

Avaliação Colaborativa em Estados e Municípios: Relatos de Experiências da 3ª Edição da JANELA AVALIAÇÃO



Guilherme Mansur Dias
Tamille Sales Dias
Luiz Claudio Barcelos

Ficha catalográfica elaborada pela equipe da Biblioteca Graciliano Ramos da Enap

D541a Dias, Guilherme Mansur

Avaliação colaborativa em estados e municípios: relatos de experiências da 3ª edição da Janela Avaliação / Guilherme Mansur Dias, Tamille Sales Dias, Luiz Claudio Barcelos. -- Brasília: Enap, 2026.

48 p.: il.

Inclui bibliografia.

1. Políticas Públicas. 2. Avaliação de Políticas Públicas. 3. Processo Avaliativo. 4. Gestão por Resultados. 5. Aprendizagem Colaborativa. 6. Administração Pública Estadual. 7. Administração Pública Municipal. I. Dias, Tamille Sales. II. Barcelos, Luiz Claudio. III. Título.

CDD 320.6

Bibliotecária: Elda Campos Bezerra - CRB 1/1425

FUNDAÇÃO ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Presidenta

Betânia Lemos

Diretora-Executiva

Danyelle Siqueira Campos Gil Lemos Barreto

Diretor de Altos Estudos

Alexandre de Ávila Gomide

Diretora de Educação Executiva

Iara Cristina da Silva Alves

Diretora de Desenvolvimento Profissional

Bruna Danielly da Paz Tenório

Diretora de Inovação

Camila Medeiros

Diretor de Gestão Corporativa

Lincoln Moreira Jorge Junior

Coordenadora-Geral de Avaliação e Organização de Evidências

Tamille Sales Dias

FUNDAÇÃO ITAÚ

Presidente do Conselho Curador

Alfredo Setubal

Presidente Fundação Itaú

Eduardo Saron

ITAÚ SOCIAL

Superintendente

Patrícia Mota Guedes

Gerente de Avaliação e Planejamento

Fernanda Seidel Oliveira

Coordenador de Monitoramento e Avaliação

Valdecy Rodrigo Nascimento

Coordenador de Planejamento da Oferta Educacional

Danilo Barreto de Andrade

Analista de Monitoramento e Avaliação

Maria Luiza de Souza e Silva

CONHECIMENTO E ESTRATÉGIA INSTITUCIONAL

Superintendente

Ana de Fátima

Gerente de Comunicação e Relações Institucionais

Alan Albuquerque

Coordenador de Estratégias Digitais e Gestão de Marcas

Renato Corch

Coordenadora de Eventos Institucionais

Simoni Barbiellini

Analista de Comunicação Institucional

Maysa Correa

Analistas de Design e Gestão de Marcas

Ailson Taveira

Helga Vaz

Mauryce Keyne

Giovanna Tarsitano (estagiária)

Analistas de Eventos

Caroline Campos Pinheiro

Ana Caroline Gomes Sant Ana da Rocha

FLACSO BRASIL

Diretora

Rita Potyguara

Assessoria de Comunicação

Nayá Tawane

Rafael Pereira

Tiago Kirixi

Autores

Guilherme Mansur Dias

Tamille Sales Dias

Luiz Claudio Barcelos

Assessores e autores dos relatórios técnicos - Janela Avaliação 3ª Edição

Adriano Caetano Santos

Ana Cristina Wegelin

Andreisa de Oliveira Cardoso

Antonio Lassance

Camila Mendes Maia

Cristina Toth Sydow

Danilo Campos Silva

Daiana Silva de Brito

Kathleen Sousa Oliveira Machado

Késia Priscila Carvalho de Souza

Leandro Oliveira Bahia

Letícia Alves Tadeu Santiago

Marcelo de Paula Pereira Perilo

Rafael Tavares Schleicher

Rodrigo Mota Narcizo

Rodrigo Morais Lima Delgado

Leitura crítica e revisão do texto

Alberto Albino dos Santos

Valdecy Rodrigo do Nascimento

Maria Luiza de Souza e Silva

Eduardo Semeghini Paracencio

Design e diagramação

Araciara Teixeira

A elaboração desta publicação contou com apoio de ferramentas de inteligência artificial generativa para auxiliar na consolidação de informações, estruturação textual e revisão de linguagem. As análises, interpretações e validação final do conteúdo permaneceram sob responsabilidade da equipe autora.

Agradecimentos

Agradecemos às equipes estaduais e municipais envolvidas na Janela Avaliação 3ª Edição. Foi somente a partir de sua participação efetiva em oficinas colaborativas e atividades assíncronas que todo o processo dos exercícios avaliativos se tornou possível.

Aos assessores responsáveis pela orientação e apoio aos times estaduais e municipais, agradecemos por compartilharem a enorme expertise na realização de exercícios avaliativos e facilitação de processos participativos e colaborativos. Foi também com base nos relatórios elencados a seguir que essa publicação tomou forma:

Adriano Caetano Santos & Andreisa de Oliveira Cardoso – Análise *ex ante* do Programa Educomunicação e cinema nas escolas (Recife, PE), 2026.

Ana Cristina Wegelin & Danilo Campos Silva – Avaliação do Programa Serra Educa + (Serra, ES), 2026.

Cristina Toth Sydow & Camila Mendes Maia – Avaliação do Programa Criança Alagoana, 2025.

Késia Priscila Carvalho de Souza & Marcelo de Paula Pereira Perilo – Avaliação do Programa Integração UECE (Fortaleza, CE), 2026.

Leandro Oliveira Bahia & Kathleen Sousa Oliveira Machado – Avaliação do Programa Gestão de Políticas Públicas (MT), 2025.

Leandro Oliveira Bahia & Kathleen Sousa Oliveira Machado – Avaliação do Programa Auxílio Social para Mulheres Vítimas de Violência de Niterói (RJ), 2026.

Letícia Alves Tadeu Santiago & Daiana Silva de Brito – Análise *ex ante* da Escola de Governo de Serra (Serra, ES), 2026.

Marcelo de Paula Pereira Perilo & Adriano Caetano Santos – Avaliação do Programa Acolher, 2025.

Rafael Tavares Schleicher & Rodrigo Mota Narcizo – Avaliação do Programa Volta por Cima, 2025.

Rodrigo Moraes Lima Delgado & Antonio Lassance – Análise *ex ante* do Programa Educação de Jovens e Adultos articulada à Educação Profissional e Tecnológica, 2025.

Embora o conteúdo desta publicação tenha sido elaborado com base nos relatórios anteriormente citados, o texto corrente é de autoria e responsabilidade dos autores .

Sumário

1	Resumo Executivo	7
2	Introdução	8
2.1.	A Assessoria para Avaliação da Enap	8
2.2.	A Janela Avaliação	9
2.3.	Janela Avaliação 3ª Edição	9
3	Inovação e gestão de políticas educacionais: uma análise dos programas Serra Educa + (Serra, ES) e Integração UECE (Fortaleza, CE)	12
3.1.	Perfis e características das iniciativas	13
3.2.	Importância das avaliações empreendidas	14
3.3.	Conexões entre as iniciativas de Serra e Fortaleza	15
3.4.	Inovação na educação pública brasileira	15
3.5.	Avaliação para o aprimoramento educacional	17
4	Programas de assistência social no Nordeste: análise das avaliações dos programas Acolher e Criança Alagoana	18
4.1.	Perfis e características das iniciativas	19
4.2.	Elementos das avaliações realizadas	20
4.3.	A avaliação como vetor de inovação e aprimoramento dos programas	20
4.4.	Destaques das avaliações	21
5	Auxílio e proteção social: avaliando as experiências de Niterói (RJ) e do Rio Grande do Sul	23
5.1.	Perfis e características das iniciativas	24
5.2.	Elementos das avaliações realizadas	25
5.3.	Principais achados dos processos avaliativos	26
5.4.	Avaliação para o aprimoramento dos programas	27
5.5.	Do auxílio temporário à transformação social duradoura	28

6	Educação profissional e Educomunicação e cinema nas escolas (Recife, PE): duas experiências de análise <i>ex ante</i> na Janela Avaliação	29
6.1.	Perfis e características das iniciativas	30
6.2.	Elementos das avaliações realizadas	30
6.3.	Principais achados dos processos avaliativos	31
6.4.	A importância das análises <i>ex ante</i> na gestão pública	32
7	Desenvolvimento de capacidades estatais: criação da Escola de Governo de Serra (Serra, ES) e avaliação do programa de gestão do estado do Mato Grosso	34
7.1.	Perfis e características das iniciativas	35
7.2.	Objetivos e convergências metodológicas e estratégicas das avaliações	36
7.3.	Desafios e valores estratégicos dos programas	38
7.4.	Resultados das avaliações empreendidas	38
8	Legado e aprendizados da Janela Avaliação 3ª Edição	40
8.1.	A metodologia colaborativa: o “aprender fazendo” como vetor de transformação	40
8.2.	Avaliação para a gestão orientada por resultados e informada por evidências	42
8.3.	Desafios estruturais transversais	43
8.4.	O legado da cultura de avaliação nos estados e municípios	43
9	Referências bibliográficas	45

1

Resumo Executivo

Esta publicação consolida experiências e aprendizados da 3ª Edição da Janela Avaliação, iniciativa capitaneada pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap), em parceria com o Itaú Social e a Flacso Brasil. Esse compilado de experiências deriva dos relatórios de atividades produzidos pelos profissionais especialistas em avaliação e facilitação de processos colaborativos, responsáveis pela condução das avaliações.

O objetivo central é publicizar achados relevantes dos processos avaliativos realizados, endossando a escolha da metodologia colaborativa como instrumento estratégico para o fortalecimento de capacidades e a disseminação da cultura de avaliação e do uso de evidências no Brasil, a fim de inspirar pessoas gestoras e equipes técnicas na condução de exercícios avaliativos. Através de metodologia colaborativa e formativa, o apoio técnico oferecido buscou fortalecer a capacidade de avaliação de políticas públicas em estados e municípios, com vistas à formação de servidores para a melhoria contínua da gestão pública e o uso de evidências nas administrações locais.

As experiências relatadas abrangem temas diversos, que tratam desde a recomposição de aprendizagem e educação integral até a proteção social de mulheres vítimas de violência e respostas a desastres climáticos. Os principais achados avaliativos destacam a importância da gestão informada por evidências, a necessidade de superar a fragmentação institucional e a importância das análises *ex ante* para reduzir riscos na formulação de novas políticas.

Os processos de cocriação e construção coletiva do conhecimento estimulados no âmbito da Janela Avaliação fortalecem a inteligência coletiva e as capacidades estatais, fornecendo instrumentos para que a gestão pública gere impactos sociais reais e sustentáveis. Nesse sentido, a Janela Avaliação atua no fortalecimento da cultura avaliativa nas administrações locais e fomenta processos de institucionalização da avaliação nas diferentes esferas de governo.

2

Introdução

2.1. A Assessoria para Avaliação da Enap

A Assessoria para Avaliação é um serviço da Diretoria de Altos Estudos da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) destinado a equipes de servidores públicos que precisam realizar avaliações de políticas públicas ou necessitam de assessoramento técnico para processos de formulação de novas políticas. O serviço oferece orientação técnica e metodológica para o desenvolvimento de avaliações orientadas à solução de problemas reais da gestão pública.

Ofertada desde 2020 pela Coordenação-Geral de Avaliação e Organização de Evidências - CGEV, a iniciativa foi concebida para apoiar órgãos e gestores governamentais na incorporação da avaliação como instrumento de gestão e aprendizagem. Atuando como espaço de fortalecimento de capacidades em avaliação, a Assessoria busca aproximar a produção e a sistematização de evidências dos processos decisórios e de gestão, promovendo o uso do conhecimento avaliativo, o desenvolvimento de uma cultura avaliativa e o aprimoramento contínuo da ação governamental.

A metodologia adotada é colaborativa e centrada no aprendizado prático das equipes governamentais. Especialistas em avaliação e os participantes percorrem conjuntamente todas as etapas do processo avaliativo, por meio de oficinas virtuais e ferramentas de colaboração síncrona e assíncrona. Nesse processo, o protagonismo das equipes é elemento central, integrando avaliação e aprendizado de forma contínua. Essa forma de organização busca transformar a avaliação em um processo dialógico e reflexivo, em que diferentes atores, com seus olhares e saberes, são mobilizados para compreender os programas avaliados.

O atendimento é customizado, com planos de trabalho adaptados às necessidades de cada projeto e foco em temas específicos, como desenho de programas, arranjos de governança, resultados da implementação, construção de indicadores e outros aspectos estratégicos das políticas públicas. Cada projeto conta com o apoio de dois especialistas, usualmente um em facilitação de processos colaborativos e outro em avaliação (ou análise *ex ante*). Todo o processo (oficinas, reuniões, atividades assíncronas etc.) ocorre remotamente.

Em cinco anos, a Assessoria para Avaliação apoiou mais de 110 processos avaliativos e de formulação de políticas, envolvendo cerca de 33 órgãos públicos diferentes. A experiência acumulada evidencia que o entendimento e a contextualização das demandas dos gestores são fundamentais para a produção e o uso de evidências; que a interação e a colaboração com os demandantes reforçam o engajamento com os resultados; e que a institucionalização da avaliação requer investimento contínuo no fortalecimento de capacidades.

2.2. A Janela Avaliação

A Janela Avaliação é um projeto de chamada pública para iniciativas percorrerem processos avaliativos com apoio técnico da Enap. A oferta de Assessoria para Avaliação, de maneira gratuita e acessível a entes subnacionais, surge como uma forma de disseminar o método desenvolvido pela Escola, com o objetivo de fortalecer capacidades e promover a cultura avaliativa. A iniciativa nasceu na Enap no ano de 2021, como um mecanismo estratégico de inovação ao abrir oportunidade para entes da federação acessarem o assessoramento técnico até então somente disponibilizado para órgãos federais.

O chamamento público é feito por meio de edital, com o detalhamento dos critérios para a seleção de projetos. Equipes de órgãos públicos de todo o país submetem então suas propostas de avaliação ou análise *ex ante* para políticas, programas ou iniciativas públicas os quais são gestores.

Em sua primeira edição, o chamamento público selecionou 5 projetos em um total de 64 iniciativas inscritas, dentre órgãos estaduais, municipais e federais.

Em sua segunda edição, realizada entre 2022 e 2023, a parceria com o Instituto República (republica.org) e a Flacso Brasil possibilitou o financiamento de 4 assessorias em áreas temáticas ligadas à gestão de pessoas no serviço público, dentre entes estaduais e federais.

Já em 2024, a Enap firmou um Acordo de Cooperação com o Itaú Social, visando avaliar 10 iniciativas (5 estaduais e 5 municipais). A 3ª Edição da Janela teve duas chamadas, uma estadual, que ocorreu em dezembro de 2024, e uma municipal, que ocorreu em julho de 2025. Os projetos foram conduzidos ao longo do primeiro semestre de 2025, para os estados, e entre o final de 2025 e início de 2026 para os municípios.

2.3. Janela Avaliação 3ª Edição

O lançamento do edital para a 3ª edição da Janela Avaliação visou, particularmente, o fortalecimento da gestão pública local. O processo de seleção das iniciativas foi estruturado em três etapas principais, que avaliaram desde a elegibilidade básica até o mérito e impacto social das propostas.

Os critérios de avaliação dos projetos envolveram:

	Aderência à metodologia	Alinhamento com o modelo de assessoria colaborativa da Enap.
	Coesão e coerência	Consistência técnica e clareza da candidatura apresentada.
	Capacidade institucional	Condições reais da equipe estadual ou municipal para conduzir a avaliação.
	Potencial de geração de valor	Impacto positivo esperado para a sociedade.
	Usos da avaliação	Como os resultados serão articulados e aplicados dentro da gestão estadual ou municipal.

Além disso, entre as vagas disponíveis, houve pontuação adicional para municípios da região Norte, no caso do edital para municípios.

Além da análise técnica dos projetos, o processo seletivo também compreendeu uma etapa de entrevista e a defesa oral dos critérios anteriores, com ênfase especial no potencial de redução de desigualdades sociais e na coerência da proposta com o processo formativo oferecido.

O edital garante que, entre os 5 selecionados finais, pelo menos uma vaga seja para a área de educação e pelo menos uma para análise *ex ante*. Essas escolhas pactuadas entre Itaú Social e Enap refletem duas áreas prioritárias para as respectivas instituições. No caso da Enap, entende-se estratégico o fomento de análises *ex ante* que apoiem o desenho ou reformulação de políticas públicas com lastro em evidências e boas práticas de gestão. Já no caso do Itaú Social, os projetos na área de educação despontam como prioritários, em razão de sua missão institucional na melhoria da aprendizagem e da trajetória escolar.

Após a seleção dos projetos, é iniciado, então, o processo avaliativo para cada política, programa ou iniciativa selecionada, por meio de oficinas remotas ao longo de doze semanas. A etapa municipal contou também com três oficinas de caráter formativo previamente à condução dos processos avaliativos¹.

No âmbito da Janela Avaliação 3ª Edição, todas as avaliações utilizaram oficinas colaborativas com gestores e técnicos, entrevistas com atores-chave e análise documental para reconstruir a Teoria do Programa e elaborar os Modelos Lógicos das intervenções. Nesse sentido, elas seguiram um rigoroso “fio lógico” de oficinas síncronas conduzidas por facilitadores e especialistas, via ferramentas de construção colaborativa remota, como Miro e Zoom, promovendo o engajamento direto das equipes gestoras locais. A premissa da metodologia em tela é o protagonismo dos servidores e a construção de capacidades internas em monitoramento e avaliação.

Em todas as avaliações, destaca-se o uso de instrumentos estruturantes, como a árvore de problemas, o modelo lógico e a matriz de indicadores, consolidados com vistas a melhor identificar as cadeias de causalidade das intervenções.

A Janela Avaliação proporcionou não apenas o produto final da avaliação, mas um processo de aprendizado prático através de oficinas e exercícios assíncronos, permitindo que as equipes gestoras locais se tornassem protagonistas na construção de seus modelos lógicos, matrizes de indicadores e planos de riscos.

Ao longo deste texto, exploramos como diferentes programas — focados em educação, assistência social, transferência de renda e modernização administrativa — utilizaram a Assessoria oferecida pela Janela Avaliação para potencializar seus objetivos, identificar gargalos operacionais e estruturar sistemas de monitoramento mais robustos. Estas experiências não são apenas relatos de gestão, mas laboratórios que demonstram como a articulação institucional e a inovação metodológica são importantes para o fortalecimento das capacidades e o aprimoramento da ação pública.

O objetivo desta publicação é, além de registrar institucionalmente a trajetória da 3ª edição do Edital Janela Avaliação e a parceria entre Enap, Itaú Social e Flacso Brasil, disseminar o conhecimento e a experiência decorrentes de abordagens colaborativas em avaliação. Ao sistematizar os relatórios de avaliação elaborados pelas equipes gestoras dos programas e os relatórios produzidos pelos especialistas responsáveis pela condução dos processos avaliativos, a iniciativa contribui para a transparência e para a disseminação de práticas de avaliação no setor público brasileiro.

1 Além do grupo de assessores, identificados anteriormente, a Janela Avaliação 3ª Janela contou com a participação de alunos do Mestrado Profissional em Avaliação e Monitoramento de Políticas Públicas da Enap, que atuaram como estagiários e colaboradores eventuais. Participaram: i. Iniciativas estaduais: Adriana Mascarenhas, Amanda Chaves, Ana Freddo, Andreisa de Oliveira Cardoso, Daiana Silva de Brito, Eric Klinsman, Késia Priscila Carvalho de Souza, Mariane Franca da Silva, Pamela Sada Dias Edokawa e Paula Bittencourt Gomes; ii. Iniciativas municipais: Gabriel Serrão e Franciele Jacqueline Gazola da Silva.

3

Inovação e gestão de políticas educacionais: uma análise dos programas Serra Educa + (Serra, ES) e Integração UECE (Fortaleza, CE)

A gestão da educação pública no Brasil enfrenta o desafio constante de superar defasagens históricas de aprendizagem e ampliar espaços e jornadas escolares para aprendizagens significativas, especialmente para estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica, agravadas significativamente pelo período da pandemia de COVID-19. Nesse cenário, a 3ª Edição do Edital Janela Avaliação selecionou iniciativas municipais estratégicas para passar por processos de avaliação *ex post* e refinamento de desenho de programas educacionais.

Nesta seção, são apresentadas as trajetórias de avaliação do Programa Serra Educa +, no município da Serra (ES), e do Programa Integração UECE, em Fortaleza (CE), explorando suas características, os achados das avaliações conduzidas e como ambos os programas representam exemplos de inovação para o campo educacional brasileiro.

3.1. Perfis e características das iniciativas

O Programa Serra Educa +: Recomposição de Aprendizagens



O Programa Serra Educa + foi implementado em 2025 pela Secretaria Municipal de Educação da Serra, ES (SEDU) visando melhoria nos índices de proficiência em Língua Portuguesa e Matemática. O programa foi desenvolvido no âmbito da adesão do município ao Pacto Nacional pela Recomposição das Aprendizagens.



O gatilho imediato para a criação do Serra Educa + foi a perda de verbas federais decorrente dos baixos índices educacionais e a necessidade de cumprimento do Decreto Federal nº 12.391/2025 sobre recomposição da aprendizagem. O programa nasceu com um caráter emergencial, mas com a expectativa de se transformar em uma política pública perene e institucionalizada.



No seu primeiro ano de execução, a iniciativa atendeu 12.685 estudantes em 66 unidades de ensino, focando inicialmente nas turmas de 2º e 5º anos, o que representa cerca de 27% dos alunos do Ensino Fundamental da rede municipal.

O programa estrutura-se em quatro eixos fundamentais de implementação:

Atividades de Recomposição:

Envio mensal de blocos de atividades estruturadas baseadas em descritores de menor desempenho identificados em avaliações externas.

Percurso Formativo (EducaSerra):

Formação continuada de 20 horas para professores, disponibilizada via plataforma digital.

Apoio Pedagógico:

Plantões e assessoramento presencial da equipe da Secretaria de Educação diretamente nas escolas.

Avaliação e Monitoramento:

Aplicação de Avaliações de Fortalecimento das Aprendizagens (AFAs) e simulados periódicos para diagnóstico e acompanhamento.

O Programa Integração UECE: Educação Integral e parceria com Universidade



Em Fortaleza (CE), o Programa Integração UECE representa uma colaboração estratégica entre a Secretaria Municipal de Educação (SME) e a Universidade Estadual do Ceará (UECE).



Iniciado em 2025 e com vigência prevista até 2028, o programa atende aproximadamente 1.500 estudantes dos anos finais do Ensino Fundamental de seis escolas situadas em contextos de alta vulnerabilidade social.



As atividades do programa ocorrem no contraturno escolar e são ministradas por 61 estudantes de licenciatura (monitores), sob a supervisão de professores universitários.



O currículo é interdisciplinar, estruturado em núcleos temáticos que abrangem STEM (Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática), Artes, Formação Cidadã e componentes comuns.



O programa Integração UECE busca enfrentar não apenas as defasagens de aprendizagem, mas também a insuficiência de espaços seguros para jovens em territórios marcados pela insegurança e violência.



Além do suporte acadêmico, o programa oferece transporte, alimentação e apoio psicossocial aos estudantes que frequentam a universidade no contraturno escolar.

3.2. Importância das avaliações empreendidas

Ambas as iniciativas foram selecionadas para a Janela Avaliação devido a seu caráter inovador e à necessidade de se qualificar a gestão educacional, garantindo a sustentabilidade dos programas a longo prazo.

No caso de Serra, a assessoria apoiou na transição de um projeto emergencial para um programa público focado na recomposição de aprendizagens dos alunos da rede municipal, com foco no aprimoramento de seu desenho e implementação. A equipe de assessores da Enap estimulou a criação de ferramentas de gestão de riscos e protocolos de resposta pedagógica que pudessem ajudar a consolidar o programa.

Em Fortaleza, o Integração UECE também se destacou por seu caráter inovador, especialmente por sua governança envolvendo o órgão de educação municipal e uma universidade estadual, evidenciando a iniciativa não como uma “ação isolada”, mas como uma aposta estratégica na articulação entre as redes de ensino municipal e universitária em Fortaleza.

A Assessoria apoiou a equipe técnica da Secretaria Municipal de Educação de Fortaleza a qualificar, de forma sistemática e planejada, os mecanismos de monitoramento e avaliação do programa.

3.3. Conexões entre as iniciativas de Serra e Fortaleza

Embora operem em diferentes contextos geográficos e atendam etapas distintas do ensino fundamental, alguns pontos de conexão entre as duas avaliações foram evidentes:

Foco na vulnerabilidade

Tanto o Serra Educa + quanto o Integração UECE priorizam estudantes em áreas de risco social e econômico, onde a evasão e a distorção idade-série são desafios latentes. Enquanto o Serra Educa + tem um enfoque no processo de recomposição de aprendizagens, o Integração UECE foca na criação de atividades e espaços para aprendizagens qualificadas no contraturno escolar.

Avaliação para apoio da gestão

Ambas as iniciativas construíram, durante a assessoria, Painéis de Indicadores sofisticados, indo além do desempenho escolar para incluir indicadores de percepção do beneficiário e eficiência operacional.

Expansão para 2026

As duas experiências planejam ampliar significativamente o alcance de seus programas a partir dos resultados recolhidos nas avaliações realizadas.

3.4. Inovação na educação pública brasileira

As iniciativas representam inovação ao contribuir com modelos de recomposição de aprendizagens e educação integral para redução de desigualdades e melhoria da qualidade da trajetória escolar dos estudantes.

A experiência de Fortaleza inova ao romper os muros da escola e integrar a universidade estadual como agente ativo da educação básica. Uma característica do programa é justamente o uso do Campus do Itaperi da Universidade Estadual do Ceará como ambiente educativo.

O processo avaliativo conduzido no âmbito da Janela ajudou a reforçar os pressupostos do programa, que opera em mão dupla: os alunos do ensino fundamental ampliam seus horizontes e vislumbram o ensino superior como futuro possível, enquanto os licenciandos universitários recebem uma formação docente “em contexto”, lidando com as realidades reais das escolas públicas. Este aprendizado lhes permite adaptar metodologias de ensino, buscando formas alternativas para o ensino do conteúdo de forma lúdica e/ou empírica.

Segundo o Relatório Avaliativo do programa Integração UECE, “as oficinas realizadas no âmbito da Janela Avaliação representaram um marco significativo no amadurecimento institucional e técnico do Programa Integração UECE. Mais do que a aplicação de ferramentas de avaliação consagradas, o percurso vivido pelo grupo possibilitou a construção coletiva de uma visão mais clara, coerente e estratégica da intervenção, fortalecendo a compreensão sobre o problema público enfrentado, o público-foco atendido e os caminhos necessários para a produção de resultados e impactos socialmente relevantes (Relatório Avaliativo do programa Integração UECE, 2026: 32).

Ainda segundo o Relatório Avaliativo, “ao longo do processo, observou-se o fortalecimento do diálogo interinstitucional entre a UECE, a SME e os demais atores envolvidos, bem como o alinhamento conceitual e metodológico em torno dos objetivos, das estratégias e dos resultados esperados do Programa. Esse movimento favoreceu não apenas o aprimoramento do desenho técnico, mas também a consolidação de uma governança mais consciente, compartilhada e comprometida com a sustentabilidade da política (idem).

A avaliação evidenciou que o Programa Integração UECE vai além de uma resposta operacional à ampliação da jornada escolar. Trata-se de uma proposta que articula formação integral, proteção social, direito à aprendizagem e aproximação simbólica e concreta dos estudantes com o espaço universitário.

O Serra Educa +, por sua vez, tem como objetivo a consolidação do processo de recomposição da aprendizagem em larga escala.

A avaliação evidenciou que as defasagens de aprendizagem em leitura, escrita e raciocínio lógico-matemático constituem um desafio relevante para a Rede Municipal de Ensino da Serra, com impactos diretos na trajetória escolar dos estudantes, em seu engajamento, permanência e nos resultados educacionais da rede.

Como mencionado no Relatório de Avaliação do programa, “a persistência dessas defasagens está associada a fatores estruturais e pedagógicos, agravados no período pós-pandemia, exigindo respostas articuladas, contínuas e baseadas em evidências, especialmente em contextos marcados por desigualdades entre escolas e território (...) O Programa Serra Educa+ configura-se como uma estratégia estruturada de enfrentamento desse problema público, articulando ações de intervenção pedagógica, formação docente, gestão orientada por dados e monitoramento sistemático das aprendizagens (Serra Educa +, Relatório Final de Avaliação ex post, 2026: 34).

Ainda segundo o Relatório de Avaliação, “a construção do modelo lógico, aliada à análise da árvore do problema e da árvore de objetivos, permitiu estruturar de forma coerente a intervenção proposta, fortalecendo a relação entre diagnóstico, ações e resultados esperados. Os resultados iniciais do programa indicam elevada adesão das unidades de ensino e reconhecimento de sua relevância pedagógica, evidenciando seu potencial para contribuir com a melhoria da aprendizagem dos estudantes e dos indicadores educacionais da rede” (idem).

3.5. Avaliação para o aprimoramento educacional

O processo conduzido pela Janela Avaliação nas Secretarias de Educação da Serra e Fortaleza demonstra que a melhoria da educação no Brasil depende de uma governança fortalecida e do uso inteligente de dados e evidências.

O Serra Educa + e o Integração UECE não são apenas programas de ensino, mas laboratórios de gestão pública que provam que a articulação institucional — entre secretarias, universidades ou território — é a chave para a criação de oportunidades reais e sustentáveis para os estudantes brasileiros.

A implementação desses programas poderá servir de inspiração para políticas educacionais em todo o território nacional, o que pode ser um dos legados desta edição da Janela Avaliação.

4

Programas de assistência social no Nordeste: análise das avaliações dos programas Acolher e Criança Alagoana

A gestão de políticas voltadas à assistência social e educação enfrenta desafios de profissionalização, perenidade e sustentabilidade nos territórios.

No âmbito da Janela Avaliação 3ª Edição, o Programa Acolher, da Secretaria de Estado da Educação e da Cultura (Seduc) de Sergipe, e o Programa Criança Alagoana (CRIA), gerido pela Secretaria de Estado da Primeira Infância de Alagoas (SECRIA), passaram pela assessoria voltada a esmiuçar o diagnóstico, desenho e governança de seus referidos programas.

Embora operem com escopos diferentes — o Acolher, focado na saúde mental escolar, e o CRIA, na coordenação sistêmica das políticas para a primeira infância — ambos os programas compartilham o objetivo de incidir em ambientes complexos e sensíveis, visando romper ciclos de vulnerabilidade de grupos sociais determinados.

Outra característica dos programas é que ambos buscam atuar antes que determinado agravo se consolide, seja no acolhimento emocional de um jovem em crise ou no estímulo precoce de uma criança de 0 a 6 anos.

4.1. Perfis e características das iniciativas

Programa Acolher:



Instituído formalmente pela Lei estadual nº 9.191/2023, o programa Acolher foca na atenção psicossocial no cotidiano escolar. Seu funcionamento baseia-se na atuação de equipes multidisciplinares (psicólogos e assistentes sociais) que prestam suporte às unidades da rede pública estadual.



A política é operada via Registro de Ocorrências Escolares (ROE)², sistema digital que centraliza o monitoramento de episódios de violência, bullying, ideação suicida e racismo. Em 2024, o programa registrou mais de 3.000 atendimentos e envolveu cerca de 42.000 estudantes em ações preventivas.

Programa Criança Alagoana – CRIA:



Diferente de um programa setorial, o Criança Alagoana, antes um programa, hoje é uma estratégia de estado gerida por uma secretaria exclusiva, a Secretaria de Estado da Primeira Infância (SECRIA-AL), que atua como um *hub* articulador intersetorial (saúde, educação e assistência).



O programa opera em três frentes: os projetos estratégicos, a Unicria (Universidade da Primeira Infância) e a produção científica. Dentre suas entregas, destacam-se o Cartão CRIA (transferência de renda para cerca de 140 mil beneficiários), o Vacina Mais (que elevou a cobertura vacinal em Alagoas via busca ativa) e a meta de construção de 200 creches padronizadas a ser implementada em parceria com os municípios parceiros.

² O ROE já existia antes da avaliação, mas a ferramenta, seu uso e sua manutenção foram repensados ao longo das oficinas avaliativas.

4.2. Elementos das avaliações realizadas

Em relação à escala de Intervenção, o programa Acolher é uma intervenção meso-operacional (suporte técnico às escolas), ao passo que o CRIA é uma política macro-estruturante (governança do estado).

No que diz respeito ao público-foco, o programa Acolher trabalha com crianças e adolescentes desde os anos iniciais do ensino fundamental até o ensino médio, enquanto o CRIA foca no início do ciclo da vida (0 a 6 anos) e em gestantes.

Enquanto o Acolher opera no âmbito da rede estadual de ensino, o CRIA depende da sensibilização de prefeitos e gestores municipais para a elaboração e execução de planos municipais da primeira infância.

Em ambas as avaliações, ressalta-se a dificuldade crônica com os dados: ambos os programas sofrem com a fragmentação e inconsistência de informações, além da questão do viés. No caso do programa Acolher, há dúvidas sobre a padronização diagnóstica no ROE e dificuldade no adequado armazenamento dos dados, especialmente para alimentação dos indicadores do programa. Já no caso do CRIA, os dados de saúde, educação e assistência do estado muitas vezes não coincidem com os dos municípios.

No Acolher, a avaliação detectou que as atividades de visitas técnicas às escolas sofrem com a carência de transporte próprio para as equipes e a rotatividade de profissionais devido a vínculos de contratação temporários.

No Criança Alagoana, a avaliação identificou que o gargalo não é apenas a falta de recursos, mas a invisibilidade da primeira infância nas políticas públicas e a desarticulação intersetorial/interfederativa. Sua fundamentação em um decreto executivo também aponta para uma fragilidade institucional relevante.

O risco de descontinuidade foi outro aspecto revelado nas avaliações: rotatividade de equipes-chave e dependência de decisões políticas momentâneas foram riscos validados nas oficinas de governança de ambas as iniciativas.

4.3. A avaliação como vetor de inovação e aprimoramento dos programas

As avaliações conduzidas no âmbito da Janela Avaliação ajudaram a transformar percepções subjetivas em modelos lógicos bem fundamentados, promovendo uma construção coletiva de conhecimento em torno dos programas.

Institucionalização de capacidades estatais:

Através das oficinas de governança, a equipe do Acolher, por exemplo, incorporou a ideia de um Comitê Gestor do programa, que seria estratégico para garantir sua sobrevivência a eventuais trocas de gestão. As oficinas de governança também propuseram a consolidação de uma Coordenação Executiva (nível tático) – instância de mediação da estratégia com a ação no dia-a-dia do programa – e Núcleos técnicos/temáticos (nível operacional), destinados a realizar ações e projetos para cada tema/eixo do programa, monitorar a execução das atividades e reportar os resultados à Coordenação Executiva.

No CRIA, a avaliação fomentou a importância de construção do Índice de Desenvolvimento Global Infantil (IDGI), uma ferramenta que visa integrar dados multisetoriais para medir o sucesso real da política para além das entregas físicas (como número de creches, por exemplo).

Transição para a gestão de resultados: O uso do Modelo Lógico permitiu que ambas as equipes visualizassem a “Teoria da Mudança” de suas respectivas intervenções. O foco aqui é atrelar insumos e atividades a impactos sociais de longo prazo, como a redução da evasão escolar em Sergipe ou a redução da mortalidade materno-infantil em Alagoas.

Antecipação e gestão de riscos: A introdução da Matriz de Riscos (reputacionais, financeiros e operacionais) também foi realizada no escopo das avaliações. A avaliação do Acolher, por exemplo, mapeou como o vazamento de dados no ROE poderia comprometer a política frente à LGPD, criando planos de contingência.

Design prospectivo: O uso da técnica “Manchete do Futuro”³, no caso do CRIA, permitiu que gestores vislumbrassem a primeira infância em Alagoas no ano de 2035, mudando o foco da urgência eleitoral para o planejamento de longo prazo.

4.4. Destaques das avaliações

As avaliações do Programa Acolher e do CRIA foram desafiadoras, tanto pela complexidade quanto pela transversalidade dos temas abordados. O aprimoramento das referidas políticas, via processo avaliativo, busca fazer com que o acolhimento psicossocial e o desenvolvimento infantil deixem de ser projetos isolados para se tornarem pilares de ações estruturantes da proteção social nos estados de Sergipe e Alagoas.

Ao apoiar na institucionalização dessas iniciativas como políticas de Estado, qualificando seus processos e resultados, os processos avaliativos conduzidos tornam-se mais um elemento de proteção aos riscos inerentes de descontinuidade de gestão, garantindo uma narrativa estruturada acerca da importância dos programas e de sua sustentabilidade a longo prazo.

³ A Manchete do Futuro é uma técnica de prospectiva, ideação e design estratégico. O objetivo principal é criar a primeira página de um jornal ou revista fictícia que estampa os cenários, inovações ou acontecimentos desejados para uma data futura específica.

Através de ferramentas endossadas nos Modelos Lógicos, como o Registro de Ocorrências Escolares (ROE) e o Índice de Desenvolvimento Global Infantil (IDGI), as avaliações realizadas ajudam em uma transição fundamental: o foco deixa de ser apenas na “entrega de produtos” (como construção de creches e elaboração de cartilhas) para concentrar-se na “geração de resultados e impacto”.

As avaliações do Acolher e do CRIA atuaram, portanto, no fortalecimento das redes de proteção social nos estados de Sergipe e Alagoas, colaborando para o rompimento de ciclos de vulnerabilidade, a redução de desigualdades estruturais e a promoção do desenvolvimento integral de crianças e adolescentes em seus territórios.

5

Auxílio e proteção social: avaliando as experiências de Niterói (RJ) e do Rio Grande do Sul

Esta seção detalha o processo avaliativo de duas importantes políticas de auxílio e apoio social conduzidas no âmbito da Janela Avaliação 3ª Edição: o Auxílio Social para Mulheres, do município de Niterói (RJ) e o programa Volta por Cima, do estado do Rio Grande do Sul.

5.1. Perfis e características das iniciativas



O **Auxílio Social para Mulheres**, instituído pela Lei Municipal nº 3.622/2021, é uma política permanente voltada para mulheres em situação de violência doméstica e familiar. O programa oferece um benefício financeiro – atualmente no valor de R\$ 1.518,00 (Lei Ordinária n. 4.069/2025) – por um período de seis meses, renovável por mais seis.



O acesso é condicionado a uma avaliação técnica da equipe psicossocial do Centro Especializado de Atendimento à Mulher (CEAM), que atua como a principal porta de entrada e acompanhamento das beneficiárias. A iniciativa possui forte legitimização política e técnica, sendo percebida como um instrumento estratégico para romper ciclos de violência por meio da autonomia econômica, o que justifica o esforço de torná-la uma referência de “boa prática” no município.



Já o programa **Volta por Cima**, viabilizado pela Lei Estadual nº 15.977/2023, possui natureza emergencial, sendo executado em situações de calamidade pública ou emergência homologadas. Ele visa oferecer apoio financeiro rápido a famílias em situação de vulnerabilidade atingidas por desastres climáticos, como os ciclones de 2023 e as enchentes históricas de 2024, que afetaram cerca de 90% dos municípios gaúchos. O foco do programa é mitigar os efeitos imediatos das catástrofes e reduzir a vulnerabilidade social da população afetada.

Os dois programas têm em comum o fato de enfrentarem fenômenos multifatoriais (violência de gênero e vulnerabilidade climática) que exigem coordenação intersetorial e uma visão integral do cidadão, indo além da transferência monetária. O auxílio em Niterói lida com um problema social crônico e estrutural (violência doméstica). Já o programa gaúcho opera em um contexto de crise coletiva e logística complexa de resposta a desastres.

Enquanto o programa de Niterói exige uma avaliação psicossocial e o registro de ocorrência ou medida protetiva (barreiras discutidas nas oficinas), o Volta por Cima baseia-se em critérios geográficos e no cadastro prévio no CadÚnico.

5.2. Elementos das avaliações realizadas

Ambos os processos avaliativos realizados preconizaram a importância de se institucionalizar processos de reflexão e aprendizado de programas que lidam com problemas sociais complexos.

No caso do Volta por Cima, o programa é considerado em estágio de aprendizado, e a Secretaria de Desenvolvimento Social do estado (SEDES/RS) apostou na avaliação para refletir de forma sistemática sobre a experiência acumulada, visando revisitar estratégias futuras diante da provável repetição de desastres climáticos no estado.

No caso do Auxílio Social para Mulheres, a avaliação ajudou a construir uma base diagnóstica consistente, capaz de esclarecer os objetivos, o desenho institucional e os arranjos de governança, superando a falta de monitoramento sistemático e de dados identificada na gestão da política pública de referência.

Em Niterói, a avaliação foi abrangente, incluindo a análise das variáveis críticas de governança, a jornada da usuária e os arranjos intersetoriais. No Rio Grande do Sul, optou-se por uma Avaliação Executiva⁴ focada em processos e resultados imediatos, excluindo-se as etapas de governança e impacto, seguindo a sugestão dos facilitadores em decorrência do atual estágio de desenvolvimento do programa.

Nos dois casos, o percurso avaliativo focou na tradução da lógica operacional em indicadores de processo e resultado para subsidiar futuros planos de monitoramento.

As avaliações identificaram gargalos estruturais similares como a ausência de sistemas de informação unificados que permitissem medir o impacto real após a saída das beneficiárias do programa ou o reestabelecimento das famílias após o auxílio emergencial.

Além disso, as avaliações reforçaram que o auxílio financeiro não é suficiente de forma isolada; ele deve estar integrado a uma rede robusta de serviços (seja de enfrentamento à violência ou de resiliência climática) para ser efetivo.

⁴ Segundo o Guia Prático de Análise ex post da Casa Civil (2018), a avaliação executiva é um tipo de avaliação panorâmica e mais rápida, realizada em um período de quatro a seis meses. Ela permite “estabelecer o panorama geral acerca de determinada política pública, o que possibilita que, ao final do processo, haja a identificação clara de pontos de aprimoramento na execução da política, bem como a necessidade de eventual avaliação mais aprofundada de tópicos específicos (...) O objetivo primeiro da avaliação executiva é dispor de informações que apoiem a gestão da política pública. Espera-se que, por meio dessa avaliação, seja possível identificar fragilidades relacionadas, especialmente, ao seu desenho, à sua gestão e implementação (Casa Civil, 2018: 55).

5.3. Principais achados dos processos avaliativos

No caso do Auxílio Social para Mulheres, identificou-se:

Barreiras de acesso:

Identificou-se que a exigência de documentos formais (BO ou medida protetiva) pode excluir mulheres que vivem em territórios vulneráveis ou que estão emocionalmente fragilizadas.

Potencial de autonomia:

O auxílio é percebido como fundamental para romper a dependência econômica do agressor, especialmente quando articulado com o Espaço Empreender⁵ para capacitação profissional.

Gargalos operacionais:

Há uma sobrecarga das equipes do Centro Especializado de Atendimento à Mulher (CEAM) e falta de padronização nas etapas de triagem e acompanhamento, o que gera riscos de subjetividade técnica.

No caso do Volta por Cima, os achados do processo avaliativo reforçam:

Aprimoramento da comunicação:

identificou-se necessidade imperativa de melhorar a comunicação com os beneficiários, utilizando linguagem simples e acessível para explicar os critérios e fluxos do benefício.

Invisibilidade de isolar impactos:

não se mostrou factível medir o impacto exclusivo do auxílio no curto prazo, dada a simultaneidade de dezenas de outras ações de reconstrução ocorrendo nos territórios atingidos.

Integração de planos:

identificou-se, ainda, a necessidade de integrar os planos de contingência municipais e fortalecer políticas de moradia de interesse social para evitar a reincidência de famílias em área de risco.

⁵ O Espaço Empreender Mulher, no Centro de Niterói, é um equipamento público da prefeitura focado no fortalecimento do empreendedorismo feminino, oferecendo coworking gratuito, sala de reuniões, computadores, internet e área kids.

5.4. Avaliação para o aprimoramento dos programas

Os processos avaliativos conduzidos no âmbito da Janela endossam que o aprimoramento do Auxílio Social para Mulheres (Niterói) e do Programa Volta por Cima (Rio Grande do Sul) é convergente com a necessidade de estruturação de sistemas de monitoramento, a revisão de critérios de acesso e o fortalecimento da articulação em rede.

Dessa forma, as propostas de melhoria para o programa em Niterói visam reduzir barreiras de acesso e garantir que o auxílio resulte em autonomia real:

Sistemas de informação e monitoramento:

Instituir protocolos sistemáticos de coleta de dados para monitorar resultados de médio e longo prazo, superando a lacuna atual de informações sobre o impacto após a saída do programa.

Revisão dos critérios de elegibilidade:

Avaliar a flexibilização da exigência de boletim de ocorrência (BO) ou medida protetiva para casos específicos, substituindo-os por uma avaliação técnica de risco, visando incluir mulheres que não podem denunciar por medo ou repressão territorial.

Personalização da concessão:

Flexibilizar o momento de entrada no benefício (imediato em urgências vs. postergado para evitar bloqueios por dívidas) e possibilitar a ampliação da duração conforme o perfil e a necessidade da usuária.

Integração intersetorial:

Unificar bases de dados com outros programas sociais e fortalecer a conexão com políticas de empregabilidade e capacitação (como o Espaço Empreender) para assegurar a “estratégia de saída”.

Comunicação:

Tornar a divulgação do programa mais objetiva, acessível e discreta, utilizando espaços como unidades de saúde para alcançar mulheres que ainda desconhecem o auxílio.

Fortalecimento das equipes:

Ampliar a equipe técnica e formalizar fluxos operacionais para evitar a sobrecarga do Centro Especializado de Atendimento à Mulher (CEAM).

Em relação ao Programa Volta por Cima (RS), as recomendações de aprimoramento concentram-se na qualificação da resposta a desastres e na gestão da informação dos beneficiários e público-foco do programa:

Plano de monitoramento:

Implementar uma matriz de indicadores de processo e resultado derivada do modelo lógico, permitindo acompanhar a performance do programa de forma sistemática.

Comunicação cidadã:

Estabelecer protocolos de comunicação em “linguagem cidadã” com os beneficiários e criar canais centralizados e humanizados para prestar informações sobre os auxílios vigentes.

Coordenação federativa:

Promover a integração dos planos de contingência municipais e incentivar a criação de consórcios intermunicipais de Defesa Civil.

Gestão de dados prévios:

Atualizar o Cadastro Único (CadÚnico) preventivamente aos eventos climáticos e utilizar cadastros georreferenciados das famílias em áreas de risco.

Soluções de moradia:

Expandir a atuação para além do auxílio financeiro, incluindo o mapeamento de áreas críticas, o reassentamento de famílias e o fortalecimento de políticas habitacionais de interesse social.

Capacitação:

Intensificar o treinamento de profissionais do SUAS e de lideranças comunitárias para atuar na triagem de desabrigados e na disseminação de alertas de segurança.

5.5. Do auxílio temporário à transformação social duradoura

As avaliações de ambos os auxílios na Janela Avaliação demonstram que, embora os programas operem em escalas e contextos diferentes, ambos enfrentam o desafio de transformar a transferência monetária em uma estratégia de transformação social duradoura.

As recomendações das avaliações focam na estruturação de sistemas de monitoramento robustos, na redução de barreiras burocráticas e no fortalecimento da governança intersetorial para garantir que os auxílios cumpram seu papel de proteção e promoção da autonomia cidadã. Em ambos os casos, portanto, a transferência de renda não deve ser vista como uma solução isolada, mas como parte de um ecossistema mais amplo de proteção social e garantia de direitos de indivíduos e comunidades.

6

Educação profissional e Educomunicação e cinema nas escolas (Recife, PE): duas experiências de análise *ex ante* na Janela Avaliação

Nesta seção, são analisados dois processos de análise *ex ante* de programas educacionais conduzidos no âmbito da Janela Avaliação 3ª Edição. Embora distintas em suas geografias e públicos, as iniciativas contemplam o desafio de institucionalização e aprimoramento de programas educacionais em âmbito municipal e estadual: o programa EJATEC, do Rio Grande do Sul, e o programa Educomunicação e Cinema nas Escolas, da Rede Municipal de Educação de Recife.

6.1. Perfis e características das iniciativas



O Programa **Educação de Jovens e Adultos articulada à Educação Profissional e Tecnológica - EJATEC** é uma modalidade coordenada pela Secretaria de Educação do Rio Grande do Sul (SEDUC/RS). O programa é voltado a estudantes com idade igual ou superior a 18 anos, que buscam concluir os anos finais do Ensino Fundamental ou do Ensino Médio. Sua característica distintiva é a integração curricular, permitindo que o aluno desenvolva competências para o mundo do trabalho por meio de qualificações profissionais simultâneas à formação básica. O modelo busca elevar a escolaridade da população economicamente ativa e tornar a Educação de Jovens e Adultos (EJA) mais atrativa diante de altos índices de abandono escolar.



Já o programa **Educomunicação e Cinema nas Escolas**, da Secretaria de Educação do Recife (PE), foca na realização de projetos em audiovisual, fotografia, rádio e educação midiática. Seu público-alvo prioritário são estudantes da Educação Infantil e Ensino Fundamental, com ramificações na EJA e na formação de professores. A iniciativa baseia-se na aprendizagem ativa e na cidadania comunicativa, visando o desenvolvimento do senso crítico e da autoria discente em um ambiente saturado por mídias digitais. Diferente da EJATEC, que é uma nova modalidade estruturada, a Educomunicação no Recife é descrita como um conjunto de ações realizadas há mais de uma década, mas que ainda carecia de uma organização programática formal.

6.2. Elementos das avaliações realizadas

No decorrer do processo avaliativo, ambas as iniciativas apresentaram necessidades críticas de modelagem e institucionalização.

No caso da Educomunicação e Cinema, trata-se de transformar projetos isolados em uma política pública de rede permanente, garantindo sua continuidade para além de mudanças de gestão. A equipe buscava mecanismos avaliativos alternativos aos indicadores tradicionais, como o IDEB, que não captam o impacto subjetivo e social da educomunicação.

Para a EJATEC, pretende-se fortalecer o programa cujo objetivo é incentivar a permanência dos alunos e reduzir a queda de matrículas da EJA. A análise *ex ante* serviu para explicitar a concepção, regras e procedimentos do programa, transformando-o de um debate técnico em uma política com fio lógico e pressupostos detalhados.

Em ambos os casos, a Janela Avaliação funcionou como uma oportunidade de aprendizado organizacional e fortalecimento das premissas das políticas. Ambas as análises realizadas utilizaram as oficinas oferecidas para revisar a definição do problema central do programa, elaborar uma árvore ou diagrama explicativo do problema, além de construir a árvore de objetivos e o modelo lógico dos programas. A análise PESTEL também foi aplicada nos dois casos para entender os contextos político, econômico, social, tecnológico, ambiental e legal das iniciativas. As duas avaliações identificaram a capacitação de professores como um insumo e processo crítico fundamental para a entrega dos produtos finais almejados.

Tanto a EJATEC quanto a Educomunicação apontaram como riscos centrais à sua implementação a dependência de suporte político, o orçamento não permanente e a necessidade de infraestrutura tecnológica adequada (internet de qualidade e equipamentos). Em relação ao processo de construção de indicadores, a avaliação do programa EJATEC foi fortemente orientada por indicadores quantitativos de impacto socioeconômico, como taxas de empregabilidade, renda média dos egressos e redução da distorção idade-série. Já a Educomunicação priorizou indicadores qualitativos e de processo, como a capacidade de análise crítica, autonomia tecnológica e o protagonismo real dos estudantes

6.3. Principais achados dos processos avaliativos

Na EJATEC, os achados destacam que a qualificação profissional é um forte motivador para o retorno de adultos à escola, mas que a permanência de estudantes acima de 24 anos (não cobertos por bolsas como o “Pé de Meia”) é uma fragilidade crítica. Outro achado importante foi a necessidade de alinhar os cursos aos arranjos produtivos locais para garantir a empregabilidade real. Identificou-se também que a coordenação da rede e a falta de docentes para a educação profissional são ameaças severas ao sucesso do programa.

As recomendações ao programa focam na automação da coleta de dados, desde a matrícula, visando facilitar o monitoramento e a realização de busca ativa de estudantes. Sugere-se também o fortalecimento de parcerias com o setor privado para facilitar a inserção dos egressos no mercado de trabalho.

No caso do Educomunicação e Cinema nas Escolas, os achados revelaram que os estudantes atendidos, no geral, apresentavam baixa formação para leitura crítica de mídias, com tendência a não se reconhecerem como potenciais produtores de conhecimento e permanecerem como meros consumidores.

A agenda de educomunicação tende a disputar os mesmos recursos — como tempo, orçamento e equipe — que os programas regulares de formação. Diante desse cenário, a reflexão que se impõe é a de como integrar, de maneira estratégica e sustentável, as práticas educacionais às atividades e ao calendário escolar já estabelecidos, evitando sobreposição de esforços e potencializando sinergias com as iniciativas existentes.

Além disso, um dos achados da avaliação se relaciona à desigualdade da infraestrutura das escolas municipais, levando a uma dependência das Unidades de Tecnologia (UTECS) e espaços específicos para realização das atividades de Educomunicação, como meio de minimizar as desigualdades territoriais e falta de padronização, sobretudo de equipamentos.

A recomendação prioritária da avaliação do programa Educomunicação e Cinema nas Escolas é a institucionalização formal do programa por meio de normativos específicos e sua inclusão no planejamento estratégico da rede municipal de educação. É sugerido o desenvolvimento de instrumentos de avaliação qualitativa (relatos, portfólios de ações, questionários de percepção, autoavaliações) para medir mudanças socioemocionais que indicadores tradicionais não captam. Por fim, recomenda-se a criação de soluções que não dependam exclusivamente de tecnologia de ponta, visando mitigar os riscos da obsolescência tecnológica precoce.

6.4. A importância das análises *ex ante* na gestão pública

Os processos da EJATEC e do programa Educomunicação e Cinema nas Escolas asseveram a importância do fomento de análises *ex ante* no escopo da Janela Avaliação. Diferente de avaliações realizadas após a implementação, a análise *ex ante* debruça-se sobre os fundamentos e o ponto de partida da política pública, revisando as premissas que levam à sua criação, de modo que o desenho seja coerente e viável.

Nesse sentido, a metodologia funciona como alicerce para a criação e ampliação de programas, profissionalizando a gestão através do(a):

Explicitação do problema público:

A metodologia exige que os gestores identifiquem com precisão o “problema de origem” que afeta a vida do cidadão, evitando que necessidades meramente administrativas ou organizacionais sejam colocadas inadvertidamente como o foco central da política.

Construção reversa e coerência lógica:

Ao adotar a estratégia de partir dos impactos desejados para deduzir os resultados, produtos, processos e insumos, a análise *ex ante* assegura que os recursos alocados sejam efetivamente necessários e suficientes para atingir os objetivos finais. Esse processo transforma o debate técnico em uma “policy narrative” (narrativa de política) consistente, onde cada etapa do programa está logicamente encadeada com as demais.

Gerenciamento proativo de riscos:

A metodologia permite antecipar falhas de desenho e eventos incertos que poderiam comprometer a implementação do programa, como a descontinuidade orçamentária ou a obsolescência tecnológica, permitindo a criação de estratégias de mitigação antes que os problemas se materializem.

Para a iniciativa Educomunicação e Cinema nas Escolas do Recife, a Assessoria da Enap viabilizou as ferramentas e o ambiente mediado para a construção, pela equipe, do núcleo organizador necessário para a institucionalização formal do programa, que já operava como um conjunto de iniciativas singulares há anos, criando as bases para sua perenidade frente a gestões, com vistas a se tornar uma política de rede permanente.

No caso da EJATEC, a avaliação serviu para detalhar os pressupostos de uma modalidade nova, preparando-a para um ciclo de ampliação preocupado com o monitoramento e avaliação de resultados mais robustos no futuro.

As análises *ex ante* demonstraram que, independentemente da maturidade ou do foco pedagógico, a clareza lógica entre insumos e impactos é o que define a solidez de uma política pública. Enquanto a EJATEC no Rio Grande do Sul busca ser uma ponte para a inclusão produtiva, a Educomunicação em Recife trabalha para fortalecer uma cidadania crítica e comunicativa. O sucesso de ambos os programas dependerá da capacidade dos gestores de converter os achados destas avaliações em ações de governança, monitoramento contínuo e resiliência orçamentária

Ademais, o processo colaborativo estimulado no âmbito da Janela Avaliação promove uma aprendizagem organizacional profunda. Os servidores participantes relataram que o processo os forçou a fazer questionamentos inéditos e a olhar para problemas conhecidos sob novas abordagens, elevando a percepção sobre as possibilidades das políticas sob sua responsabilidade.

7

Desenvolvimento de capacidades estatais: criação da Escola de Governo de Serra (Serra, ES) e avaliação do programa de gestão do estado do Mato Grosso

Os processos avaliativos conduzidos no município de Serra (ES) e no estado do Mato Grosso (MT) no âmbito da Janela Avaliação 3ª Edição, embora estejam em diferentes estágios do processo de políticas públicas, compartilham uma natureza estratégica ao buscarem a modernização da gestão, culminando na entrega de valor público à sociedade.

7.1. Perfis e características das iniciativas



O **Programa 500 - Gestão de Políticas Públicas** (Mato Grosso) pode ser considerado um “programa-meio” transversal. Sua finalidade é fortalecer a governança pública estadual por meio da modernização de instrumentos de planejamento, monitoramento e avaliação.



Contando com mais de uma década de existência, o programa 500 fornece o suporte metodológico e tecnológico para que as secretarias entreguem serviços aos cidadãos. Nesse sentido, ele busca mitigar a falta de efetividade na gestão para resultados, caracterizada por um planejamento às vezes sem aderência à realidade e baixa cultura de monitoramento.



Coordenado pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Mato Grosso (SEPLAG-MT), tem como objetivos estratégicos elevar a capacidade de prestação de serviços pelos órgãos do Poder Executivo Estadual e implementar e fortalecer o modelo de governança orientado para resultados.



Para tanto, ele conta com a atuação dos Núcleos de Gestão Estratégica para Resultados (NGER) em cada órgão do governo mato-grossense e utiliza sistemas integrados como o FIPLAN (para finanças) e o Monitora (para avaliação de desempenho dos servidores)⁶. Além disso, o programa atua na coordenação do Plano Plurianual (PPA), Plano de Trabalho Anual (PTA) e Relatório Anual de Gestão (RAG).

⁶ O FIPLAN (Sistema Integrado de Planejamento, Contabilidade e Finanças) é a ferramenta centralizada do Estado de Mato Grosso para gerenciar recursos públicos. Desenvolvido pela MTI (Empresa Mato-grossense de Tecnologia da Informação), permite o controle de despesas, orçamentos, conciliação bancária e pagamentos. Já o sistema Monitora é uma ferramenta corporativa de gestão interna estadual voltada ao acompanhamento contínuo de ações governamentais, metas e entregas estabelecidas no Plano Plurianual (PPA).



Já a **Escola de Governo de Serra**, coordenada pela Secretaria Municipal de Planejamento de Serra (ES), propõe uma política estruturante de educação permanente para os servidores municipais. Diferente de cursos isolados, busca criar um modelo permanente de valorização e desenvolvimento de competências técnicas e gerenciais. Dessa forma, a iniciativa responde à inexistência de uma política integrada de formação, na qual as ações atuais ainda são fragmentadas e com baixa capacidade de transpor o aprendizado para a prática cotidiana do serviço público municipal.



Atualmente, o programa está em fase de formulação e planejamento, por isso sua participação no Edital Janela Avaliação foi contemplada por uma análise para garantir sua viabilidade e desenho adequado.



A Escola de Governo busca abranger todos os agentes públicos municipais, incluindo ingressantes, gestores e colaboradores, independentemente do vínculo, atuando nos níveis operacional, tático e estratégico. Os objetivos principais do programa são fortalecer as capacidades técnicas e institucionais para qualificar a tomada de decisão no território, padronizar processos administrativos e reduzir a dependência de consultorias externas.



Para tanto, a equipe técnica participante das oficinas levantou como ações necessárias: a institucionalização via marco legal, o diagnóstico de necessidades formativas, a criação de trilhas de aprendizagem e a implementação de uma plataforma digital de conteúdo para os servidores.

7.2. Objetivos e convergências metodológicas e estratégicas das avaliações

A Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Mato Grosso (SEPLAG-MT) oficializou a candidatura do Programa 500 na 3ª Edição do projeto com os seguintes objetivos:

Diagnóstico externo e qualificado:

Buscar uma análise profunda sobre a implementação e os resultados de suas estratégias de gestão governamental.

**Fortalecimento
de capacidades
técnicas:**

Capacitar o corpo técnico da SEPLAG-MT em metodologias de monitoramento e avaliação (M&A) de políticas públicas.

**Natureza
estratégica:**

O programa 500 é considerado o “ pilar de gestão ” do estado, pois suas entregas (metodologias e sistemas) dão suporte a todos os demais programas finalísticos e de gestão do estado do Mato Grosso.

**Melhoria da
efetividade:**

Superar a “ falta de efetividade na gestão para resultados ”, enfrentando problemas como a baixa cultura de indicadores e o desalinhamento entre planejamento e orçamento.

Já a análise *ex ante* da criação da Escola de Governo de Serra visou apoiar a estruturação de uma política ainda em fase de formulação:

**Análise *ex ante*
estratégica:**

O objetivo foi utilizar a análise antes da implementação para reduzir riscos, assegurar a viabilidade e garantir que o desenho da intervenção respondesse adequadamente ao problema identificado.

**Mitigação de
lacunas de
competência:**

A equipe municipal envolvida na avaliação identificou a fragilidade das capacidades técnicas e institucionais de seus agentes públicos e escolheu a Escola de Governo como a estratégia central para sanar este problema público.

**Convergência
política:**

No contexto de referência, identificou-se a disposição da gestão municipal e liderança institucional para se criar uma política de educação permanente, em vez de apenas cursos isolados.

**Benefícios do
investimento no
servidor:**

A equipe envolvida com a avaliação buscou demonstrar que o investimento no servidor gera retorno direto para a sociedade, necessitando de apoio técnico para a estruturação de uma política integrada de formação, materializada na Escola de Governo do município.

As convergências metodológicas entre as iniciativas reforçam o papel da avaliação na qualificação da gestão pública no município de Serra e no estado do Mato Grosso. Ambas as experiências buscaram superar modelos burocráticos focados exclusivamente em processos, propondo o aprimoramento ou criação de programas visando uma gestão profissional orientada a resultados e impactos sociais reais.

7.3. Desafios e valores estratégicos dos programas

Os processos avaliativos conduzidos apontaram que a eficácia dessas políticas estratégicas em ambos os casos é ameaçada por fatores similares, tais como:

Rotatividade de equipes:

A troca frequente de gestores e técnicos prejudica a continuidade e a preservação do conhecimento institucional.

Resistência cultural:

Há menções à necessidade de vencer a visão de que o planejamento é mera “camisa de força” ou burocracia, tanto em nível municipal quanto estadual.

No caso de Serra, o processo avaliativo reiterou que o valor estratégico da iniciativa reside na necessidade de profissionalização da administração pública municipal. A avaliação identificou a fragmentação das capacitações atuais e a necessidade de uma estrutura institucional (a Escola de Governo) para fortalecer a tomada de decisão no território.

No caso de Mato Grosso, o resultado avaliativo reforçou que o valor estratégico do programa reside na sua capacidade de integração entre diferentes áreas responsáveis por programas finalísticos. A avaliação focou em superar o desalinhamento entre planejamento e orçamento, além de estimular a modernização de sistemas como o FIPLAN e o Monitora, garantindo que o Plano Plurianual (PPA) se traduza em entregas efetivas à sociedade.

7.4. Resultados das avaliações empreendidas

As iniciativas avaliadas revelam uma jornada de maturação institucional complementar. Enquanto Serra realizou uma análise *ex ante*, focada em reduzir incertezas e garantir a viabilidade técnica e política da futura Escola de Governo, a equipe do estado do Mato Grosso conduziu uma avaliação *ex post* do seu Programa 500, buscando revisar pressupostos de uma política transversal já consolidada visando corrigir rumos e elevar a eficiência de sistemas já existentes, como o FIPLAN e o Monitora.

O diagnóstico central em ambos os casos aponta para a busca pela redução da fragilidade das capacidades institucionais, mas com abordagens territoriais distintas. Enquanto em Serra, o foco é a profissionalização e aprimoramento dos servidores, no Mato Grosso, o foco é a integração sistêmica da governança. O desafio estratégico neste caso é o de alinhar o planejamento estratégico ao orçamento para resultados (OPR), garantindo que as diretrizes do PPA se traduzam em entregas reais nas secretarias finalísticas.

A partir das avaliações, foram levantadas as seguintes recomendações aos programas:

Institucionalização:

Garantir marcos legais sólidos, como a criação de instâncias formais de governança (a exemplo dos Comitês Setoriais) e a definição de rotinas periódicas de avaliação de desempenho, para proteger as políticas contra descontinuidades administrativas.

Participação Social:

Expandir os mecanismos de escuta ativa para legitimar as ações governamentais perante a sociedade.

Cultura de Avaliação:

Priorizar indicadores de impacto em vez de apenas indicadores de produtos, retroalimentando o processo decisório com dados reais de desempenho.

Em resumo, as iniciativas em Serra e no Mato Grosso no âmbito da Janela demonstram que a avaliação não é um evento isolado, mas uma função crítica de governança. Enquanto Serra prepara o terreno para o nascimento de uma política de desenvolvimento de pessoas, o Mato Grosso busca a excelência operacional de seu sistema de gestão.

Em ambos os casos, a apropriação das ferramentas de avaliação pelas equipes técnicas locais sinaliza uma mudança cultural mais sistêmica, na qual a gestão pública deixa de ser orientada apenas pela conformidade e passa a ser guiada por resultados e pelo valor público gerado para o cidadão.

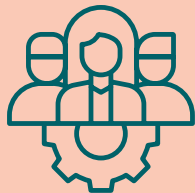
8

Legado e aprendizados da Janela Avaliação 3ª Edição

8.1. A metodologia colaborativa: o “aprender fazendo” como vetor de transformação

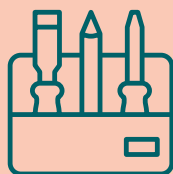
O diferencial da Janela Avaliação reside em sua abordagem eminentemente formativa, que utiliza metodologias ativas de ensino do tipo “learn by doing” (aprender fazendo). Mais do que fornecer um diagnóstico externo, a assessoria técnica da Enap busca internalizar competências nas equipes locais, garantindo que o conhecimento sobre “como fazer uma avaliação” permaneça na instituição mesmo após o fim do processo avaliativo. Por outro lado, há no método um potencial multiplicador, já que os aprendizados também podem ser levados pelos servidores para outros espaços e funções ao longo de suas carreiras.

Protagonismo e cocriação:



O processo rompe com a lógica da consultoria tradicional. Através de oficinas síncronas (utilizando ferramentas como Miro e Zoom), servidores e assessores percorrem juntos todas as etapas da intervenção — do diagnóstico à governança. Esse engajamento direto transforma percepções subjetivas em marcos técnicos rigorosos, permitindo que a equipe gestora se torne a verdadeira dona da narrativa e dos dados da sua política.

Ferramentas estratégicas:



A metodologia ancora-se em instrumentos que conferem racionalidade à gestão. A construção da Teoria do Programa e dos Modelos Lógicos força as equipes envolvidas a explicitarem o “fio lógico” entre o que é investido (insumos) e o que se pretende mudar na realidade do cidadão (impactos). Complementarmente, o uso da Árvore de Problemas e da Matriz de Riscos permite antecipar falhas de desenho e identificar gargalos operacionais antes que eles comprometam a política.

Intersetorialidade:



O rito avaliativo colaborativo fomenta o engajamento das equipes gestoras considerando a intersetorialidade e participação de servidores de diferentes áreas envolvidos com determinado problema público.

Mudança de perspectiva:



O aprendizado organizacional gerado é profundo. Os servidores relatam que o rito colaborativo os instiga a fazer questionamentos inéditos, elevando a percepção sobre as possibilidades de suas ações. Deste modo, eles passam a atuar como promotores de uma cultura de excelência e transparência em seus respectivos órgãos públicos.

Em síntese, a metodologia colaborativa, estimulada pela Enap e apoiada pelo Itaú Social, ajuda a promover o fortalecimento da inteligência coletiva. A oferta da assessoria no âmbito da 3ª Edição da Janela Avaliação denota também uma grande sinergia entre Enap e Itaú Social, que entendem a colaboração como essencial para o fortalecimento institucional dos órgãos públicos brasileiros.

Nesse contexto, a cocriação do conhecimento entre gestores e especialistas dá a tônica de um aprendizado completo e lastreado na experiência de quem está conduzindo e participando das oficinas. A condução do processo por especialistas versados em avaliação e experientes na gestão pública de diferentes órgãos governamentais, por sua vez, permite que as equipes técnicas superem percepções subjetivas, transformando-as em marcos estruturados de gestão.

8.2. Avaliação para a gestão orientada por resultados e informada por evidências

Os processos de análise e avaliação conduzidos no âmbito da Janela Avaliação 3ª Edição demonstram que a solidez de uma determinada política pública reside na relação lógica entre seus insumos e os impactos desejados. Seja no fortalecimento da primeira infância em Alagoas, na estruturação da educação profissional no Rio Grande do Sul ou na criação de uma Escola de Governo em Serra, um aprendizado fundamental da metodologia empregada nas oficinas oferecidas é a necessidade de as administrações locais superarem o foco na mera “entrega de produtos” para se concentrarem na geração de resultados e impactos sociais reais para seus públicos.

Diante disso, as assessorias do Edital Janela Avaliação 3ª Edição estabeleceu três grandes reverberações conceituais e técnicas:

Encadeamento lógico e narrativa de política: A solidez de uma política pública é definida pelo encadeamento lógico entre o problema de origem e o objetivo final. As avaliações mostraram que quando os gestores utilizam modelos de construção reversa (partir do impacto desejado para deduzir os insumos necessários), a alocação de recursos torna-se mais eficiente e justificada.

O valor das análises *ex ante*: Uma das grandes apostas foi o fomento a análises realizadas antes ou no início da implementação. Esse tipo de análise serve como um alicerce que revisa as premissas da política, garantindo que o desenho seja viável, coerente e politicamente sustentável antes que grandes investimentos financeiros e administrativos sejam despendidos.

Gestão de riscos proativa: A introdução de matrizes de riscos (reputacionais, financeiros e operacionais) permite que os entes federados passem a atuar de forma preventiva. Identificar precocemente ameaças como a obsolescência tecnológica ou a descontinuidade orçamentária é essencial para a resiliência das políticas públicas.

8.3. Desafios estruturais transversais

Independentemente do tema — seja educação, assistência social ou modernização administrativa —, as avaliações identificaram obstáculos comuns que limitam a eficácia da ação administrativa.

Fragmentação de dados e sistemas: Uma constatação recorrente foi a ausência de sistemas de informação unificados. A lacuna de dados longitudinais dificulta a medição do impacto real das políticas após a saída do beneficiário, exigindo que os governos priorizem a integração de bases de dados entre diferentes secretarias (saúde, educação e assistência).

Rotatividade de equipes: A alta rotatividade de equipes técnicas e gestores foi mapeada como um risco crítico em algumas avaliações. Trocas frequentes prejudicam a preservação da memória institucional e a continuidade das estratégias, reforçando a necessidade de processos de formação permanente e seleção baseada em competências.

Institucionalização e sustentabilidade: Para proteger as políticas públicas de discontinuidades políticas momentâneas, os processos avaliativos destacaram a urgência de marcos legais sólidos e normatizações específicas. A institucionalização formal garante que a iniciativa sobreviva a mudanças de gestão e se consolide como uma política de Estado, e não de governo.

Intersetorialidade como prática real: problemas complexos (como violência doméstica ou desastres climáticos) não podem ser resolvidos por uma única secretaria. O aprendizado da Janela é que a articulação intersetorial deve ser uma prática real de integração operacional, envolvendo governança compartilhada e uso de indicadores multisetoriais para medir o sucesso das intervenções.

8.4. O legado da cultura de avaliação nos estados e municípios

A realização da Janela Avaliação 3ª Edição também permite observar que a capacidade estatal subnacional não se constrói apenas com recursos financeiros, mas depende de processos de aprendizado interinstitucional e da disseminação de uma cultura de avaliação e uso informado de evidências entre os entes públicos. Ao apoiar estados e municípios na apropriação de ferramentas de avaliação e monitoramento, a Janela tenta fortalecer a inteligência coletiva das administrações locais, garantindo que as políticas públicas brasileiras sejam mais resilientes, transparentes e orientadas por resultados concretos.

As experiências da Janela Avaliação 3ª Edição não só revelam desafios transversais a várias políticas, mas também apontam soluções inovadoras através da gestão de riscos e da intersetorialidade.

Outro grande ganho está na aprendizagem organizacional: ao internalizar novas ferramentas de monitoramento e análise, os servidores públicos tornam-se multiplicadores de uma cultura de avaliação na gestão de suas instituições.

Se as recomendações e modelos construídos têm maior chance de serem apropriados e utilizados na prática da gestão local (que participou das atividades de avaliação), o impacto gerado pelo aprendizado dos processos avaliativos colaborativos realizados transcende qualquer uso instrumental.

Nesse sentido, a metodologia colaborativa capitaneada pela Enap e estimulada pelo Itaú Social atua na frente de formação de capacidades, mas principalmente na disseminação dessa cultura avaliativa, ainda tão necessária ao país. A Janela Avaliação tem, portanto, o intuito de funcionar como catalisadora deste processo de institucionalização da avaliação que vem ocorrendo nas diferentes esferas administrativas do estado brasileiro.

9

Referências bibliográficas

Relatórios produzidos pelos Assessores da Enap:

Bahia, Leandro & Oliveira, Kathleen. *Relatórios de atividades da Assessoria para Avaliação do Programa de Gestão de Políticas Públicas – MT*. Brasília, 2025.

Bahia, Leandro & Oliveira, Kathleen. *__Relatórios de atividades da Assessoria para Avaliação do Programa de Auxílio Social para Mulheres Vítimas de Violência da Prefeitura Municipal de Niterói__*. Brasília, 2026.

Caetano, Adriano & Perilo, Marcelo, *Relatórios de atividades da Assessoria para Avaliação do Programa Acolher*. Brasília, 2025.

Caetano, Adriano & Cardoso, Andreisa. *Relatório de atividades da Assessoria para Avaliação da iniciativa “Educomunicação e cinema nas escolas” - Recife, PE*. Brasília, 2026.

Delgado, Rodrigo & Lassance, Antônio. *Relatórios de atividades da Assessoria para Avaliação do programa Educação de Jovens e Adultos articulada à Educação Profissional e Tecnológica – EJATEC/RS*. Brasília, 2025.

Perilo, Marcelo & Souza, Kesia. *Relatórios de atividades da Assessoria para Avaliação do programa Integração UECE*. Brasília, 2026.

Santiago, Letícia & Brito, Daiana. *Relatórios de atividades da Assessoria para Avaliação da Escola de Governo de Serra*. Brasília, 2026.

Schleicher, Rafael & Narcizo, Rodrigo. *Relatórios de atividades da Assessoria para Avaliação do programa Volta por Cima*. Brasília, 2025.

Sydow, Cristina & Maia, Camila, *Relatórios de atividades da Assessoria para Avaliação do Programa Criança Alagoana – AL*. Brasília, 2025.

Wegelin, Ana & Silva, Danilo, *Relatórios de atividades da Assessoria para Avaliação do Programa Serra Educa +*. Brasília, 2026.

Relatórios de Avaliação produzidos pelas Secretarias envolvidas:

Secretaria de Desenvolvimento Social & Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão do Rio Grande do Sul. *Avaliação Executiva ex post do programa Volta por Cima do estado do Rio Grande do Sul*. Porto Alegre, 2025.

Secretaria de Educação do Recife. *Relatório de análise ex ante: Educomunicação*. Recife, 2026.

Secretaria de Educação de Serra. *Serra Educa + - Relatório de avaliação ex post*. Serra, 2026.

Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Mato Grosso. *Relatório Executivo: avaliação ex post do programa 500 - Gestão de Políticas Públicas (SEPLAG, MT)*, 2025.

Secretaria de Estado da Educação de Sergipe. *Acolher: Programa de Acolhimento Psicossocial nas escolas estaduais de Sergipe - Relatório final de avaliação ex post*. Aracaju, 2025.

Secretaria Municipal de Educação de Fortaleza. *Integração UECE: Relatório avaliativo*. Fortaleza, 2026.

Secretaria Municipal de Gestão e Planejamento. Prefeitura da Serra. *Relatório Avaliativo - Análise Ex Ante: Escola de Governo*. Serra/Espírito Santo, 2026.

Outras publicações:

Casa Civil da Presidência da República. *Avaliação de políticas públicas: guia prático de análise ex ante, volume 1* / Casa Civil da Presidência da República, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília, Ipea, 2018.

Casa Civil da Presidência da República. *Avaliação de políticas públicas: guia prático de análise ex post, volume 2* / Casa Civil da Presidência da República ... [et al.]. Brasília, Casa Civil da Presidência da República, 2018.

