

✓ Monitoramento e avaliação de políticas públicas no Brasil: um mapeamento em nível estadual

Vitória Sanchez

Universidade de São Paulo (University of São Paulo) | Escola de Artes, Ciências e Humanidades (School of Arts, Sciences and Humanities) | Curso de Gestão de Políticas Públicas (Public Policy Management Program) | vitória.sanchez@usp.br
<https://orcid.org/0009-0005-7730-8278>

Larissa Santos Sousa

Universidade de São Paulo (University of São Paulo) | Escola de Artes, Ciências e Humanidades (School of Arts, Sciences and Humanities) | Curso de Gestão de Políticas Públicas (Public Policy Management Program) | larissas.sousa@usp.br
<https://orcid.org/0009-0004-5885-0582>

André Gal Mountian

Universidade de São Paulo (University of São Paulo) | Escola de Artes, Ciências e Humanidades (School of Arts, Sciences and Humanities) | Curso de Gestão de Políticas Públicas (Public Policy Management Program) | amountian@usp.br
<https://orcid.org/0000-0002-8554-9873>

Andrea Lucchesi

Universidade de São Paulo (University of São Paulo) | Escola de Artes, Ciências e Humanidades (School of Arts, Sciences and Humanities) | Curso de Marketing (Marketing Program) | andrea.lucchesi@usp.br
<https://orcid.org/0000-0002-0813-245X>

Resumo: Monitoramento e avaliação (MA) de políticas públicas são práticas essenciais para aperfeiçoar a gestão pública e promover resultados sociais efetivos. A literatura aponta fragilidades institucionais na estruturação de MA no setor público brasileiro, mas ainda carece de evidências empíricas abrangentes. Esta pesquisa realiza um mapeamento das estruturas organizacionais voltadas ao MA nos 26 estados e no Distrito Federal, identificando órgãos responsáveis, regulamentações, metodologias, publicidade das ações e áreas mais monitoradas e avaliadas. A metodologia baseou-se em 629 solicitações via Lei de Acesso à Informação (LAI) enviadas a todas as secretarias estaduais, complementadas por análise documental nos sites oficiais. Os resultados mostram que apenas parte das secretarias possui estruturas formais de MA, destacando-se Minas Gerais, Ceará e Espírito Santo. Também se observou diversidade metodológica e o papel de fundações governamentais no apoio às atividades avaliativas.

Palavras-chave: Avaliação; Monitoramento; Políticas Públicas; Secretarias.

EN Monitoring and Evaluation of Public Policies in Brazil: state-level mapping

Abstract: Monitoring and Evaluation (M&E) of public policies are essential practices for improving public management and producing effective social outcomes. Although the literature highlights institutional weaknesses in M&E within the Brazilian public sector, empirical evidence remains limited. This study maps the organizational structures dedicated to M&E across the 26 Brazilian states and the Federal District, identifying responsible bodies, regulations, methodologies, transparency mechanisms, and the most frequently monitored or evaluated sectors. The methodology is based on 629 information requests submitted under the Access to Information Law (LAI) to all state secretariats, complemented by documentary analysis on official websites. Results show that only part of the secretariats have formal M&E structures, with notable cases in Minas Gerais, Ceará and Espírito Santo. The mapping also reveals methodological diversity and the role of government foundations in supporting evaluation activities.

Key-words: Evaluation; Monitoring; Public Policies; Secretariats.

ES Monitoreo y Evaluación de Políticas Públicas en Brasil: un mapeo a nivel estatal

Resumen: El monitoreo y la evaluación (ME) de políticas públicas son prácticas esenciales para mejorar la gestión gubernamental y promover resultados sociales efectivos. Aunque la literatura señala debilidades institucionales en la estructuración del ME en el sector público brasileño, aún hay escasa evidencia empírica. Esta investigación mapea las estructuras organizacionales destinadas al ME en los 26 estados y el Distrito Federal, identificando órganos responsables, normativas, metodologías, transparencia y áreas más monitoreadas y evaluadas. La metodología se basó en 629 solicitudes enviadas a través de la Ley de Acceso a la Información (LAI) a todas las secretarías estatales, complementadas con análisis documental en sitios oficiales. Los resultados muestran que solo parte de las secretarías posee estructuras formales de ME, destacándose Minas Gerais, Ceará y Espírito Santo.

Palabras-clave: Evaluación; Monitoreo; Políticas Públicas; Secretarías.

FR Suivi et évaluation des politiques publiques au Brésil : une cartographie au niveau des États

Résumé: Le suivi et l'évaluation (SE) des politiques publiques sont des pratiques essentielles pour améliorer la gestion publique et promouvoir des résultats sociaux efficaces. La littérature souligne les faiblesses institutionnelles dans la structuration du SM dans le secteur public brésilien, mais manque encore de preuves empiriques exhaustives. Cette recherche dresse un inventaire des structures organisationnelles axées sur le SM dans les 26 États et dans le District fédéral, en identifiant les organismes responsables, les réglementations, les méthodologies, la publicité des actions et les domaines les plus surveillés et évalués. La méthodologie s'est appuyée sur 629 demandes envoyées à tous les secrétariats d'État en vertu de la loi sur l'accès à l'information (LAI), complétées par une analyse documentaire des sites web officiels. Les résultats montrent que seule une partie des secrétariats dispose de structures formelles d'AM, notamment ceux de Minas Gerais, Ceará et Espírito Santo. Une diversité méthodologique et le rôle des fondations gouvernementales dans le soutien aux activités d'évaluation ont également été observés.

Mots-clés: Évaluation; Suivi; Politiques publiques; Secrétariats.

1 INTRODUÇÃO

Monitoramento e avaliação (MA) de políticas públicas constituem práticas fundamentais para aperfeiçoar a gestão pública e alcançar resultados sociais almejados. A Constituição de 1988 ampliou o escopo e a cobertura da política social no Brasil e, como decorrência de sua expansão, criou-se a necessidade de institucionalizar as práticas de monitoramento e avaliação que permitissem aferir os impactos das intervenções governamentais.

Apesar disso, a literatura aponta que o processo de criação de estruturas de MA ocorreu de forma tardia e em ritmo mais lento do que o necessário (Jannuzzi, 2011). De acordo com Faria (2005, p.101), existe uma fragilidade institucional do país nesse campo. O autor observa que a prática avaliativa ainda é incipiente e frequentemente conduzida por organismos externos ao setor público. A literatura acadêmica especializada avança em relação aos grandes desafios sobre o MA na gestão pública, no entanto, apresenta relativamente poucas evidências da prática da gestão pública do ponto de vista institucional, especialmente, em nível estadual e municipal.

Diante disso, esta pesquisa visa mapear, nas secretarias estaduais, a existência e modos de funcionamento de estruturas organizacionais específicas que sejam responsáveis pelas atividades de monitoramento e avaliação, identificando: (i) órgãos responsáveis (departamentos, coordenadorias, assessorias) e sua regulamentação, (ii) existência de observatórios, (iii) as metodologias adotadas, (iv) grau de publicidade de atividades e (v) áreas e setores mais avaliadas/monitoradas. Para isso, a metodologia utilizada baseou-se no envio de questionários sobre as práticas de monitoramento e avaliação para todas as secretarias dos 26 estados e do Distrito Federal, via Lei de Acesso à Informação.

A relevância dessa pesquisa se encontra na sistematização das informações e na construção de um panorama comparativo das estruturas estaduais de MA no Brasil. De maneira resumida, os resultados desta pesquisa permitem observar tendências,

como o predomínio por estruturas híbridas, que realizam tanto monitoramento quanto avaliação, e a concentração dessas práticas em áreas específicas, como Administração, Planejamento, Direitos Humanos e Segurança Pública.

Este artigo é composto por 5 seções. Além desta Introdução, a seção 2 trata da prática de monitoramento e avaliação de políticas públicas no Brasil, a seção 3 apresenta os procedimentos metodológicos e a seção 4 apresenta a discussão dos resultados da pesquisa, em conjunto com casos estaduais que merecem destaque. Por último, são apresentadas as considerações finais.

2 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS NO BRASIL

Monitoramento e avaliação (MA) constituem instrumentos centrais para o aprimoramento da gestão governamental, ao contribuírem para a transparência, a *accountability* e a orientação por resultados (Crumpton *et al.*, 2016, p.984).

De acordo com Jannuzzi (2005, p.155), o monitoramento refere-se ao acompanhamento periódico e contínuo da operação de políticas públicas, verificando se as metas estabelecidas estão sendo cumpridas, se os recursos estão sendo utilizados, se as atividades estão sendo realizadas e apurando os resultados efetivamente alcançados frente aos objetivos originais. Segundo Barcellos (2018, p.257-259), o processo envolve tanto a coleta e análise de informações durante a execução quanto a definição prévia de metas observáveis e mensuráveis, que servirão de base para a avaliação posterior. Portanto, nessa configuração, o monitoramento também pode ser visto como um instrumento de *accountability* e de transparência, pois amplia a prestação de contas do Estado para com a sociedade (Barcellos, 2018, p.260).

A avaliação, por sua vez, aprofunda a análise ao examinar a eficiência, eficácia e efetividade das políticas, buscando não apenas medir resultados, mas também compreender seus impactos e efeitos de longo prazo, conforme Crumpton *et al.* (2016). Quando conduzidos articuladamente, o monitoramento

e a avaliação permitem não apenas diagnosticar problemas e ajustar políticas em curso, mas também fornecer insumos estratégicos para o desenho de novas intervenções, fortalecendo a capacidade do Estado de responder a demandas sociais de forma transparente, eficaz e sustentável.

O desenvolvimento institucional dessas práticas, contudo, não se deu de forma linear. Conforme aponta Faria (2005, p. 99–101), a avaliação emergiu tardiamente na América Latina, predominantemente como agenda induzida por organismos externos e com baixa capacidade endógena de consolidação. No Brasil, sua institucionalização ocorreu de forma gradual, heterogênea e ainda marcada pela fragmentação organizacional e pela ausência de uma cultura avaliativa robusta (Faria, 2005, p.101-102).

A trajetória da administração pública brasileira ajuda a explicar esse quadro. O modelo burocrático que se estabeleceu ao longo do século XX se caracterizava pela centralização, impessoalidade, padronização e controle procedimental, priorizando conformidade sobre resultados (Aragão, 1997, p. 104–105). Nesse contexto, o controle estava voltado para a conformidade formal e o cumprimento das regras, não focando na análise dos resultados ou impactos, dificultando o desenvolvimento de uma cultura avaliativa. Como aponta Crumpton *et al.* (2016), embora houvesse fases procedimentais para a avaliação, a ênfase era limitada ao âmbito formal, como nas experiências internacionais (nos EUA, por exemplo, os padrões formais estruturam a avaliação da educação).

Esse cenário começou a ser tensionado pela crise fiscal dos anos 1970 e pelas reformas do Estado que emergiram nas décadas seguintes, especialmente o . New Public Management (NPM), que buscava aplicar no setor público práticas de eficiência e gestão focada em resultados, com ênfase na descentralização, na competição e na avaliação por desempenho (Santos; Gonçalves, 2025, p.314). Na América Latina, em particular, as práticas de avaliação foram incorporadas à gestão pública em um contexto de crise fiscal e redução dos gastos públicos. Ao mesmo tempo, a consolidação da democracia na região levou ao aumento das demandas sociais por políticas públicas universais, de qualidade e eficiência (Nogueira; Cavalcante, 2009). Esse

contexto favoreceu a incorporação de práticas inspiradas no *New Public Management*, como a institucionalização de um sistema de avaliação e monitoramento integrado ao planejamento e gestão governamental.

Ainda que a literatura internacional tenha sido importante para esse processo, a incorporação da agenda de avaliação no Brasil não se limitou à importação de modelos. As reformas administrativas dos anos 1980 e 1990 — incluindo a Reforma Bresser (Pereira, 1998; Paes de Paula, 2005) — promoveram uma reorganização estrutural do aparelho estatal, enfatizando eficiência, controle de resultados, contratualização e participação social. Coelho (2012) e Keinert (2000) reforçam que essas reformas consolidaram uma transição institucional que introduziu novos paradigmas de gestão e fortaleceram o uso de instrumentos como indicadores, planejamento estratégico e sistemas de MA.

A partir dos anos 2000, no Brasil, a articulação normativa entre o Plano Plurianual (PPA) e a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) produziu um ambiente institucional mais propício ao monitoramento e avaliação. Para Santos e Gonçalves (2025), a integração entre programação orçamentária e metas fiscais obrigou o Executivo a desenvolver práticas de MA não apenas como instrumentos gerenciais, mas também como métodos de controle fiscal e prestação de contas.

Apesar dos avanços, a consolidação de um sistema nacional de MA permanece desigual. Lotta e Vaz (2016) mostram que a expansão de capacidades analíticas nos órgãos públicos é assimétrica entre os entes federativos e mesmo entre secretarias em um mesmo governo. Essa desigualdade está associada à disponibilidade de equipes técnicas qualificadas, estruturas organizacionais estáveis, rotinas de produção de informação e redes internas de aprendizagem (Lotta; Pires; Oliveira, 2021).

A literatura especializada reforça esse diagnóstico. Ramos e Schabbach (2012) destacam que, no Brasil, os avanços na avaliação são relevantes, mas insuficientes para consolidar uma prática sistêmica. Abrucio e Loureiro (2010) apontam que a burocracia brasileira é heterogênea e enfrenta desafios de

coordenação e continuidade administrativa que afetam a institucionalização de MA. Capella e Brasil (2015) demonstram que a agenda governamental brasileira é volátil e sensível a ciclos políticos, o que afeta a estabilidade das políticas avaliativas. Arretche (2004) argumenta que o federalismo brasileiro introduz incentivos divergentes de coordenação, dificultando a uniformidade institucional.

Um avanço significativo ocorreu em 2019 com a criação do Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas (CMAP), instituído como instância de coordenação federal responsável por avaliar políticas selecionadas, acompanhar recomendações e apoiar o monitoramento. Em 2023, a estrutura foi reforçada com a criação da Secretaria de Monitoramento e Avaliação (SMA), ampliando a capacidade institucional para induzir uma cultura avaliativa no governo federal.

Contudo, o CMAP não é vinculante para estados e municípios, produzindo um cenário de forte heterogeneidade federativa. Esse diagnóstico é corroborado pelo estudo da FGV Clear (2025, p. 19–140), que analisou 26 estados, o Distrito Federal e 52 municípios, identificando diferenças substanciais de capacidade institucional, fragilidade normativa e variações no grau de consolidação dos sistemas de MA.

A pesquisa da FGV Clear situa Ceará, Espírito Santo e Minas Gerais como estados com sistemas maduros, enquanto Bahia, Goiás, Maranhão e São Paulo apresentam estruturas em desenvolvimento. A análise também destaca o papel crescente dos observatórios de políticas públicas na consolidação da transparência, tema aprofundado por Rocha (2025).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de mapear estruturas de monitoramento e avaliação em nível estadual no Brasil, o trabalho foi delineado de forma a integrar procedimentos de coleta de dados primários e secundários, utilizando tanto o envio de questionários às secretarias estaduais — via Lei de Acesso à Informação, LAI (Lei

nº 12.527/2011) — quanto a consulta a dados públicos disponibilizados nos portais institucionais. Desta forma, o artigo possui um caráter descritivo e quantitativo, voltado ao registro e análise das estruturas de MA nos estados brasileiros.

O universo da pesquisa é formado pelas secretarias dos 26 estados e do Distrito Federal, totalizando 593 secretarias, que foram contactadas por meio de pedidos LAI, via FalaBR ou ouvidorias estaduais, entre abril e junho de 2025. Em casos de necessidade de complementação das respostas obtidas via LAI, agregou-se ao universo da pesquisa as buscas em sites governamentais, que envolveram a verificação de estruturas administrativas de MA nos organogramas das secretarias estaduais e a busca por palavras-chave sobre MA no site das secretarias estaduais.

A Tabela 1 apresenta as taxas de resposta das secretarias estaduais dos pedidos de LAI. A partir de uma proposta de padronização, observa-se que as secretarias estaduais estão distribuídas em 16 áreas temáticas. As áreas de Educação, Saúde, Administração Penitenciária, Casa Civil e Governo não foram incluídas na amostra pois tiveram baixas taxas de resposta. Destaca-se que ao longo do processo de coleta dos formulários via LAI, as secretarias de Saúde, Educação e Administração Penitenciária, indicaram possuir canais próprios para responder às solicitações ou exigiram o preenchimento de formulários institucionais, distintos do instrumento previamente padronizado para essa pesquisa, o que dificultou a coleta das informações.

Após a exclusão destas secretarias, o universo da pesquisa reduziu-se para 481. Deste conjunto, foram obtidas 275 respostas válidas, para o universo da pesquisa, ao questionário, constituindo uma taxa de resposta superior a 57% do total. A partir destas respostas, observou-se que nas respostas, 170 secretarias (35%) afirmam possuir estruturas de MA, enquanto 105 responderam

não possuir internamente (22%), de forma que não foi obtido retorno de 206 pedidos (43%).

Tabela 1 – Universo de secretarias estaduais por temática e quantidade de respostas obtidas (2025)

Temática	Total de secretarias no Brasil	Qtd. respostas de secretarias	% Respostas por áreas temáticas de secretarias
Desenvolvimento Rural e Urbano * ¹	18	15	83%
Esporte	19	12	63%
Agricultura e pesca * ²	34	21	62%
Meio Ambiente * ³	29	17	59%
Ciência e Tecnologia	23	14	61%
Administração e Planejamento * ⁴	51	31	61%
Desenvolvimento Econômico	54	30	56%
Infraestrutura, Habitação e Transporte * ⁶	46	24	52%
Cultura e Turismo	37	20	54%
Direitos Humanos e Assistência Social * ⁷	76	41	54%
Comunicação	22	11	50%
Fazenda	23	11	48%
Segurança Pública	49	28	57%
Casa Civil e Governo	47	14	30%
Saúde	27	5	19%
Educação	25	3	12%

¹ Inclui Desenvolvimento Rural, Desenvolvimento Urbano e Cidades; ² Inclui Agricultura, Produção Rural e Pesca; ³ Inclui Meio Ambiente e Proteção animal; ⁴ Inclui Administração, Planejamento, Orçamento, Relações institucionais; ⁵ Inclui Segurança Pública, Defesa Social; Justiça; ⁶ Inclui Infraestrutura, Habitação e Transporte; ⁷ Inclui Direitos Humanos, Assistência Social, Política para Mulheres, Povos Originários, Juventude, Igualdade Racial, Inclusão Social, Primeira Infância.

Fonte: Elaboração própria

Conforme apresentado na Tabela 1, nota-se uma concentração elevada de secretarias para algumas temáticas, decorrentes do fato de que os estados organizam suas estruturas administrativas a partir de pastas com atribuições similares ou complementares. Essa configuração resulta em um número mais concentrado em algumas temáticas do que em outras.

A área de Direitos Humanos e Assistência Social, por exemplo, reúne 76 secretarias em nível nacional, configurando-se como uma das temáticas com maior número absoluto de órgãos. Esse padrão reflete a fragmentação institucional desse campo em múltiplas pastas estaduais voltadas a públicos ou agendas específicas. No estado do Amapá, esse arranjo se expressa na existência de diferentes secretarias vinculadas à temática, como a Secretaria Colegiada dos Povos Indígenas, a Secretaria de Assistência Social, a Secretaria de Mobilização e Participação Popular, a Secretaria de Políticas para as Mulheres e a Secretaria da Juventude, contabilizando um total de 5 secretarias de um estado para a mesma temática.

A Tabela 1 apresenta a estrutura do questionário enviado para as secretarias estaduais sobre estruturas e práticas de MA. O formulário completo encontra-se disponível no Anexo nº1.

Quadro 1 – Estrutura do questionário enviado às secretarias estaduais sobre estruturas de monitoramento e avaliação de políticas públicas

Dimensão	Blocos de perguntas	Conteúdo Investigado
Monitoramento/ Avaliação	Existência de estrutura dedicada	Identificação de departamentos, setores ou coordenações responsáveis; ano de criação; regulamentação normativa
	Caracterização da atuação	Políticas ou programas monitorados; atividades inativas; observatórios e indicadores; disponibilidade de relatórios públicos
	Metodologias empregadas	Técnicas, procedimentos e ferramentas utilizadas para monitoramento
	Arranjos intersetoriais	Realização conjunta com outras secretarias; governança interfederativa
	Atuação de terceiros	Consultorias externas; supervisão de atividades; programas monitorados por terceiros
	Ausência de estrutura formal	Identificação de monitoramento realizado por departamentos internos quando não há estrutura exclusiva

Elaboração própria.

As respostas obtidas das secretarias estaduais permitiram a construção de três bases de dados que contém as seguintes

informações: (i) estruturas administrativas estaduais dedicadas exclusivamente ao monitoramento; (ii) estruturas administrativas estaduais dedicadas exclusivamente à avaliação; e, (iii) estruturas administrativas estaduais que realizam tanto monitoramento quanto avaliação. Os resultados são apresentados e discutidos na próxima seção.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme apresentado anteriormente, foram obtidas 275 respostas das secretarias estaduais sobre estruturas e práticas de MA, das quais 170 afirmaram possuir pelo menos uma coordenação ou departamento específico. Conforme a Tabela 2, é possível identificar a quantidade de respostas por estado.

Tabela 2 - Quantidade de secretarias por estado e respostas obtidas sobre estruturas de monitoramento e avaliação de políticas públicas (2025)

Estado	Quantidade de secretarias	Secretarias que possuem estrutura	Secretarias que não possuem estrutura	Secretarias que não responderam
Amapá	28	8	9	11
Acre	15	4	1	10
Amazonas	19	8	7	4
Pará	22	7	7	8
Rondônia	11	4	3	4
Roraima	15	1	2	12
Tocantins	20	7	6	7
Alagoas	21	7	8	6
Bahia	20	3	2	15
Ceará	23	17	0	6
Sergipe	14	8	2	4
Rio Grande do Norte	14	3	5	6
Piauí	25	6	5	14
Pernambuco	19	10	8	1
Paraíba ¹	16	0	0	16
Maranhão	23	7	3	13
Distrito Federal	22	9	7	6
Goiás	10	9	2	-1
Mato Grosso	12	7	3	2
Mato Grosso do Sul	8	2	2	4
Santa Catarina	14	1	0	13
Espírito Santo	21	7	7	7
Minas Gerais	10	8	2	0
São Paulo	19	10	5	4
Paraná	20	3	2	15
Rio Grande do Sul	22	3	2	17
Rio de Janeiro	18	11	5	2
Total	481	170	105	206

¹Por problemas técnicos no site, não obtivemos as respostas ao questionário.

Fonte: Elaboração própria

Entre as secretarias que responderam não possuir departamentos ou coordenações específicas de MA, algumas apontaram limitações de capacidade técnica ou número insuficiente de servidores para realizar essas atividades, enquanto outras justificaram a ausência dessa estrutura pela criação recente da secretaria.

A partir das respostas das secretarias que possuem estruturas dedicadas à MA, foi possível mapear 299 estruturas, das quais 126 (42%) dedicam-se exclusivamente ao monitoramento, 22 (7%) somente à avaliação e 151 (51%) que realizam ambas as práticas. Há secretarias que possuem mais de uma estrutura de MA internamente, principalmente quando há estruturas separadas de monitoramento e avaliação.

Foi possível observar que 51% das estruturas, mapeadas a partir dos questionários, realizam ambas as práticas de MA. Esse padrão pode ser explicado pelo fato de que essas estruturas buscam acompanhar o ciclo completo de suas políticas, tanto na execução quanto na verificação do alcance dos resultados previstos. As estruturas dedicadas exclusivamente ao monitoramento constituem o segundo grupo mais numeroso (42%), indicando que os departamentos, e conseqüentemente as secretarias, costumam acompanhar suas políticas mesmo sem realizar avaliações formais internamente. Em alguns casos, as secretarias apontam que a avaliação é realizada de forma centralizada e externa a elas, geralmente pela Secretaria de Planejamento ou de Economia. Por fim, as estruturas exclusivas de avaliação são menos numerosas (7%), possivelmente porque o Brasil ainda está em processo de institucionalização dessa prática, e as secretarias tendem a integrar monitoramento e avaliação de forma conjunta em suas atividades, conforme indicado por Faria (2005).

Tabela 3 - Quantidade de estruturas de monitoramento e/ou avaliação presentes em cada estado (2025)

Estado	Estruturas de Monitoramento	Estruturas de avaliação	Estruturas de Monitoramento e Avaliação
Amapá	6	1	4
Acre	5	3	4
Amazonas	8	1	8
Pará	9	0	5
Rondônia	0	0	12
Roraima	0	0	3
Tocantins	8	0	3
Alagoas	8	0	10
Bahia	0	0	3
Ceará	15	1	11
Sergipe	0	0	8
Rio Grande do Norte	0	0	4
Piauí	4	2	2
Pernambuco	6	0	6
Maranhão	2	0	5
Distrito Federal	5	1	10
Goiás	5	2	10
Mato Grosso	2	2	7
Mato Grosso do Sul	2	0	1
Santa Catarina	0	0	2
Espírito Santo	12	1	6
Minas Gerais	8	2	4
São Paulo	5	2	7
Paraná	7	3	0
Rio Grande do Sul	1	1	5
Rio de Janeiro	8	0	11
Paraíba ²	-	-	-
Total	126	22	151

²Não há dados em decorrência de não termos o retorno dos questionários por faltas técnicas.

Fonte: Elaboração própria

A partir das respostas obtidas foi possível visualizar um panorama inicial da prática de MA nos estados. A Tabela 3 mostra a quantidade de estruturas dedicadas às práticas de MA em cada estado. Observa-se que há uma variação significativa entre os estados, indicando que ainda existem diferentes níveis de institucionalização de MA nessa esfera. Assim, enquanto alguns estados concentram mais estruturas, outros apresentam uma presença restrita dessas unidades, sugerindo que possuem assimetrias quanto à consolidação institucional.

O estado do Ceará, em particular, possui estruturas dedicadas exclusivamente a MA em todas as secretarias respondentes e um elevado número de estruturas. Isso corrobora com FGV Clear (2025) que aponta o estado como um dos pioneiros na institucionalização de MA, especialmente por integrar essas práticas em uma dimensão estruturante, com foco centralizado, da gestão pública.

Quanto à regulamentação das estruturas de MA - entendida como a existência de normas institucionais como portarias, decretos ou leis - observou-se que estruturas que realizam avaliação, apesar de menos frequentes, apresentam alta regulamentação (77%). As estruturas mistas (74%) também apresentam alto nível de regulamentação, superior às estruturas de monitoramento (52%). Porém, a não indicação de uma regulamentação não significa que não exista uma norma, em alguns casos as estruturas tendem a atuar conforme a regulamentação de criação da própria secretaria.

Uma hipótese explicativa para o elevado nível de regulamentação dos departamentos e coordenadorias de avaliação pode derivar da complexidade de sua atuação e da necessidade de regulamentar a prática, tendo em vista os possíveis impactos das avaliações em termos de continuidade e descontinuidade das políticas públicas.

A criação de estruturas de avaliação, a partir das respostas obtidas, demonstram ter um aumento expressivo a partir de 2019, coincidindo com a criação do Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas (CMAP) no governo federal. Das 22 estruturas exclusivamente de avaliação, 17 surgiram após 2019, indicando possível efeito de espelhamento, ainda que sem caráter vinculante para os estados.

A partir das respostas, foram mapeadas 106 secretarias (38,5%) que realizam a prática de MA em conjunto com outros órgãos/secretarias. Essas intersectorialidades costumam ocorrer principalmente com as Secretarias de Planejamento ou Economia, que em boa parte dos estados têm como atribuição a realização do MA das políticas. Por exemplo, foi possível identificar a presença da Controladoria como um órgão que participa do processo em conjunto com a secretaria, ocorrendo em Alagoas e Goiás, sendo neste último caso, indicado no questionário pela Secretaria de Economia. Algumas podem indicar pastas similares a elas, como as Secretarias de Desenvolvimento Agrário que recorrem às Secretarias das Cidades e Territórios, como ocorre no Ceará.

No que tange à publicação de relatórios de MA, observou-se que estruturas voltadas apenas ao monitoramento são parcialmente propensas à divulgação desses documentos: 64 das 126 (51%) estruturas de monitoramento informaram divulgar para o público. As estruturas exclusivamente dedicadas à avaliação demonstraram uma tendência similar, com 10 das 22 (45%) relatando essa prática. Já no caso das estruturas que realizam ambas as funções, as respostas indicam que a disponibilização de relatórios não abrange necessariamente as duas atividades: estruturas mistas podem publicar documentos referentes apenas ao monitoramento ou apenas à avaliação, mantendo a outra dimensão como uma prática de uso interno, sem ampla divulgação. Dentre as respostas, dentre 5 secretarias que possuem estruturas mistas, 2 só disponibilizam relatórios de avaliação e 3 disponibilizam somente os relatórios de monitoramento, o que indica que a prática de MA acaba sendo exclusiva para uso interno. Para as que disponibilizam ambos os relatórios, são 47 estruturas de 151 (31%).

Em grande parte das secretarias analisadas, as práticas de MA parecem operar como ferramentas internas de gestão e controle, com circulação restrita a informações e limitada ao público externo. Assim, essa configuração sugere que o MA é aprimorado conforme as rotinas institucionais evoluem ao longo do tempo para garantir o impacto das políticas públicas.

Quanto às metodologias utilizadas para MA de políticas públicas, estas são heterogêneas, podendo ser acompanhadas

por planilhas ou reuniões, aferição de indicadores, avaliação de impacto, desenho ou resultado. Há estados que possuem sistemas próprios que guiam a prática de MA nos órgãos. O Ceará, por exemplo, utiliza o Sistema Integrado de Monitoramento e Avaliação (SIMA), o Espírito Santo utiliza o Sistema de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas (Simapp) e o Sistema de Informações Gerenciais e de Planejamento (SIGPlan) é utilizado em Minas Gerais.

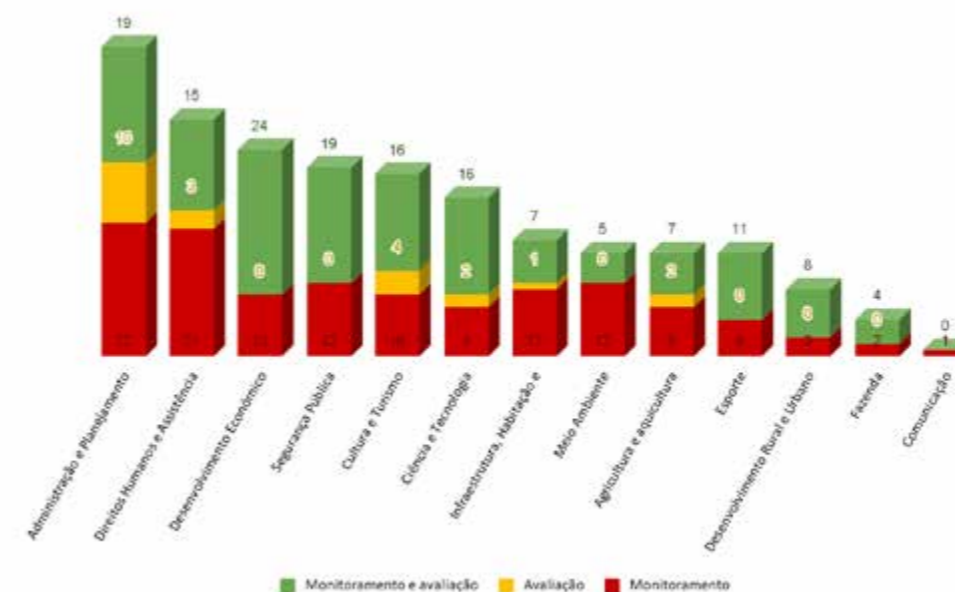
Observou-se que parte das secretarias indicou a existência de observatórios — estruturas ou plataformas destinadas à coleta, análise e divulgação de dados institucionais — como instrumentos auxiliares de monitoramento e avaliação. Esses observatórios, internos ou interinstitucionais, configuram-se como espaços estratégicos de sistematização e transparência das informações, reforçando a relevância da análise de suas práticas no contexto das estruturas estaduais de MA.

Foi solicitado às secretarias, no caso da atividade de monitoramento, informações sobre a existência de observatórios de políticas públicas. Por meio dos observatórios, o cidadão consegue acompanhar as políticas públicas do território, como uma forma de transparência da ação do governo e permitir a discussão sobre suas ações. De forma similar ao trazido por Rocha (2025), que discutiu o papel dos observatórios de políticas públicas em nível municipal, os estados também se beneficiam desse instrumento para qualificar as discussões dentro do setor público na promoção de planos estaduais, como também para diagnosticar as vulnerabilidades sociais dos territórios e criar estratégias para seu enfrentamento por meio de dados e indicadores.

Para cada secretaria foi solicitada informação sobre como os observatórios disponibilizam informações para o público - cidadãos, pesquisadores ou demais organizações. A partir das respostas obtidas, foi realizada a seguinte classificação: (i) observatórios próprios da secretaria e com dados públicos; (ii) observatórios próprios e não públicos; e (iii) observatórios governamentais com dados das políticas de diferentes secretarias. Foi possível identificar 25 observatórios, sendo que 17 disponibilizam os dados à população em canais próprios e 4 não disponibilizam ao público. Além disso, 4 secretarias indicaram

que os dados estão disponíveis em observatórios que disponibilizam indicadores de diferentes secretarias do estado.

Gráfico 1 - Quantidade de estruturas (departamentos/coordenações) de monitoramento e/ou avaliação, em nível estadual, por temática (2025)



Elaboração própria.

O Gráfico 1 apresenta a distribuição das estruturas de MA entre as áreas temáticas. Nota-se que as secretarias de Administração e Planejamento possuem a maior quantidade de estruturas de MA e uma distribuição entre monitoramento e/ou avaliação mais homogênea entre os diferentes tipos de atuação - monitoramento, avaliação e estruturas mistas. Nas demais áreas temáticas, verifica-se um padrão distinto, marcado por predominância de estruturas mistas ou exclusivas de monitoramento. Esse contraste sugere que as áreas centrais tendem a apresentar maior diversidade funcional e maior grau de institucionalização das práticas de MA.

4.1 CASOS EMBLEMÁTICOS

A partir dos dados obtidos, observou-se um conjunto de estados em que as práticas de MA estão mais consolidadas. Para a escolha, verificou-se a existência de sistemas de monitoramento/avaliação, estados em que secretarias possuem estruturas que realizam MA com nomenclaturas iguais e metodologias consolidadas pelos estados para a realização dessa prática. Dessa forma foram selecionados os casos de Minas Gerais, Ceará, Espírito Santo, Maranhão e Goiás.

Minas Gerais instituiu em 2021 o Sistema Estadual de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas (Sapp-MG), regulamentado pelo Decreto nº 48.298. O sistema busca aprimorar a eficiência do gasto público e fortalecer o uso de evidências no processo decisório, a partir da definição anual das políticas a serem avaliadas, com prazos e objetivos específicos. Sua governança é centralizada no centro de governo, de forma a evitar a dispersão das atividades entre secretarias finalísticas. A estrutura envolve o Comitê Estadual de Monitoramento e Avaliação (CEMPA), o Comitê Executivo (COMEX) e os Núcleos Setoriais, que atuam em um fluxo sequencial de seleção de projetos: os núcleos propõem, o COMEX analisa a viabilidade técnica e estratégica, e o CEMPA realiza a priorização conforme recursos e capacidades disponíveis. As avaliações contemplam diferentes modalidades, como desenho, implementação, resultados, impacto e avaliações executivas (FGV Clear, 2025).

As avaliações são conduzidas, principalmente, pela Fundação João Pinheiro (FJP) e pela Controladora-Geral do Estado (CGE), esta última com foco maior em auditoria, utilizando um manual próprio. Segundo relato de representante da FJP, até 2019 a atuação da instituição em avaliação de políticas era pontual e pouco institucionalizada. A partir de 2025, iniciou-se a construção de capacidade interna com o objetivo de ampliar a articulação com o governo estadual. Conforme informado, a FJP realiza a execução das pesquisas, enquanto a FAPEMIG financia parte das avaliações solicitadas pelo governo. O monitoramento ocorre em dois níveis: no Plano Plurianual (PPA) e nos programas estratégicos definidos pelo governo. Nos últimos anos, conforme o entrevistado, foram realizadas entre 25 e 30

avaliações, abrangendo áreas como segurança pública, educação, desenvolvimento econômico e meio ambiente.

O Ceará figura, entre os estados, um dos pioneiros na institucionalização do MA (FGV CLEAR, 2025), adotando, desde 2017, o modelo de Gestão para Resultados (Decreto nº 32.216/2017). Nesse arranjo, o MA é tratado como uma das dimensões centrais da gestão pública, articulado em dois macroprocessos: a avaliação estratégica do desempenho estadual e a avaliação *ex post* de projetos. Conforme o decreto, a avaliação estratégica tem como objetivos medir o desempenho, promover o aprendizado e verificar se os indicadores-chave dos planos estratégicos, do PPA e das políticas públicas foram alcançados. Já a avaliação *ex post* busca aferir e comparar os resultados e entregas dos projetos implementados. Ambos os processos são conduzidos pelo Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (Ipece), vinculado à Secretaria de Planejamento e Gestão (Seplag).

A metodologia predominante para MA indicada pelas secretarias nas respostas obtidas é o Sistema Integrado de Monitoramento e Avaliação (SIMA), principal ferramenta utilizada pela Secretaria de Planejamento e pelos órgãos responsáveis pela execução dos programas finalísticos para o acompanhamento do Plano Plurianual (PPA) (Adjafre et al., 2019). Essa plataforma integra informações e indicadores de desempenho, possibilitando o monitoramento contínuo das ações públicas, a avaliação de seus resultados e impactos, e subsidiando a tomada de decisão. O SIMA está alinhado ao modelo de Gestão para Resultados, facilitando a operacionalização das avaliações estratégicas e *ex post* conduzidas pelo Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (Ipece) e demais órgãos envolvidos na governança estadual.

O Espírito Santo foi pioneiro no país (FGV CLEAR, 2025) ao criar, em 2017, o Sistema de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas (Simapp) por meio da Lei Estadual nº 10.744/2017. Segundo a lei, o sistema tem como objetivos institucionalizar o monitoramento e a avaliação das políticas públicas de forma coordenada e articulada ao ciclo orçamentário, aprimorar as políticas do Executivo Estadual e aumentar a qualidade do gasto público (Instituto Jones dos Santos Neves, s.d.).

O Simapp possui uma estrutura voltada à gestão democrática e republicana, promovendo a integração e a participação dos agentes do Estado na seleção das políticas incluídas no Plano Estadual de Monitoramento e Avaliação (Instituto Jones dos Santos Neves, s.d.). Sua governança envolve a Comissão de Análise Estratégica, responsável pela escolha das políticas; o Núcleo de Monitoramento e Avaliação (NuMA), que organiza o planejamento das avaliações e incentiva a cultura avaliativa; e o Centro de M&A, coordenado pelo Instituto Jones dos Santos Neves (IJSN), encarregado da execução das análises. Os resultados das avaliações são consolidados em relatórios anuais, que apresentam recomendações e subsidiam a formulação do orçamento estadual (FGV CLEAR, 2025).

O Maranhão criou o Sistema de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas por meio da Lei nº 11.630/2021, integrando a Rede MAPP/MA, a Comissão de Monitoramento e Avaliação (CMAPE), as assessorias de planejamento e os órgãos setoriais. A metodologia adotada pelo estado contempla avaliações de desenho, gestão, impacto e uma avaliação sintética — esta última sendo realizada anualmente desde 2006 pela Seplan, com base em dados de execução física e financeira dos programas do PPA (FGV CLEAR, 2025). Apesar da lei instituir o sistema, sua completa operacionalização depende da publicação de um decreto regulamentador, ainda não editado até agosto de 2024, o que restringe a implementação das demais modalidades avaliativas (FGV CLEAR, 2025).

O estado prevê em lei um regime de governança ampliado, com órgãos responsáveis pela coordenação e execução das avaliações, enquanto as secretarias finalísticas devem desempenhar o monitoramento de indicadores e repasse de informação (FGV CLEAR, 2025) o que pode justificar a falta de estruturas dedicadas exclusivamente à avaliação. Apesar de haver metodologias específicas indicadas pelas estruturas, uma mencionou o Sistema Integrado de Monitoramento de Políticas Públicas (SIMMA). Essa é uma ferramenta on-line de acompanhamento das ações e subações do PPA, desenvolvida para substituir planilhas manuais (Secretaria do Estado de Planejamento e Orçamento, 2025).

Em Goiás, o Decreto nº 8.708/2016 instituiu a avaliação de políticas públicas e criou o Comitê de MA no centro do governo.

As práticas avaliativas concentram-se no Instituto Mauro Borges (IMB), vinculado à Secretaria-Geral de Governo, responsável por diagnósticos, indicadores e apoio técnico às secretarias, que concentra seus esforços em projetos estratégicos. A avaliação do PPA é realizada anualmente pela Secretaria de Economia e pela Controladoria-Geral do Estado, com base no Sistema de Planejamento e Monitoramento (SIPLAM), mas os resultados não são divulgados publicamente (FGV CLEAR, 2025).

As secretarias respondentes informaram diferentes metodologias, como PMBOK, OKR, Sistema de Monitoramento e Acompanhamento dos Projetos Governamentais (GOMAP), SIPLAM e o Ciclo PDCA. O GOMAP é uma ferramenta tecnológica baseada em inteligência artificial e ciência de dados para gestão e monitoramento de projetos governamentais (Secretaria de Estado do Entorno do DF, 2023). Já o SIPLAM é uma plataforma voltada ao acompanhamento da execução das políticas públicas estaduais relacionadas ao PPA, reunindo informações físicas e financeiras (Secretaria de Estado da Casa Civil, 2023).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo mapear, nas secretarias estaduais, a existência e o funcionamento de estruturas organizacionais dedicadas às atividades de MA, como departamentos e coordenações. Para tanto, utilizou-se como metodologia o envio de questionários sobre práticas de MA para todas as secretarias dos 26 estados e do Distrito Federal, via Lei de Acesso à Informação.

Após a exclusão das secretarias de Educação, Saúde, Administração Penitenciária e Casa Civil e Governo, foi compreendido que o valor total de envios foi 481 e 275 respostas válidas. Desse universo, identificou-se que 170 secretarias (62%) declararam realizar ao menos uma prática de MA, assim, no conjunto dessas foram mapeadas 299 estruturas organizacionais de MA, das quais 126 realizam somente monitoramento, 22 somente avaliação e 151 possuem atuação mista (integram ambas as práticas).

A distribuição dessas estruturas por áreas temáticas evidencia uma concentração, em especial nas secretarias vinculadas à

Administração e Planejamento, Fazenda e Governo. Esse padrão reflete o papel estratégico dessas áreas na coordenação das políticas públicas estaduais, bem como sua maior proximidade com funções de planejamento, controle e acompanhamento do desempenho governamental. Em contrapartida, áreas finalísticas e setoriais apresentam menor presença de estruturas formalizadas de MA, indicando diferentes estágios de institucionalização dessas práticas no interior das administrações estaduais.

O mapeamento de estruturas realizado neste estudo evidencia que a institucionalização das práticas de MA nos estados brasileiros ainda ocorre desigualmente e com diferentes níveis de consolidação. Embora alguns estados, como Minas Gerais, Ceará e Espírito Santo, apresentem sistemas estruturados e metodologias consolidadas, ainda há espaço para que outros estados também consolidem um sistema de MA. Em outros contextos, ainda que não se identifiquem arranjos institucionais robustos ou centralizados, observa-se a realização de atividades de monitoramento e avaliação de maneira dispersa e incorporada às rotinas internas das secretarias, o que sinaliza tanto a relevância atribuída a essas práticas quanto a necessidade de maior formalização e coordenação institucional.

Ao final da análise dos dados coletados houve condições de identificar que o Brasil está passando por um processo de institucionalização e maior prática de MA em seu território, como visto com a criação do CMAP em nível federal, o que possivelmente incentivou os estados a também se desenvolverem nesse campo. Apesar disso, ainda há um grande caminho a ser percorrido, como a maior institucionalização de metodologias, publicização de seus relatórios à sociedade e regulamentação estadual.

De forma que, ao adotar procedimentos padronizados de coleta e obter uma forma sistemática de organização quanto às informações, essa pesquisa buscou assegurar a reprodutibilidade metodológica. Tal escolha possibilita que diferentes pesquisadores ou interessados, apliquem estratégias semelhantes em diversos contextos, períodos ou recortes institucionais, ampliando a compreensão e análise dos dados. Assim, torna-se um material não só útil para a presente pesquisa, através dos seus resultados, mas também para eventuais pesquisas futuras.

Ressalta-se, porém, que a ausência de uma estrutura formal não implica na inexistência de monitoramento ou avaliação das políticas, ou programas; muitas vezes, tais atividades são realizadas internamente pelas próprias estruturas responsáveis pelas políticas. De maneira que, o próximo passo para a pesquisa inclui a inserção dos dados das secretarias de saúde, educação e penitenciária na análise - o que irá aumentar o número de estruturas de MA em decorrência de serem áreas em que essa prática é institucionalizada e requerida pelo governo. O presente trabalho buscou contribuir com o mapeamento das práticas de avaliação e monitoramento na gestão pública no Brasil, em nível estadual, e apontou caminhos para futuras pesquisas que aprofundem o debate sobre o tema.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz; LOUREIRO, Maria Rita. Burocracia e ordem democrática: desafios contemporâneos e experiência brasileira. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 2, p. 367–393, 2010.

ADJAFRE, Giovanna Augusta Moura; DIAS, José Ricardo Moreira; CASTRO, Priscila Lima de; DIAS NETO, Luiz Gonzaga; EVANGELISTA, Francisco das Chagas. Panorama das atividades de monitoramento e avaliação de políticas públicas pelo estado do Ceará. **Revista Controle - Doutrina e Artigos**, Fortaleza, CE, Brasil, v. 17, n. 1, p. 307–327, 2019. DOI: 10.32586/rcda.v17i1.524. Disponível em: <<https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/524>>. Acesso em: 25 ago. 2025.

ARAGÃO, Cecília Vescovi de. Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. **Revista do Serviço Público**, [S.l.], Rio de Janeiro, v. 48, n. 3, p. 105–133, set./dez. 1997. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1334/1/1997%20vol.48,n.3%20Arag%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 19 ago. 2025.

BARCELLOS, Ana Paula de. Políticas Públicas e o Dever de Monitoramento: “Levando os direitos a sério”. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, Brasília, v. 8, n. 2, p. 251–265, 2018. Disponível em: <<https://www.publicacoes.uniceub.br/RBPP/article/view/5294>>. Acesso em: 18 ago. 2025.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Lei Complementar n. 101, de 4 de maio de 2000. **Lei de Responsabilidade Fiscal**. Diário Oficial da União, Brasília, 5 maio 2000.

BRASIL. Ministério do Planejamento e Orçamento. **Avaliação de Políticas Públicas**. Disponível em: <<https://www.gov.br/planejamento/pt-br/assuntos/avaliacao-de-politicas-publicas-1>>. Acesso em: 08 ago. 2025.

BRASIL. Ministério do Planejamento e Orçamento. **Comissão e órgãos colegiados – Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas (CMAP)**. Disponível em: <<https://www.gov.br/planejamento/pt-br/assuntos/avaliacao-de-politicas-publicas-1>>. Acesso em: 08 ago. 2025.

BRASIL. Ministério do Planejamento e Orçamento. **Comissão e órgãos colegiados – Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas (CMAP)**. Disponível em: <<https://www.gov.br/planejamento/pt-br/assuntos/avaliacao-de-politicas-publicas-1>>. Acesso em: 08 ago. 2025.

CAPELLA, Ana Cláudia Niedhardt; BRASIL, Felipe Gonçalves. A trajetória dos estudos sobre a agenda de políticas públicas. **Teoria & Pesquisa**, São Carlos, v. 24, n. 2, p. 19–44, 2015.

CAVALCANTE, Pedro. Gestão pública contemporânea: do movimento gerencialista ao pós-NPM. **Texto para discussão**, Brasília: Ipea, 2017.

COELHO, Fernando de Souza. Reformas e inovações na gestão pública no Brasil contemporâneo. In: CARNEIRO, José Mario Brasiliense; DANTAS, Humberto (orgs.). **Parceria social público-privado: textos de referência**. São Paulo: Oficina Municipal, 2012. p. 1–376.

CRUMPTON, Charles David et al. Avaliação de políticas públicas no Brasil e nos Estados Unidos: análise da pesquisa nos últimos 10 anos. **Revista de Administração Pública**, v. 50, p. 981–1001, 2016.

DE AZEVEDO OLIVEIRA, Patricia Alvares. O centro de governo brasileiro e o desafio de coordenar o monitoramento e a avaliação de políticas públicas: a experiência do CMAP na perspectiva dos agentes de governo envolvidos em sua implantação e operação (2016–2017). **Revista do Serviço Público**, (*Civil Service Review*), Brasília, v. 71, 2020.

FARIA, Carlos Aurélio Pimenta de. A política da avaliação de políticas públicas. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 20, p. 97–110, 2005.

FGV CLEAR. Diagnóstico dos sistemas de avaliação de políticas públicas no Brasil. São Paulo: **FGV Clear**, 2025. Disponível em: <<https://fgvclear.org/website/wp-content/uploads/fechado-diagnostico-sistemas-avaliacao-ebook.pdf>>. Acesso em: 30 maio 2025.

GIL, Antonio Carlos Métodos e técnicas de pesquisa social / Antonio Carlos Gil. - 6. ed. - São Paulo : Atlas, 2008. Disponível em: <<https://ayanrafael.com/wp-content/uploads/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>>. Acesso em: 11 de nov. 2025.

GOIÁS. Secretaria de Estado da Casa Civil. Prestação de contas das ações governamentais do exercício 2022. Disponível em: <<https://goias.gov.br/casacivil/prestacao-de-contas-das-acoes-governamentais-do-exercicio-2022/>>. Acesso em: 24 ago. 2025.

GOIÁS. Secretaria de Estado do Entorno do DF. Gomap é aplicado para políticas públicas no Entorno. Última atualização em 20 jul. 2023. Disponível em: <<https://goias.gov.br/entorno/gomap-e-aplicado-no-planejamento-e-monitoramento-de-politicas-publicas-no-entorno/>>. Acesso em: 24 ago. 2025.

GUSSI, Alcides Fernando; OLIVEIRA, Breyner Ricardo de. Políticas públicas e outra perspectiva de avaliação: uma abordagem antropológica. **Revista de Ciências Sociais**, Fortaleza, v. 46, n. 2, p. 210–236, 2015.

INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES. Conheça o SIMAPP. Disponível em: <<https://ijsn.es.gov.br/projetos-especiais/simapp/conheca-o-simapp>>. Acesso em: 24 ago. 2025.

JANNUZZI, Paulo de Martino. Avaliação de programas sociais no Brasil: repensando práticas e metodologias das pesquisas avaliativas. **Planejamento e Políticas Públicas**, Brasília, v. 36, p. 251–275, 2011. Disponível em: <<https://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/228/212>>. Acesso em: 24 ago. 2025.

JANNUZZI, Paulo de Martino. Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 137–160, abr./jun. 2005. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/1489/1/2005%20Vol.56%2cn.2%20Jannuzzi.pdf>>. Acesso em: 24 ago. 2025.

KEINERT, Tânia Margarete Mezzomo. Administração pública no Brasil: crises e mudanças de paradigmas. São Paulo: Annablume, 2000.

LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica / Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. – 8. ed. – São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <https://ia804601.us.archive.org/7/items/Fundamentos_de_metodologia_cientfica_8._ed._-www.meulivro.biz/Fundamentos_de_metodologia_cientfica_8._ed._-www.meulivro.biz.pdf>. Acesso em: 12 de nov. 2025.

LOTTA, Gabriela Spanghero; VAZ, José Carlos. Capacidades estatais e burocracias. In: SPINK, P. (org.). **Gestão pública contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV, 2016. p. 77–110.

LOTTA, Gabriela Spanghero; PIRES, Roberto Rocha C.; OLIVEIRA, Vanessa Elias de. Aprendizagem institucional no setor público. Brasília: ENAP, 2021.

NOGUEIRA, Ronaldo Alves; CAVALCANTE, Pedro Luiz. Avaliação e monitoramento: duas experiências de institucionalização na gestão das políticas públicas no Poder Executivo Federal Brasileiro. In: **XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Salvador de Bahia, Brasil, 27 - 30 oct. 2009. Anais. Brasília: ENAP, 2009. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2168>>. Acesso em: 25 ago. 2025.

PAES, Ana Paula. *Por uma nova gestão pública*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

PIRES, Valdemir; PIMENTA, José Roberto; PALMA, Eliza; PECCI, Alketa; FERRAZ, Luciano. *Campo de Públicas no Brasil: definição, movimento constitutivo e desafios atuais*. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 6, n. 3, p. 110–126, 2014.

PRODANOV, Cleber Cristiano. Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico] : métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico / Cleber Cristiano Prodanov, Ernani Cesar de Freitas. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<https://www.feevale.br/Comum/midias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em: 11 de nov. 2025.

RAMOS, Marília Patta; SCHABBACH, Letícia Maria. *O estado da arte da avaliação de políticas públicas: conceitualização e exemplos de avaliação no Brasil*. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 5, p. 1271–1294, 2012.

ROCHA, H. S. Governo Aberto em âmbito municipal: O caso dos observatórios de políticas públicas. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 30, p. e90973, 2025. DOI: 10.12660/cgpc.v30.90973. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/90973>>. Acesso em: 25 ago. 2025.

SANTOS, Djones Derkyan Teixeira dos; GONÇALVES, Andrea de Oliveira. New Public Management, teoria institucional e as mudanças na contabilidade pública: um ensaio teórico. **REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL - Universidade Federal do Rio Grande do Norte - ISSN 2176-9036**, [S.l.], v. 17, n. 1, p. 310–329, 2025. DOI: 10.21680/2176-9036.2025v17n1ID33727. Disponível em: <<https://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/view/33727>>. Acesso em: 18 ago. 2025.

SECRETARIA DE ESTADO DA ECONOMIA DE GOIÁS. Prestação de contas das ações governamentais do exercício 2022. Casa Civil, Governo de Goiás, 15 jan. 2023. Disponível em: <<https://goias.gov.br/casacivil/prestacao-de-contas-das-acoes-governamentais-do-exercicio-2022/>>. Acesso em: 09 ago. 2025.

SECRETARIA DE ESTADO DO ENTORNO DO DISTRITO FEDERAL – GOIÁS. Gomap é aplicado para políticas públicas no Entorno. Disponível em: <<https://goias.gov.br/entorno/gomap-e-aplicado-no-planejamento-e-monitoramento-de-politicas-publicas-no-entorno/>>. Acesso em: 09 ago. 2025.

SEPLAN-MA. SEPLAN moderniza sistemas e reforça eficiência e transparência na gestão pública. Disponível em: <<https://seplan.ma.gov.br/noticias/seplan-moderniza-sistemas-e-reforca-eficiencia-e-transparencia-na-gestao-publica>>. Acesso em: 09 ago. 2025.

APÊNDICES

Anexo 1 - Questionário enviado às secretarias estaduais sobre estruturas de MA.

Meu nome é [Vitória Sanchez/Larissa Sousa], sou estudante de graduação do Bacharelado em Gestão de Políticas Públicas na Universidade de São Paulo (USP). Estou fazendo uma iniciação científica sob orientação dos professores André Gal Mountian e Andrea Lucchesi. A pesquisa busca fazer um levantamento sobre a atuação das Secretarias Estaduais em relação a monitoramento e avaliação de políticas públicas, bem como a estrutura responsável por estas funções, como departamentos, setores e coordenações.

O objetivo desta pesquisa é compreender a institucionalização dessas práticas nos estados brasileiros, identificando se há diretrizes formais, setores especializados e metodologias utilizadas para essas atividades. Com isso, buscamos analisar possíveis padrões e desafios no monitoramento e avaliação de políticas públicas em nível estadual no Brasil.

Dessa forma, elaboramos as seguintes perguntas em 2 blocos (monitoramento e avaliação) para analisar como a Secretaria cuida desse tema, cujas informações nos subsidiarão para

analisar como a avaliação e monitoramento são feitas no Brasil em nível estadual.

Perguntas relacionadas a monitoramento

1. A Secretaria possui departamento(s), setor(es) ou coordenação(ões) ativa(s) dedicada(s) ao monitoramento de políticas públicas, programas ou projetos? Se sim, qual(is)?
2. Para cada departamento(s), setor(es) ou coordenação(ões) ativa(s), solicitamos:
 - a. Nome do(a) responsável
 - b. Contato (e-mail) do(a) responsável
 - c. Ano de criação
 - d. Políticas ou programas que atualmente monitoram
 - e. Políticas ou programas que foram monitoradas, mas estão inativas
 - f. Está prevista formalmente no regulamento da Secretaria? Se sim, enviar norma que prevê seu funcionamento
 - g. Quais metodologias são empregadas pela Secretaria para monitoramento de suas políticas?
 - h. Os relatórios de monitoramento são disponibilizados publicamente? Se sim, poderiam indicar o link de acesso e os responsáveis pela sua elaboração?
3. O monitoramento das políticas públicas é conduzido em conjunto com outras secretarias ou subsecretarias de nível estadual ou municipal? Se sim, indicar quais secretarias/subsecretarias.
4. A Secretaria conta com consultoria externa para essa atividade? Se sim, qual(is)?
 - a. Departamento(s) que supervisionam a execução das atividades realizadas por consultoria externa
 - b. Políticas ou programas que atualmente são monitoradas por consultoria externa
 - c. Políticas ou programas que foram monitoradas por consultoria externa, mas estão inativas
5. Caso não haja um setor específico para essa atividade, os departamentos internos realizam o monitoramento das políticas, programas ou projetos sob sua responsabilidade? Se sim, qual(is)?

A Secretaria possui um observatório com indicadores relevantes da sua área de atuação? O observatório é público? Se sim, enviar o link.

Perguntas relacionadas a avaliação

1. A Secretaria possui departamento(s), setor(es) ou coordenação(ões) ativa(s) dedicada(s) a avaliação de políticas públicas, programas ou projetos? Se sim, qual(is)?
2. Para cada departamento(s), setor(es) ou coordenação(ões) ativa(s), solicitamos:
 - a. Nome do(a) responsável
 - b. Contato (e-mail) do(a) responsável
 - c. Ano de criação
 - d. Políticas ou programas que atualmente avaliam
 - e. Políticas ou programas que foram avaliadas, mas estão inativas
 - f. Está prevista formalmente no regulamento da Secretaria? Se sim, enviar norma que prevê seu funcionamento
 - g. Quais metodologias são empregadas pela Secretaria para avaliação de suas políticas?
 - h. Os relatórios de avaliação são disponibilizados publicamente? Se sim, poderiam indicar o link de acesso e os responsáveis pela sua elaboração?
3. A avaliação das políticas públicas é conduzida em conjunto com outras secretarias e subsecretarias de nível estadual ou municipal? Se sim, indicar quais secretarias/subsecretarias.
4. A Secretaria conta com consultoria externa para essa atividade? Se sim, qual(is)?
 - a. Departamento(s) que supervisionam a execução das atividades realizadas por consultoria externa
 - b. Políticas ou programas que atualmente são avaliadas por consultoria externa
 - c. Políticas ou programas que foram avaliadas por consultoria externa, mas estão inativas
5. Caso não haja um setor específico para essa atividade, os departamentos internos realizam a avaliação das políticas, programas ou projetos sob sua responsabilidade? Se sim, qual(is)?