legislacao/html/LEC191992.html. Acesso em: 7 maio 2026.

ESPÍRITO SANTO (Estado**). Lei Complementar nº 75, de 1996.** Vitória: Governo do Estado do Espírito Santo, 1996. Disponível em: https://ijsn.es.gov.br/Media/IJSN/Legisla%C3%A7%C3%A3o/Leis/LeiComplementar_num_75.pdf. Acesso em: 7 maio 2026.

ESPÍRITO SANTO (Estado). **Lei Complementar nº 224, de 2002.** Vitória: Governo do Estado do Espírito Santo, 2002. Disponível em: https://ijsn.es.gov.br/Media/IJSN/Legisla%C3%A7%C3%A3o/Leis/1188_Lei_Complementar_num_224_de__2002.pdf. Acesso em: 7 maio 2026.

ESPÍRITO SANTO (Estado). **Lei Complementar nº 325, de 2005.** Vitória: Governo do Estado do Espírito Santo, 2005. Disponível em: https://ijsn.es.gov.br/Media/IJSN/Legisla%C3%A7%C3%A3o/Leis/Lei_Complementar_num_325.pdf. Acesso em: 7 maio 2026.

ESPÍRITO SANTO (Estado). **Lei Complementar nº 344, de 2005.** Vitória: Governo do Estado do Espírito Santo, 2005. Disponível em: https://ijsn.es.gov.br/Media/IJSN/Legisla%C3%A7%C3%A3o/Leis/1188_Lei_344.pdf. Acesso em: 7 maio 2026.

ESPÍRITO SANTO (Estado**). Lei Complementar nº 356, de 2006.** Vitória: Governo do Estado do Espírito Santo, 2006. Disponível em: https://ijsn.es.gov.br/Media/IJSN/Legisla%C3%A7%C3%A3o/Leis/1188_356_de_2006.pdf. Acesso em: 7 maio 2026.

ESPÍRITO SANTO (Estado). **Lei nº 10.744, de 5 de outubro de 2017.** Institui o Sistema de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas do Estado do Espírito Santo (SIMAPP). Vitória: Governo do Estado do Espírito Santo, 2017. Disponível em: Lei nº 10.744/2017 – SIMAPP. Acesso em: 13 mar. 2026.

ESPÍRITO SANTO. Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Espírito Santo (FAPES). **Resolução nº 322, de 06 de março de 2023.** Regulamenta o Programa de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas (PM&APP) do Governo do Estado do Espírito Santo. Vitória, ES: FAPES, 2023. Disponível em: https://fapes.es.gov.br/Media/fapes/Resolu%C3%A7%C3%B5es/Resolu%C3%A7%C3%A3o%20n%C2%BA%20322.2023%20-%20%20PMAPP%20vers%C3%A3o%20final%2006.03.2023.pdf. Acesso em: 8 maio 2026.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. Diretoria de Políticas Públicas. **Avaliação de políticas públicas: por onde começar?** Um guia prático da metodologia do marco lógico. Belo Horizonte: FJP, 2021.

EUROPEAN COMMISSION. **Better regulation guidelines.** Bruxelas: European Commission, 2021. Disponível em: https://commission.europa.eu/law/law-making-process/better-regulation_en. Acesso em: 20 mar. 2026.

EUROPEAN COMMISSION. **Better regulation toolbox.** Bruxelas: European Commission, 2021. Disponível em: https://commission.europa.eu/law/law-making-process/better-regulation_en. Acesso em: 20 mar. 2026.

FEU, Aumara et al. **A relação entre avaliação e orçamento e o papel do Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas.** In: COUTO, L. F.; RODRIGUES, J. M. (org.). Governança orçamentária no Brasil. Rio de Janeiro: Ipea, 2022. cap. 23. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br. Acesso em: 6 mar. 2026.

FGV CLEAR. **Diagnóstico dos sistemas de avaliação de políticas públicas no Brasil.** Rio de Janeiro: FGV Editora, 2025.

FMI (FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL). **Brazil: fiscal transparency evaluation.** Washington, DC: IMF, 2017. Disponível em: https://www.imf.org/en/publications/cr/issues/2017/05/03/brazil-fiscal-transparency-evaluation-44874. Acesso em: 20 mar. 2026.

FONSECA, Elize Massard da; LIMA, Iana Alves de; SEGATTO, Catarina. **Pesquisa qualitativa no estudo das políticas públicas: um campo em disputa.** Nexo Jornal,

seção Ponto de Vista, 19 jul. 2021. Disponível em: https://pp.nexojornal.com.br. Acesso em: 2 mar. 2026.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (FGV). **Introdução ao monitoramento e à avaliação de políticas públicas.** São Paulo: FGV EESP CLEAR, [s.d.].

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOVERNO DO ES. **Governador defende continuidade de políticas públicas para obtenção de melhores resultados.** Vitória: Governo do Estado do Espírito Santo, 29 out. 2020. Disponível em: https://www.es.gov.br. Acesso em: 6 mar. 2026.

INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES (IJSN). **Espírito Santo: instituições, desenvolvimento e inclusão social.** Vitória, ES: IJSN, 2010.

INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES (IJSN). **Guia para avaliar políticas públicas.** Vitória: IJSN, 2018.

INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES (IJSN). **Guia para avaliar políticas públicas: volume 1. A política é nova? Avaliação ex ante.** Vitória: IJSN; SEP, 2018a.

INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES (IJSN). **Guia para avaliar políticas públicas: volume 2. Como monitorar políticas públicas?** Vitória: IJSN; SEP, 2018b.

INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES (IJSN). **Guia para avaliar políticas públicas: volume 3. Avaliação ao alcance de todos: análise executiva.** Vitória: IJSN, 2018c.

INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES (IJSN). **Guia para avaliar políticas públicas: volume 4. E quando a política está em andamento?** Avaliação ex post. Vitória: IJSN, 2018d.

INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES (IJSN). **Mapa da pobreza no Brasil e no Espírito Santo entre 2012 e 2024.** Vitória, ES: IJSN, 2025. 31 p.

INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES (IJSN). **Programa Estado Presente evitou até 1.600 homicídios entre 2019 e 2022 no Espírito Santo, aponta estudo do IJSN.** Vitória: IJSN, 19 out. 2025. Disponível em: https://ijsn.es.gov.br. Acesso em: 6 mar. 2026.

INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES (IJSN). **Sistema de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas do Estado do Espírito Santo (Simapp).** Vitória: IJSN, 2018. (Nota técnica, n. 56). Disponível em: https://ijsn.es.gov.br. Acesso em: 20 mar. 2026.

INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES (IJSN). **Sumário executivo: política de reintegração do preso e egresso.** Vitória: IJSN, 2019. Disponível em: https://ijsn.es.gov.br. Acesso em: 9 mar. 2026.

INSTITUTO RUI BARBOSA. **NBASP 9020: Avaliação de Políticas Públicas.** Belo Horizonte: IRB, 2019.

INTER-AMERICAN DEVELOPMENT BANK (IDB). **Project preparation and evaluation guidelines.** Washington, DC: IDB. Disponível em: https://www.iadb.org/en/projects/project-cycle. Acesso em: 20 mar. 2026.

INTERNATIONAL MONETARY FUND (IMF). **Public investment management assessment (PIMA).** Washington, DC: IMF. Disponível em: https://www.imf.org/external/np/fad/publicinvestment/. Acesso em: 20 mar. 2026.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). **ISO 31000:2018 – Risk management guidelines.** Genebra: ISO, 2018. Disponível em: https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html. Acesso em: 20 mar. 2026.

JANNUZZI, Paulo. **Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil.** Revista do Serviço Público, Brasília, v. 73, ed. especial 85 anos, p. 96–123, nov. 2022.

JANNUZZI, Paulo. **Políticas públicas baseadas em valores e informadas por evidências.** Nexo Políticas Públicas, seção Ponto de Vista, 28 abr. 2025. Disponível em: https://pp.nexojornal.com.br. Acesso em: 10 mar. 2026.

KUSEK, Jody Zall; RIST, Ray C. **Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system.** Washington, DC: World Bank, 2004.

LAISNER, Regina Claudia; DE MARIO, Camila Gonçalves. **Os desafios da avaliação de políticas públicas como instrumento estratégico de gestão e de controle social.** Revista de Políticas Públicas, São Luís, v. 18, n. 2, p. 619–630, jul./dez. 2014.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MACKAY, Keith. **How to build M&E systems to support better government.** Washington, DC: World Bank, 2007.

MINAS GERAIS (Estado). **Decreto nº 48.298, de 12 de novembro de 2021.** Institui o Sistema Estadual de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas de Minas Gerais. Belo Horizonte: Governo do Estado de Minas Gerais, 2021.

MINAS GERAIS (Estado). **Lei nº 25.405, de 30 de julho de 2025.** Dispõe sobre o monitoramento e a avaliação de políticas públicas no Estado. Belo Horizonte: Governo do Estado de Minas Gerais, 2025.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

OLIVEIRA, Daniela Cristina Neves de; GUADALUPE, Thiago de Carvalho. **A essencialidade da percepção do beneficiário**. ES Brasil, 14 maio 2026. Artigos. Disponível em: https://esbrasil.com.br/a-essencialidade-da-percepcao-do-beneficiario/. Acesso em: 22 maio 2026.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Better criteria for better evaluation.** Paris: OECD Publishing, 2019.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Building capacity for evidence-informed policy-making.** Paris: OECD, 2020.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Government at a glance.** Paris: OECD, 2021.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Recommendation of the council on regulatory policy and governance.** Paris: OECD, 2012. Disponível em: https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/2012-recommendation.htm. Acesso em: 20 mar. 2026.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Regulatory impact analysis: best practices in OECD countries.** Paris: OECD, 2008.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável.** Nova York: ONU, 2015.

PCES – POLÍCIA CIVIL DO ESPÍRITO SANTO. **Seminário discute os 10 anos do Programa Estado Presente em Defesa da Vida.** Vitória: Polícia Civil do Espírito Santo, 12 nov. 2021. Disponível em: https://pc.es.gov.br. Acesso em: 6 mar. 2026.

RIO DE JANEIRO (Estado). Assembleia Legislativa (ALERJ). **Projeto de Lei nº 3911/2021.** Institui o Sistema de Monitoramento e de Avaliação de Políticas Públicas do Estado do Rio de Janeiro. Autor: Deputado Rodrigo Bacellar. Rio de Janeiro: ALERJ, 2021.

SANTOS, A. do C.; BORGES, L. da M. S. **Avaliação executiva do Sistema de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas do Espírito Santo – SiMAPP. 2024.** 37 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental) – Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2024.

SECOM-BA – SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO DO ESTADO DA BAHIA. **Estado institui comitê para aprimorar a efetividade de políticas públicas.** Salvador: Governo do Estado da Bahia, 2025. Disponível em: https://www.ba.gov.br. Acesso em: 6 mar. 2026.

SEIDEL, Fernanda; BORGES, Ligia da Motta Silveira. **Sistema de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas do Estado do Espírito Santo (Simapp).** Vitória: IJSN, 2018. 24 p. (Nota técnica, 56).

SEPLAG-CE – SECRETARIA DO PLANEJAMENTO E GESTÃO DO ESTADO DO CEARÁ. **PPA 2024–2027: relatórios de monitoramento.** Fortaleza: Governo do Estado do Ceará, [s.d.]. Disponível em: https://www.seplag.ce.gov.br. Acesso em: 6 mar. 2026.

SILVA, Rogério Renato. **Teorias de mudança: lógica, processo e uso.** Revista Aval, Fortaleza, v. 4, n. 18, p. 88–109, jul./dez. 2020.

SINGH, Y. K**. Fundamental of research methodology and statistics.** New Delhi: Newage International Ltd., 2006.

SOUZA, André Portela Fernandes de. **Caminhos para a avaliação.** In: INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES. Guia para avaliar políticas públicas: volume 3. Vitória: IJSN, 2018. p. 8–9.

TCE-ES (TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO). **Três municípios vão participar de projeto-piloto para receber apoio para estruturar sistema de monitoramento e avaliação de políticas públicas.** Vitória: TCE-ES, 30 jul. 2025. Disponível em: https://www.tcees.tc.br. Acesso em: 13 jan. 2026.

TCU (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO). **Governança e gestão de dados governamentais.** Lista de Alto Risco da Administração Pública Federal, 2024. Disponível em: https://sites.tcu.gov.br/listadealtorisco. Acesso em: 29 jan. 2026.

UK TREASURY. **The green book: central government guidance on appraisal and evaluation.** Londres: HM Treasury, 2022. Disponível em: https://www.gov.uk/government/publications/the-green-book-appraisal-and-evaluation-in-central-government. Acesso em: 20 mar. 2026.

WORLD BANK. **A fair adjustment: efficiency and equity of public spending in Brazil.** Washington, DC: World Bank, 2017. Disponível em: https://www.worldbank.org. Acesso em: 20 mar. 2026.

WORLD BANK. **Economic analysis of investment projects.** Washington, DC: World Bank, 2010.

WORLD BANK. **Environmental and social framework: project appraisal guidance.** Washington, DC: World Bank, 2018.

WORLD BANK**. Impact evaluation in practice.** 2. ed. Washington, DC: World Bank, 2016.

WORLD BANK. **Investment project financing: operational policy OP 10.00.** Washington, DC: World Bank.

WORLD BANK. **Results framework and M&E guidance note.** Washington, DC: World Bank.

WORLD BANK. **Systematic operations risk-rating tool (SORT): guidance note.** Washington, DC: World Bank, 2019.

WORLD BANK. **Independent Evaluation Group. Theories of change.** Washington, DC: World Bank, 2011.

ZUCCOLOTTO, Robson; TEIXEIRA, Marco Antônio Carvalho. **Transparência: aspectos conceituais e avanços no contexto brasileiro.** Brasília: ENAP, 2019.

11. ANEXO A – LINHA DO TEMPO DE CRIAÇÃO DO SIMAPP

Ano	Norma	Link (texto oficial)	Conteúdo / Relevância
1975	**Lei nº 3.043/1975**	Disponível no portal legislativo do IJSN (arquivo de leis)	Cria a Fundação Jones dos Santos Neves (FJSN).
1976	**Decreto nº 831-N/1976**	Disponível no portal legislativo do IJSN (arquivo de leis)	Aprova o Estatuto da Fundação Jones dos Santos Neves.
1980	**Decreto nº 1.469-N/1980**	Repositório da Assembleia Legislativa do Espírito Santo (ALES)	Transforma a FJSN no IJSN (autarquia).
1981	**Decreto nº 1524-N/1981**	Disponível no portal legislativo do IJSN (arquivo de leis)	Regulamenta o Instituto Jones dos Santos Neves.
1992	**Lei Complementar nº 19/1992**	Repositório da Assembleia Legislativa do Espírito Santo (ALES)	Integra IJSN ao sistema estadual de planejamento.
1996	**Lei Complementar nº 75/1996**	Disponível no portal legislativo do IJSN (arquivo de leis)	Reorganiza administração estadual e reforça planejamento.
2002	**Lei Complementar nº 224/2002**	Disponível no portal legislativo do IJSN (arquivo de leis)	Moderniza e reorganiza a Estrutura Organizacional Básica do Instituto de Apoio à Pesquisa e ao Desenvolvimento Jones dos Santos Neves e dá outras providências
2005–2009	**LCs 325, 344, 356, 445, 499**	Disponível no portal legislativo do IJSN (arquivo de leis)	Reestruturam organização e quadro técnico do IJSN.
2010	**Criação do CM&A**	Relatado na introdução do site do IJSN sobre o	Fundação do Centro de Monitoramento e Avaliação no IJSN.

		SiMAPP em Projetos Especiais	
2014	Lei Complementar nº 763 e 766	Disponível no portal legislativo do ISJN (arquivo de leis)	Reorganiza o Plano de Cargos e Carreiras dos Especialistas em Estudos e Pesquisas Governamentais e dos Técnicos de Planejamento, pertencentes ao Instituto Jones dos Santos Neves – IJSN, e dá outras providências.
2017	**Lei nº 10.744/2017** (SIMAPP)	Disponível no repositório do IJSN (atos normativos)	Institui o Sistema de Monitoramento e Avaliação, integrando M&A ao ciclo orçamentário.
2018	**Decreto nº 4.202-R/2018**	Disponível no repositório do IJSN (atos normativos)	1º Plano Estadual de Monitoramento e Avaliação.
2019	**Decreto nº 4.409-R/2019**	Disponível no repositório do IJSN (atos normativos)	2º Plano Estadual de Monitoramento e Avaliação
2019	**Decreto nº 4.383/2019**	Disponível no portal legislativo do IJSN (arquivo de leis)	Modifica a Estrutura Organizacional Básica e transforma cargos de provimento em comissão no âmbito do Instituto Jones dos Santos Neves – IJSN, reestruturada pela Lei Complementar nº 445, de 21 de julho de 2008, sem elevação da despesa fixada. Nesse decreto é criada a Diretoria de Integração e Projetos Especiais.
2020	**Decreto nº 4.639-R/2020**	Disponível no repositório do IJSN (atos normativos)	3º Plano Estadual de Monitoramento e Avaliação
2021	**Decreto nº 4.852-R/2021**	Disponível no repositório do IJSN (atos normativos)	4º Plano Estadual de Monitoramento e Avaliação
2021	**Lei Complementar**	Disponível no portal legislativo do	Altera a redação do art. 3º da Lei Complementar

	nº 991/2021	IJSN (arquivo de leis)	nº 445, de 21 de julho de 2008, que reorganiza a Estrutura Organizacional Básica do Instituto Jones dos Santos Neves – IJSN e dá outras providências.
2022	**Decreto nº 5.111-R/2022**	Disponível no repositório do IJSN (atos normativos)	5º Plano Estadual de Monitoramento e Avaliação
2023	**Decreto nº 5.356-R/2023**	Disponível no repositório do IJSN (atos normativos)	6º Plano Estadual de Monitoramento e Avaliação
2023	**Resolução FAPES nº 322/2023 (PM&APP)**	Disponível no repositório do IJSN (atos normativos)	Regulamenta o Programa de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas (PM&APP).
2023	**Lei Complementar nº 1071/2023**	Repositório da Assembleia Legislativa do Espírito Santo (ALES)	Cria o Quadro Comissionado de Direção da Administração Indireta – DAF do Poder Executivo Estadual e dá outras providências. Dispõe sobre a estrutura e os vencimentos dos cargos de provimento em comissão que compõem as diretorias da Administração Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual.
2024	**Decreto nº 5.664-R/2024**	Disponível no repositório do IJSN (atos normativos)	7º Plano Estadual de Monitoramento e Avaliação
2025	**Decreto nº 5.993-R/2025**	Disponível no repositório do IJSN (atos normativos)	8º Plano Estadual de Monitoramento e Avaliação
2024	**Lei Complementar nº 991/2024**	Disponível na lista de leis do IJSN	Atualiza a estrutura organizacional do IJSN.
2026	**Decreto 6351-R**	Disponível no repositório do IJSN (atos normativos)	9º Plano Estadual de Monitoramento e Avaliação

12. ANEXO B – QUESTIONÁRIOS E ENTREVISTAS

Entrevista específica para os coordenadores

EIXO I: alinhamento e expectativas da análise ou monitoramento da política pública.

Aborda dimensões da política pública como a clareza, o foco e os critérios.

1. Os indicadores da política pública estavam previamente estabelecidos antes da pesquisa ou o seu trabalho precisou identificá-los posteriormente?

Para o entrevistador: saber quais são os indicadores de cada política abordada.

2. Quais aspectos poderiam ter sido melhor alinhados no início da pesquisa? Explique brevemente o motivo ou dê um exemplo concreto.

EIXO II: processo, comunicação e carga de trabalho durante a análise ou monitoramento da política pública

Este eixo fala sobre sentimento de participação e envolvimento, de equipe, de tarefas, de demandas e de prazos envolvidos.

3. Como você avalia a organização das reuniões feitas pela gestão do SiMAPP?

Ruim	*Razoável*	*Bom*	*Muito bom*	*Excelente*

4. Como você avalia os prazos determinados pela FAPES para prestação de contas financeira?

Ruim	*Razoável*	*Bom*	*Muito bom*	*Excelente*

5. Como você avalia os prazos determinados pela FAPES para prestação de contas técnica?

Ruim	*Razoável*	*Bom*	*Muito bom*	*Excelente*

6. Como você avalia a sistematização de dados fornecidos pela secretaria?

Ruim	*Razoável*	*Bom*	*Muito bom*	*Excelente*

7. Como você avalia a fluidez da sua comunicação com a gestão ao longo do processo?

Ruim	*Razoável*	*Bom*	*Muito bom*	*Excelente*

8. Em algum momento foi necessário reordenar prioridades, prazos ou estratégias metodológicas?

- o Sim
- o Não

9. Se sim, descreva brevemente a situação e o motivo da decisão.

10. Houve dificuldades em encontrar especialistas no tema da pesquisa? Como por exemplo: consultor, bolsista, colaborador etc.

- o Sim
- o Não

11. Na sua percepção, a rotatividade da equipe foi:

Muito baixa	*Baixa*	*Média*	*Alta*	*Muito alta*

12. O tempo e o esforço demandados pela coordenação da pesquisa foram compatíveis com suas demais atribuições institucionais?

- o Sim
- o Não
- o Parcialmente

13. Em relação à organização do seu tempo, como você avalia a dedicação exigida pela pesquisa ao longo do período analisado?

- o A pesquisa foi compatível com o tempo inicialmente previsto
- o A pesquisa exigiu dedicação adicional em alguns momentos
- o A pesquisa exigiu dedicação adicional de forma recorrente

14. Se sim, que tempo a mais você precisou dedicar?

- □ Horas extras diárias
- □ Finais de semana
- □ Férias

EIXO III: realidade territorial e metodologia

Este eixo atende a questões de consideração do território e cotidiano da política e aos tipos e disponibilidade de dados úteis e utilização das guias (métodos)

15. Houve alguma dificuldade no trabalho de campo?

- o Sim
- o Não

16. Se sim, quais foram os desafios?

17. Houve necessidade de ajustes nas metodologias do SiMAPP para esta pesquisa?

- o Sim
- o Não

18. Qual ajuste foi necessário na metodologia?

EIXO IV: evidências, recomendações e uso da avaliação/monitoramento da política pública

Este eixo busca entender sobre as especificidades das recomendações, factibilidade (viabilidade) e potencial de uso.

19. Na sua avaliação, as evidências produzidas subsidiaram as decisões estratégicas da gestão?

- o Sim

- o Não
- o Parcialmente
- o Não sei

20. Alguma evidência ou recomendação enfrentou barreiras institucionais, políticas ou operacionais para sua implementação?

- o Sim
- o Não
- o Parcialmente
- o Não sei

21. Se sim, descreva brevemente quais foram essas evidências/barreiras.

EIXO V: produto (relatório) e linguagem do SiMAPP

Este eixo aborda sobre tensão da implementação, a relação entre norma x prática.

22. Você considera que a estrutura do relatório final do SiMAPP se comunica bem com a sociedade?

- o Sim
- o Não
- o Parcialmente

23. Quais produtos você considera mais estratégicos para fortalecer o uso das evidências produzidas pelo SiMAPP?

- □ Resumo executivo (versão curta e condensada de um relatório)
- □ Apresentação em slides
- □ Infográficos ou materiais visuais
- □ Painel de indicadores (*dashboard*)
- □ Mapas temáticos
- □ Notas técnicas objetivas
- □ *Podcast*
- □ Vídeos curtos explicativos
- □ Guias práticos ou roteiros de ação
- □ Recomendações priorizadas (curto, médio e longo prazo)
- □ Outro:

EIXO VI: avaliação do processo monitoramento/avaliação

Caminhamos para o fim da entrevista com foco em pontos fortes, pontos críticos, recomendações e expectativas futuras.

24. Olhando para todo o processo de avaliação, cite algumas palavras (até 3) que representem os principais pontos fortes/positivos.

25. Explique brevemente por que escolheu essas palavras positivas, e, se puder, dê um exemplo concreto:

26. E também cite palavras (até 3) que representem os principais pontos frágeis/críticos/negativos.

27. Explique brevemente por que escolheu essas palavras negativas e, se puder, dê um exemplo concreto:

28. Que recomendações estratégicas você daria para o aprimoramento do SiMAPP nas próximas pesquisas de avaliação/monitoramento?

29. O que foi feito de forma satisfatória e o que poderia ser melhorado em termos de equipe técnica da pesquisa avaliação/monitoramento?

30. Você considera os valores das bolsas FAPES suficientes?

- o Sim
- o Não
- o Parcialmente

31. O que pode ser melhorado no processo de seleção de bolsistas?

Entrevista específica para a equipe técnica (bolsistas)

EIXO I: alinhamento e expectativas da análise ou monitoramento da programa/política pública.

Aborda dimensões como a clareza, o foco e os critérios.

1. Na sua visão, os objetivos da pesquisa ficaram claros desde o início?

Para o entrevistador: saber quais são os indicadores de cada programa ou política abordada.

- o Sim
- o Não
- o Parcialmente

2. Se não, ficou alguma dúvida? Como essa dúvida foi sanada?

3. Vocês tiveram fácil acesso a todos os indicadores?

- o Sim
- o Não
- o Parcialmente
- o Não sei

4. Os indicadores disponibilizados pela secretaria ficaram claros desde o início?

- o Sim
- o Não
- o Parcialmente
- o Não sei

5. Houve alguma dificuldade para acessar e sistematizar a coleta de dados para a pesquisa?

Informações tais como o funcionamento da política, tinha algum texto explicativo? Alguém à disposição para informar?

- o Sim
- o Não

o Parcialmente

6. Descreva quais foram as facilidades e dificuldades (foram superadas, como?) como soube da teoria da política?

EIXO II: processo, comunicação e carga de trabalho durante a avaliação/monitoramento do programa/política pública

Este eixo fala sobre sentimento de participação e envolvimento, de equipe, de tarefas, de demandas e de prazos envolvidos.

7. Como você enxerga a organização das etapas da avaliação/monitoramento?

Ruim	*Razoável*	*Bom*	*Muito bom*	*Excelente*

8. Como você pensa sobre a fluidez da comunicação entre a equipe técnica e o(a) coordenador(a) ao longo do processo?

Ruim	*Razoável*	*Bom*	*Muito bom*	*Excelente*

9. O tempo dedicado à pesquisa foi compatível com a sua rotina sem gerar sobrecarga?

o Sim, foi compatível
o Não, gerou sobrecarga

10. Caso tenha gerado sobrecarga, o que impediria que isso acontecesse? Ex. contratação de mais pesquisadores, etc.

EIXO III: realidade territorial e metodologia.

Este eixo atende a questões de consideração do território e cotidiano do programa/política e aos tipos e disponibilidade de dados úteis e utilização das guias (métodos)

11. Como você descreveria os critérios de recorte territorial adotados na pesquisa?

Para o entrevistador: saber qual é o recorte territorial de cada programa/política abordada.

12. De que forma tais critérios de recorte territorial influenciaram as atividades da equipe?

13. Você atuou diretamente no território durante a pesquisa (atividades externas, visitas in loco, observação direta, interação com executores/beneficiários da política)?

o Sim, de forma direta e recorrente
o Sim, de forma pontual
o Não, atuei apenas de forma interna/remota

14. Houve alguma dificuldade no trabalho de campo?

o Sim
o Não

15. Comente a sua resposta:

16. Na sua experiência como técnico(a), a avaliação/monitoramento conseguiu refletir a realidade do território e do cotidiano da execução do programa/política?

- o Sim
- o Não
- o Parcialmente

17. Por quê?

18. Os métodos, instrumentos e guias utilizados na avaliação/monitoramento foram adequados à realidade do seu trabalho?

- o Sim
- o Não
- o Parcialmente

19. Por que/Comente?

20. Houve a necessidade de ajustes metodológicos durante a pesquisa?

- o Sim
- o Não

21. Se sim, quais?

EIXO IV: metodologia, evidências, recomendações e uso da avaliação/monitoramento do programa/política pública

Este eixo busca entender sobre as especificidades das recomendações, factibilidade (viabilidade) e potencial de uso.

EIXO V: produto (relatório) e linguagem do SiMAPP

Este eixo aborda sobre a tensão da implementação, a relação entre norma x prática.

22. Quais produtos você considera mais estratégicos para fortalecer o uso das evidências produzidas pelo SiMAPP?

- □ Resumo executivo (versão curta e condensada de um relatório)
- □ Apresentação em slides
- □ Infográficos ou materiais visuais
- □ Painel de indicadores (*dashboard*)
- □ Mapas temáticos
- □ Notas técnicas objetivas
- □ Podcast
- □ Vídeos curtos explicativos
- □ Guias práticos ou roteiros de ação
- □ Recomendações priorizadas (curto, médio e longo prazo)
- □ Outro:

EIXO VI: opinião sobre o processo de monitoramento/avaliação

Caminhamos para o fim da entrevista com foco em pontos fortes, pontos críticos, recomendações e expectativas futuras.

23. Olhando para todo o processo de avaliação, cite algumas palavras (até 3) que representem os principais pontos fortes/positivos.

24. Explique brevemente por que escolheu essas palavras positivas, e, se puder, dê um exemplo concreto:

25. E também cite palavras (até 3) que representem os principais pontos frágeis (a melhorar).

26. Explique brevemente por que escolheu essas palavras negativas e, se puder, dê um exemplo concreto:

27. Que recomendações estratégicas você daria para o aprimoramento do SiMAPP nas próximas pesquisas de avaliação/monitoramento?

28. O que foi feito de forma satisfatória e o que poderia ser melhorado em termos de coordenação da pesquisa avaliação/monitoramento?

29. Você considera os valores das bolsas FAPES suficientes?

- o Sim
- o Não
- o Parcialmente

Entrevista específica para os pontos focais

EIXO I: alinhamento e expectativas da análise ou monitoramento da política pública.

Aborda dimensões da política pública como a clareza, o foco e os critérios.

1. Assinale quais desses aspectos poderia ter recebido maior prioridade ou aprofundamento durante a pesquisa do SiMAPP:

- o Objetivo
- o Recorte territorial
- o Indicadores
- o Metodologia

2. Explique o motivo ou dê um exemplo.

EIXO II: processo, comunicação e carga de trabalho durante a análise ou monitoramento da política pública

Este eixo fala sobre sentimento de participação e envolvimento, de equipe, de tarefas, de demandas e de prazos envolvidos.

3. Como você avalia a organização das etapas feitas pelo coordenador? (reuniões, prazos e pedidos de dados)

Ruim	*Razoável*	*Bom*	*Muito bom*	*Excelente*

4. Como você avalia a forma como o coordenador interagiu contigo?

Ruim	*Razoável*	*Bom*	*Muito bom*	*Excelente*

5. Como você avalia a forma como a equipe de técnicos interagiu contigo?

Ruim	*Razoável*	*Bom*	*Muito bom*	*Excelente*

6. Como você avalia a coesão entre o coordenador e a equipe técnica dele?

Ruim	*Razoável*	*Bom*	*Muito bom*	*Excelente*

7. Conte um pouco como foi a sua participação ao longo do processo?

8. O tempo e o esforço que você demandou nesta pesquisa, foram compatíveis com suas demais atribuições institucionais?

- o Sim
- o Não
- o Parcialmente

9. Em relação à organização do seu tempo, como você avalia a dedicação exigida pela pesquisa ao longo do período analisado?

- o A pesquisa foi compatível com o tempo inicialmente previsto
- o A pesquisa exigiu dedicação adicional em alguns momentos
- o A pesquisa exigiu dedicação adicional de forma recorrente

EIXO III: realidade territorial e metodologia

Este eixo atende a questões de consideração do território e cotidiano da política e aos tipos e disponibilidade de dados úteis e utilização das guias (métodos)

10. Na sua opinião, a avaliação/monitoramento conseguiu mostrar (de forma honesta, focada em melhoramentos futuros), como a política pública funciona na prática no território?

- o Sim
- o Não
- o Parcialmente
- o Não sei

11. Pode explicar?

12. Enquanto servidor(a) envolvido(a) na implementação da política pública no território, você participou da definição da metodologia de avaliação e/ou monitoramento?

- o Sim
- o Não
- o Parcialmente
- o Não sei

13. Se houve participação na definição do aspecto mencionado, de que forma ela ocorreu?

14. Teve algum tipo de dado sensível da própria política pública que não pôde ser repassado?

15. Por qual motivo? Exemplo: estava protegido por lei, era segredo de justiça, por proteção de usuários ou por serem estratégicos para a gestão que impactam decisões políticas, administrativas ou orçamentárias, etc.

EIXO IV: evidências, recomendações e uso da avaliação/monitoramento da política pública

Este eixo busca entender sobre as especificidades das recomendações, factibilidade (viabilidade) e potencial de uso.

16. Você acha que as recomendações apresentadas foram claras e podem ser colocadas em prática na gestão atual?

- o Sim
- o Não
- o Parcialmente

17. Se sim ou parcialmente, dê exemplos.

18. Você considera que alguma recomendação contribuiu de forma mais direta para as decisões de gestão?

- o Sim
- o Não
- o Parcialmente

19. Se sim ou parcialmente, quais?

20. Em que medida você concorda com a seguinte afirmação: “O relatório analisou a coerência entre a teoria e a prática do SiMAPP, contribuindo para repensar rotinas e decisões de gestão."

Discordo totalmente	*Discordo*	*Indiferente (neutro)*	*Concordo*	*Concordo totalmente*

21. O relatório entregue pelo coordenador da pesquisa estabeleceu prioridades de ações que devem ser implementadas para o planejamento da gestão?

22. Caso não tenha estabelecido de forma clara as prioridades, o relatório em questão ajudou vocês a definirem isso no planejamento da gestão? Ou vocês sentiram que não precisou estipular hierarquia de ações mais prioritárias ou menos prioritárias? Por que?

EIXO V: produto (relatório) e linguagem do SiMAPP

Este eixo aborda sobre tensão da implementação, a relação entre norma x prática.

23. A estrutura do relatório do SiMAPP facilitou a leitura e o uso no dia a dia da pesquisa?

- o Sim
- o Não

24. Quais outros tipos de produtos seriam úteis para a pesquisa e para o uso dos relatórios do SiMAPP no apoio à gestão pública?

- □ Resumo executivo (versão curta e condensada de um relatório)
- □ Apresentação em slides
- □ Infográficos ou materiais visuais
- □ Painel de indicadores (*dashboard*)
- □ Mapas temáticos
- □ Notas técnicas objetivas
- □ Podcast
- □ Vídeos curtos explicativos
- □ Guias práticos ou roteiros de ação
- □ Recomendações priorizadas (curto, médio e longo prazo)
- □ Outro:

EIXO VI: opinião sobre o processo de monitoramento/avaliação

Caminhamos para o fim da entrevista com foco em pontos fortes, pontos críticos, recomendações e expectativas futuras.

25. Olhando para todo o processo de avaliação, cite algumas palavras (até 3) que representem os principais pontos fortes/positivos.

26. Explique brevemente por que escolheu essas palavras positivas, e, se puder, dê um exemplo concreto:

27. E também cite palavras (até 3) que representem os principais pontos frágeis/críticos/negativos.

28. Explique brevemente por que escolheu essas palavras negativas e, se puder, dê um exemplo concreto:

29. Que recomendações estratégicas você daria para o aprimoramento do SiMAPP nas próximas pesquisas de avaliação/monitoramento?

Entrevista específica para os secretários

1. A avaliação/monitoramento contribuiu para a gestão da política pública na sua Secretaria?

- o Sim
- o Não
- o Parcialmente

2. Comente

3. A avaliação conseguiu captar os principais desafios enfrentados na implementação da política pública?

- o Sim
- o Não

4. Comente:

5. As recomendações do relatório da pesquisa ajudaram a enxergar e repensar melhor a política pública? Por exemplo, ajudou a fazer redirecionamentos de recursos, a modificar o escopo (a teoria da política)?

- o Sim
- o Não

6. Comente:

Entrevista específica para Gestão do SiMAPP

EIXO I: alinhamento e expectativas da análise ou monitoramento da política pública.

Aborda dimensões da política pública como a clareza, o foco e os critérios.

1. Os indicadores da política pública estavam previamente estabelecidos antes da pesquisa ou o seu trabalho precisou identificá-los posteriormente?

2. Quais aspectos podem ser melhor alinhados no início da pesquisa? Explique brevemente o motivo ou dê um exemplo concreto.

EIXO II: processo, comunicação e carga de trabalho durante a análise ou monitoramento da política pública

Este eixo fala sobre sentimento de participação e envolvimento, de equipe, de tarefas, de demandas e de prazos envolvidos.

3. Como você avalia os prazos determinados pela FAPES para prestação de contas financeira?

Ruim	*Razoável*	*Bom*	*Muito bom*	*Excelente*

4. Como você avalia os prazos determinados pela FAPES para prestação de contas técnica?

Ruim	*Razoável*	*Bom*	*Muito bom*	*Excelente*

5. Como você avalia a sistematização de dados fornecidos pela secretaria?

Ruim	*Razoável*	*Bom*	*Muito bom*	*Excelente*

6. Como você avalia a fluidez da sua comunicação com a gestão ao longo do processo?

Ruim	*Razoável*	*Bom*	*Muito bom*	*Excelente*

7. Em algum momento foi necessário reordenar prioridades, prazos ou estratégias metodológicas?
o Sim
o Não

8. Se sim, descreva brevemente a situação e o motivo da decisão.

9. Houve dificuldades em encontrar especialistas no tema da pesquisa?
o Sim
o Não

10. Na sua percepção, a rotatividade da equipe foi:

Muito baixa	*Baixa*	*Média*	*Alta*	*Muito alta*

11. O tempo e o esforço demandados pela coordenação da pesquisa foram compatíveis com suas demais atribuições institucionais?
o Sim
o Não
o Parcialmente

EIXO III: realidade territorial e metodologia

Este eixo atende a questões de consideração do território e cotidiano da política e aos tipos e disponibilidade de dados úteis e utilização das guias (métodos)

12. Houve alguma dificuldade no trabalho de campo?
o Sim
o Não

13. Se sim, quais foram os desafios?

14. Houve necessidade de ajustes nas metodologias do SiMAPP na formação da metodologia?
o Sim
o Não

15. Qual ajuste foi necessário na metodologia?

EIXO IV: evidências, recomendações e uso da avaliação/monitoramento da política pública

Este eixo busca entender sobre as especificidades das recomendações, factibilidade (viabilidade) e potencial de uso.

16. Na sua avaliação, as evidências produzidas subsidiaram as decisões estratégicas da gestão?
o Sim
o Não
o Parcialmente
o Não sei

17. Alguma evidência ou recomendação enfrentou barreiras institucionais, políticas ou operacionais para sua implementação?

- o Sim
- o Não
- o Parcialmente
- o Não sei

18. Se sim, descreva brevemente quais foram essas evidências/barreiras.

EIXO V: produto (relatório) e linguagem do SiMAPP

Este eixo aborda sobre tensão da implementação, a relação entre norma x prática.

19. Você considera que a estrutura do relatório final do SiMAPP se comunica bem com a sociedade?

- o Sim
- o Não
- o Parcialmente

20. Quais produtos você considera mais estratégicos para fortalecer o uso das evidências produzidas pelo SiMAPP?

- □ Resumo executivo (versão curta e condensada de um relatório)
- □ Apresentação em slides
- □ Infográficos ou materiais visuais
- □ Painel de indicadores (*dashboard*)
- □ Mapas temáticos
- □ Notas técnicas objetivas
- □ Podcast
- □ Vídeos curtos explicativos
- □ Guias práticos ou roteiros de ação
- □ Recomendações priorizadas (curto, médio e longo prazo)
- □ Outro:

EIXO VI: avaliação do processo monitoramento/avaliação

Caminhamos para o fim da entrevista com foco em pontos fortes, pontos críticos, recomendações e expectativas futuras.

21. Olhando para todo o processo de avaliação, cite algumas palavras (até 3) que representem os principais pontos fortes/positivos.

22. Explique brevemente por que escolheu essas palavras positivas, e, se puder, dê um exemplo concreto:

23. E também cite palavras (até 3) que representem os principais pontos frágeis/críticos/negativos.

24. Explique brevemente por que escolheu essas palavras negativas e, se puder, dê um exemplo concreto:

25. Que recomendações estratégicas você daria para o aprimoramento do SiMAPP nas próximas pesquisas de avaliação/monitoramento?

26. O que foi feito de forma satisfatória e o que poderia ser melhorado em termos de equipe técnica da pesquisa avaliação/monitoramento?

27. Você considera os valores das bolsas FAPES suficientes?

- o Sim
- o Não
- o Parcialmente

28. O que pode ser melhorado no processo de seleção de bolsistas?