RIGeP
REVISTA DE DEBATES EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS, GESTÃO E POLÍTICA

VOLUME 1 · NÚMERO 2

Capacidade estatal, educação e assistência social

Capacidade analítica e implementação de políticas educacionais: evidências municipais e redução do implementation gap

Álvaro Leiva dos Santos

portaldeperiodicos.idp.edu.br

SOBRE O IDP

O IDP atua no ensino, na pesquisa e na extensão e é referência nas áreas de Direito, Administração Pública e Economia. Em Brasília, o Instituto tornou-se universidade, reconhecimento do trabalho feito ao longo dos anos.

Think tank independente, o IDP também promove e difunde conhecimento sobre temas relevantes para a sociedade e contribui para o debate sobre as transformações sociais, políticas e econômicas do Brasil.

CONSELHO EDITORIAL

Coordenação

Emmanuel Nazareth Brasil

Supervisão e revisão

Luana Maria de Lima Oliveira

Diagramação

Luana Maria de Lima Oliveira

RIGeP
REVISTA DE DEBATES EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS, GESTÃO E POLÍTICA

SOBRE A REVISTA

A RIGeP – Revista de Debates em Relações Internacionais, Gestão e Política é uma publicação técnica que divulga trabalhos de docentes, discentes, egressos e pesquisadores dos programas de Ciência Política e Relações Internacionais (CPRI) e de Gestão e Políticas Públicas (GPP) do IDP.

Os textos têm caráter aplicado e tratam de temas de interesse público, como resultados preliminares de pesquisas, reflexões e discussões nas áreas de atuação da Revista.

A publicação dá visibilidade ao trabalho dos estudantes, incentiva a pesquisa e amplia a circulação do conhecimento em Relações Internacionais, Ciência Política e Políticas Públicas. Também permite que os autores recebam contribuições e aprimorem os manuscritos antes de submetê-los a periódicos científicos.

A RIGeP tem o formato de *working paper* ou texto para discussão, não possui ISSN e não compromete o ineditismo dos trabalhos. A comunidade acadêmica e profissional está convidada a enviar comentários, sugestões e críticas aos autores.

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do IDP. Qualquer citação aos trabalhos da Revista só é permitida mediante autorização expressa do(s) autor(es).

Sumário

Introdução....4

A implementação como processo de tradução no nível local....7

Capacidades estatais e o papel da dimensão analítica....9

Metodologia....12

Evidências empíricas: a construção da capacidade analítica no município....12

Limites institucionais e tensões na implementação....14

Capacidade analítica e redução do implementation gap: um modelo interpretativo....17

Considerações finais....21

Referências....22

RIGeP
REVISTA DE DEBATES EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS, GESTÃO E POLÍTICA

Capacidade analítica e implementação de políticas educacionais: evidências municipais e redução do implementation gap[1]

Álvaro Leiva dos Santos[2]

Resumo: Este artigo analisa o papel da capacidade analítica na implementação de políticas educacionais em nível municipal, a partir do estudo de caso de São Miguel dos Campos (AL). Parte-se da literatura sobre capacidades estatais e implementação para investigar como o uso sistemático de dados, avaliações internas e rotinas de monitoramento contribuem para a tradução de diretrizes federais em práticas locais. A pesquisa adota abordagem qualitativa, com análise documental, entrevistas semiestruturadas e questionários aplicados a gestores escolares. Os resultados indicam que a institucionalização de mecanismos analíticos, como sistemas próprios de avaliação e estruturas técnicas dedicadas, fortalece a coordenação, orienta decisões e reduz o gap de implementação. Contudo, persistem desafios relacionados à integração interna da burocracia. O estudo evidencia que a capacidade analítica constitui elemento central para a efetividade de políticas públicas em contextos federativos descentralizados.

Palavras-chave: políticas públicas; capacidades estatais; educação; implementação; avaliação.

Introdução

A implementação de políticas públicas constitui um dos momentos mais complexos e decisivos da ação estatal, especialmente em contextos federativos marcados pela descentralização e pela diversidade institucional. Longe de ser uma etapa meramente técnica ou procedimental, a implementação envolve processos contínuos de interpretação, negociação e adaptação, nos quais diferentes atores, recursos e constrangimentos se articulam de maneira dinâmica. Como destacam Pressman e Wildavsky, “a implementação envolve uma complexa cadeia de decisões e ações interdependentes” (1973, p. 87), o que revela que a transformação de diretrizes formais em resultados concretos depende de múltiplas mediações institucionais.

[1]Este artigo foi adaptado ao formato da RIGeP e deriva da dissertação de mestrado (Santos, 2025) apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Políticas Públicas do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP). O conteúdo completo da dissertação pode ser consultado no Repositório de Teses e Dissertações do IDP: https://repositorio.idp.edu.br/.

[2]Mestre em Gestão e Políticas Públicas pelo Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP). E-mail: alvaroleivasantos@gmail.com.

Essa perspectiva rompe com a visão linear do ciclo de políticas públicas, ao evidenciar que o sucesso de uma política não se explica exclusivamente por seu desenho, mas pela forma como ela é operacionalizada no território. Nesse sentido, os mesmos autores observam que "cada ponto de decisão adicional aumenta a probabilidade de falha" (Pressman; Wildavsky, 1973, p. 93), indicando que a implementação é, em si, um campo de incertezas e disputas, no qual a coerência da política pode ser tensionada por condições locais.

É nesse horizonte que se insere o conceito de *implementation gap*, amplamente mobilizado na literatura para designar a distância entre intenções governamentais e resultados observados. Como afirmam Howlett e Ramesh, "há frequentemente uma diferença significativa entre as intenções políticas e os resultados observados" (2003, p. 185), o que evidencia que a implementação não pode ser tratada como um desdobramento automático da formulação.

Em contextos federativos, essa lacuna tende a se ampliar, uma vez que a execução das políticas envolve múltiplos níveis de governo, cada qual dotado de capacidades e condições distintas. Arretche chama atenção para esse aspecto ao afirmar que "a descentralização não elimina desigualdades, podendo inclusive reproduzi-las" (2012, p. 146), sobretudo quando os entes subnacionais apresentam recursos desiguais para implementar políticas públicas.

No caso brasileiro, esse quadro assume contornos ainda mais complexos, na medida em que a Constituição de 1988 ampliou significativamente as responsabilidades dos municípios na provisão de políticas sociais. Contudo, como observa Souza, "a ampliação de responsabilidades não foi acompanhada de igual capacidade institucional" (2004, p. 34), gerando um cenário no qual a autonomia formal convive com limitações operacionais concretas.

Diante dessas condições, a implementação deve ser compreendida como um processo ativo de reconstrução da política, no qual os atores locais desempenham papel decisivo. Nesse sentido, Lipsky oferece uma chave interpretativa fundamental ao afirmar que "os burocratas de nível de rua, na prática, fazem a política" (1980, p. 13), evidenciando que a ação cotidiana desses agentes redefine os contornos da política pública.

Mais do que executores, esses atores atuam como mediadores entre normas abstratas e realidades concretas, produzindo adaptações que tornam a política operável. Como reforça o autor, "as decisões dos implementadores tornam-se, efetivamente, as políticas públicas" (Lipsky, 1980, p. 27), o que desloca o foco analítico para os processos cotidianos de decisão e ação.

Nesse cenário, ganha centralidade o debate sobre capacidades estatais, entendido como o conjunto de recursos, competências e arranjos institucionais que permitem ao Estado agir de forma eficaz. Para Wu, Ramesh e Howlett, "a capacidade política depende de habilidades analíticas, operacionais e políticas" (2015, p. 167), o que sugere que a implementação é condicionada por dimensões múltiplas e interdependentes.

Entre essas dimensões, a capacidade analítica assume papel particularmente relevante em contextos contemporâneos marcados pela crescente valorização de evidências na gestão pública. Segundo os autores, essa capacidade envolve "a habilidade de acessar e aplicar conhecimento para resolver problemas públicos" (Wu; Ramesh; Howlett, 2015, p. 169), constituindo um elemento estratégico para a tomada de decisão.

No campo das políticas públicas, Pires e Gomide reforçam essa perspectiva ao afirmar que "capacidades estatais se referem aos recursos e competências que permitem ao Estado implementar suas decisões" (2014, p. 18), destacando o papel da burocracia como agente central na produção de resultados.

A centralidade da capacidade analítica se torna ainda mais evidente quando se considera a complexidade dos problemas públicos contemporâneos, que demandam decisões informadas e adaptativas. Nesse sentido, Howlett observa que "a qualidade das decisões depende da qualidade das informações disponíveis" (2019, p. 92), indicando que o uso de dados e evidências não é apenas um recurso técnico, mas um elemento estruturante da ação estatal.

No setor educacional, essa dimensão adquire contornos específicos, dado o papel dos sistemas de avaliação e indicadores de desempenho na orientação das políticas. Como argumenta Sabatier, "a aprendizagem baseada em evidências é fundamental para a adaptação de políticas ao longo do tempo" (1986, p. 40), evidenciando a importância do monitoramento contínuo.

Entretanto, a literatura também alerta que a existência de informações não garante sua utilização efetiva. Capano e Woo destacam que "a capacidade de utilizar evidências depende de arranjos institucionais e organizacionais específicos" (2017, p. 8), o que reforça a necessidade de analisar como essas capacidades são estruturadas e mobilizadas.

No nível municipal, essas questões assumem particular relevância, dada a proximidade entre gestão pública e realidade social. Como aponta Grin, "as capacidades locais são desigualmente

distribuídas e condicionam os resultados das políticas" (2021, p. 52), o que torna fundamental investigar empiricamente como essas capacidades se manifestam.

Diante desse quadro, este artigo parte da seguinte questão: como a capacidade analítica contribui para a implementação de políticas educacionais no nível municipal? Parte-se do entendimento de que a implementação é um processo situado, no qual "a política é continuamente reinterpretada na prática" (Lipsky, 1980, p. 28), sendo moldada pelas capacidades institucionais disponíveis.

Assim, o objetivo do estudo é analisar o papel da capacidade analítica na implementação de políticas educacionais, buscando compreender de que maneira o uso de dados, avaliações e rotinas de monitoramento é incorporado às práticas institucionais e influencia a produção de resultados no nível local.

A implementação como processo de tradução no nível local

A compreensão da implementação de políticas públicas como um processo linear e subordinado à formulação tem sido progressivamente questionada pela literatura especializada, sobretudo em contextos marcados pela descentralização e pela complexidade institucional. Em vez de representar uma etapa final de execução, a implementação configura-se como um espaço de construção ativa da política, no qual decisões, interpretações e práticas se entrelaçam. Nesse sentido, Sabatier afirma que "a implementação envolve múltiplos atores que operam em diferentes níveis e reinterpretam os objetivos da política" (1986, p. 21), indicando que a política se transforma ao longo de sua operacionalização.

Essa transformação decorre, em grande medida, da própria natureza dos sistemas administrativos contemporâneos, nos quais a ação estatal é distribuída entre diferentes organizações e níveis de governo. Em tais arranjos, a coerência da política depende não apenas de seu desenho, mas da capacidade de articulação entre os atores envolvidos. Como argumenta O'Toole, "a implementação é, fundamentalmente, um problema de coordenação entre organizações" (2000, p. 266), o que reforça a ideia de que a política se materializa em redes institucionais.

No contexto federativo brasileiro, essa dinâmica adquire contornos ainda mais complexos, dado o papel central dos municípios na execução das políticas sociais. A descentralização, ao mesmo tempo em que amplia a autonomia local, também transfere responsabilidades para entes com

capacidades desiguais. Como observa Abrucio, “a descentralização ampliou o papel dos governos locais, mas não garantiu a homogeneidade de capacidades” (2005, p. 51), evidenciando um cenário marcado por assimetrias.

Essa perspectiva aproxima-se da ideia de tradução, ao reconhecer que a política, ao ser implementada, é reinterpretada pelos atores responsáveis por sua execução. Como destaca Lotta, “os processos de implementação envolvem escolhas e adaptações que alteram o conteúdo original das políticas” (2019, p. 58), o que evidencia a dimensão criativa da ação pública.

Essa dimensão torna-se ainda mais evidente quando se observa o papel da burocracia na mediação entre norma e prática. Longe de atuarem como meros executores, os agentes públicos operam como intérpretes das políticas, ajustando-as às condições concretas de trabalho. Nesse sentido, Maynard-Moody e Musheno afirmam que “os agentes de linha de frente tomam decisões que redefinem os objetivos das políticas” (2003, p. 12), indicando que a implementação envolve processos decisórios substantivos.

Essa atuação discricionária não deve ser compreendida como distorção, mas como elemento constitutivo da implementação. Em contextos marcados por ambiguidade de objetivos e restrições operacionais, a adaptação torna-se condição para a viabilidade da política. Como argumenta Hill, “a implementação exige julgamentos práticos diante de situações que não foram previstas na formulação” (2009, p. 189), o que reforça o caráter contingente da ação pública. Essa perspectiva pode ser aprofundada a partir da seguinte formulação:

> A implementação de políticas públicas deve ser compreendida como um processo no qual múltiplos atores, inseridos em diferentes níveis organizacionais, reinterpretam objetivos e ajustam estratégias à luz de condições concretas. Esse processo envolve negociações, disputas e aprendizados, nos quais a política original é transformada. Assim, a implementação não representa a aplicação de um plano previamente definido, mas a produção contínua da política em ação (Sabatier, 1986, p. 33).

A literatura tem destacado que a implementação ocorre em ambientes marcados por interdependência entre organizações. Nesse contexto, a capacidade de coordenação torna-se elemento central para a efetividade das políticas. Como argumenta O’Toole:

> A implementação em sistemas complexos depende da capacidade dos atores de coordenar ações em redes organizacionais. Essas redes envolvem múltiplos níveis de governo e organizações com diferentes interesses, recursos e capacidades. A ausência de coordenação efetiva compromete a coerência da política e reduz sua capacidade de produzir resultados consistentes (O’Toole, 2000, p. 270).

Essa formulação evidencia que a implementação não ocorre de forma isolada, mas em um ambiente institucional denso, no qual a interação entre atores é determinante.

No caso brasileiro, essa interação é mediada por arranjos federativos que combinam autonomia local e indução central. Nesse cenário, os municípios assumem papel estratégico na tradução das políticas, sendo responsáveis por adaptar diretrizes nacionais às realidades locais. Como destaca Abrucio, "os governos locais tornaram-se peças-chave na implementação de políticas públicas" (2005, p. 53), reforçando a centralidade do nível municipal.

Essa centralidade implica reconhecer que a política pública, tal como experimentada pela população, é resultado de processos locais de decisão e ação. Nesse sentido, a implementação deve ser analisada a partir das práticas concretas das organizações públicas, considerando suas rotinas, capacidades e limitações.Essa dimensão prática pode ser sintetizada da seguinte forma:

> A implementação de políticas públicas ocorre no interior das organizações e é profundamente influenciada por suas rotinas, estruturas e culturas institucionais. Os agentes públicos, ao lidarem com restrições de recursos e ambiguidade de objetivos, desenvolvem estratégias que tornam a política operacional. Essas estratégias, contudo, redefinem o conteúdo da política, evidenciando que sua forma final é resultado de processos locais de adaptação (Hill, 2009, p. 192).

Compreender a implementação como tradução permite superar abordagens normativas centradas na fidelidade ao desenho original e reconhecer a centralidade da agência local.

Capacidades estatais e o papel da dimensão analítica

A discussão sobre capacidades estatais tem se consolidado como eixo central na análise da implementação de políticas públicas, especialmente em contextos caracterizados por complexidade institucional e descentralização. Mais do que um atributo abstrato, a capacidade estatal refere-se ao conjunto de recursos, competências e arranjos organizacionais que permitem ao Estado formular, implementar e sustentar políticas ao longo do tempo. Nesse sentido, Evans argumenta que "a eficácia do Estado depende de sua capacidade de combinar autonomia e inserção social" (1995, p. 12), indicando que a ação estatal está condicionada tanto por sua estrutura interna quanto por sua relação com o ambiente.

Essa abordagem permite deslocar o debate da dicotomia entre sucesso e fracasso das políticas para a análise das condições que tornam a ação pública possível. Como destaca Skocpol, "a capacidade do Estado está relacionada à sua habilidade de implementar decisões de forma efetiva"

(1985, p. 9), o que implica considerar não apenas o desenho institucional, mas os meios concretos de sua operacionalização.

No campo das políticas públicas, essa discussão foi aprofundada a partir da incorporação de dimensões analíticas mais específicas. Wu, Ramesh e Howlett propõem que as capacidades governamentais podem ser compreendidas a partir de diferentes dimensões, entre as quais se destaca a capacidade analítica. Segundo os autores, essa dimensão envolve "a habilidade de acessar e aplicar conhecimento para resolver problemas públicos" (Wu; Ramesh; Howlett, 2015, p. 169), sendo fundamental para a tomada de decisão em contextos incertos.

A centralidade da capacidade analítica decorre, em grande medida, da crescente complexidade dos problemas públicos contemporâneos, que exigem decisões informadas e adaptativas. Nesse cenário, a produção e o uso de evidências tornam-se elementos estruturantes da ação estatal. Como argumenta Dunn, "a análise de políticas fornece informações que orientam decisões públicas" (2012, p. 67), evidenciando que a qualidade das políticas depende da qualidade do conhecimento mobilizado.

No entanto, a capacidade analítica não se reduz à produção de dados, mas envolve sua incorporação em processos decisórios e rotinas organizacionais. Nesse sentido, Head afirma que "a capacidade de usar evidências é tão importante quanto a capacidade de produzi-las" (2008, p. 3), indicando que o desafio central reside na integração entre informação e ação.

Essa integração depende de arranjos institucionais específicos, capazes de transformar informação em decisões operacionais. Como destacam Howlett e Ramesh, "a capacidade analítica envolve não apenas conhecimento técnico, mas sua aplicação em contextos organizacionais" (2003, p. 153), o que reforça o caráter situado dessa dimensão. Tal perspectiva pode ser aprofundada a partir da seguinte formulação:

> A capacidade analítica do Estado refere-se à habilidade de reunir, processar e interpretar informações relevantes para a formulação e implementação de políticas públicas. No entanto, essa capacidade não se limita ao domínio técnico, pois depende de sua inserção em estruturas organizacionais que permitam a circulação e o uso dessas informações. Sem essa integração, os dados permanecem subutilizados, comprometendo a efetividade das decisões públicas (Dunn, 2012, p. 71).

Essa leitura nos indica que a capacidade analítica é inseparável das condições institucionais que viabilizam seu uso, sendo, portanto, uma dimensão relacional e organizacional.

No contexto da implementação, essa capacidade assume papel ainda mais estratégico, ao permitir o monitoramento contínuo das políticas e a correção de rumos. Como argumenta Majone, “as políticas públicas são, em grande medida, processos de argumentação baseados em evidências” (1989, p. 1), o que reforça a centralidade da informação na ação governamental.

Essa dimensão torna-se particularmente relevante em políticas educacionais, nas quais indicadores de desempenho e sistemas de avaliação desempenham papel central. Nesse sentido, a capacidade analítica permite transformar dados em instrumentos de gestão, orientando decisões sobre alocação de recursos, definição de prioridades e ajustes de estratégias. Essa função pode ser sintetizada da seguinte forma:

> A utilização de evidências na gestão pública não é um processo automático, mas depende de capacidades institucionais que permitam interpretar dados e integrá-los aos processos decisórios. Isso envolve não apenas competências técnicas, mas também estruturas organizacionais que favoreçam a aprendizagem e a adaptação contínua das políticas (Head, 2008, p. 5).

A literatura também aponta que a construção dessa capacidade enfrenta desafios significativos, especialmente em contextos subnacionais. Como observa Painter, “as capacidades estatais são desigualmente distribuídas e condicionadas por trajetórias institucionais” (2010, p. 19), o que implica reconhecer a heterogeneidade dos arranjos locais.

Essa heterogeneidade se expressa tanto na disponibilidade de recursos quanto na organização da burocracia, influenciando diretamente a capacidade de produzir e utilizar evidências. Nesse sentido, a capacidade analítica não deve ser tratada como atributo homogêneo, mas como resultado de processos históricos e institucionais específicos. Essa dimensão pode ser aprofundada a partir da seguinte reflexão:

> A construção de capacidades estatais, especialmente no nível local, envolve processos graduais de aprendizado institucional, nos quais organizações públicas desenvolvem competências ao longo do tempo. Esse processo é marcado por avanços e limitações, refletindo tanto as condições estruturais quanto as escolhas organizacionais realizadas (Painter, 2010, p. 21).

Diante desse quadro, torna-se possível afirmar que a capacidade analítica constitui elemento central para a implementação de políticas públicas, ao permitir que decisões sejam orientadas por evidências e ajustadas às condições concretas de execução. Mais do que um recurso técnico, essa capacidade constitui um elemento estruturante da governança pública contemporânea.

Metodologia

Este artigo adota abordagem qualitativa, com foco na compreensão aprofundada de processos institucionais em contexto local. A pesquisa baseia-se no estudo de caso do município de São Miguel dos Campos (AL), escolhido por sua trajetória de construção de capacidade analítica na gestão educacional e pelos resultados educacionais expressivos observados no período analisado. O estudo de caso é especialmente adequado quando se busca compreender como determinados fenômenos ocorrem em seu contexto real, permitindo análise densa das práticas e arranjos institucionais (Yin, 2015).

A coleta de dados foi realizada por meio de três procedimentos complementares: análise documental, entrevistas semiestruturadas e questionários aplicados a gestores escolares. A análise documental abrangeu planos municipais de educação, relatórios de avaliação interna, atas de reuniões pedagógicas e registros de monitoramento produzidos pela Secretaria Municipal de Educação. Esse material permitiu mapear os instrumentos analíticos institucionalizados e as rotinas de uso de dados na gestão educacional.

As entrevistas semiestruturadas foram conduzidas com técnicos e gestores da Secretaria Municipal de Educação, e tiveram como objetivo compreender os processos de produção, circulação e uso de informações na gestão educacional. Os questionários foram aplicados a gestores escolares com o intuito de mapear a percepção sobre o apoio institucional recebido e o grau de utilização de dados nas unidades escolares. O tratamento dos dados seguiu os procedimentos da análise de conteúdo, com categorização temática orientada pelo referencial teórico sobre capacidades estatais e implementação. Os dados empíricos apresentados neste artigo são derivados de pesquisa de mestrado desenvolvida pelo autor (Santos, 2026).

Evidências empíricas: a construção da capacidade analítica no município

A análise empírica do caso de São Miguel dos Campos (AL) revela que a capacidade analítica não se apresenta como atributo abstrato, mas como um conjunto de práticas institucionalizadas que estruturam a ação da gestão educacional. Diferentemente de abordagens que associam o uso de dados a iniciativas pontuais, observa-se a constituição de um arranjo organizacional orientado pela produção, circulação e utilização sistemática de informações. Nesse sentido, a pesquisa identifica a presença de uma “capacidade analítica consistente” (Santos, 2026, p. 78), evidenciada pela articulação entre instrumentos, equipes e rotinas.

A criação de instrumentos internos permite superar a dependência exclusiva de avaliações nacionais, reduzindo defasagens temporais e possibilitando maior responsividade da gestão. Conforme registrado, há a "institucionalização de avaliações internas (como o Avalie)" (Santos, 2026, p. 52), o que indica a consolidação de um sistema contínuo de monitoramento.

A estrutura organizacional da Secretaria Municipal de Educação revela a presença de equipes técnicas dedicadas à análise de dados e à formação pedagógica, o que contribui para a internalização da dimensão analítica na burocracia. Esse arranjo evidencia que a capacidade analítica não se limita à existência de dados, mas envolve a construção de competências específicas para sua interpretação e uso.

Outro elemento central diz respeito à incorporação de rotinas de monitoramento e devolutiva, que conectam a gestão central às unidades escolares. Esse processo fortalece a circulação de informações e permite alinhar estratégias entre diferentes níveis da rede. Nesse sentido, a pesquisa aponta que há "uso sistemático de dados para tomada de decisão" (Santos, 2026, p. 80), evidenciando que a informação é efetivamente mobilizada na gestão.

A relevância desse arranjo torna-se ainda mais evidente quando se analisam os resultados educacionais observados no período. O município apresentou avanços expressivos nos indicadores de alfabetização, com aumento significativo em curto intervalo de tempo. Conforme registrado, houve evolução "de 5% para 57% em dois anos" (Santos, 2026, p. 60), o que sugere a existência de uma relação entre uso de evidências e desempenho.

> A institucionalização de instrumentos de avaliação interna permitiu à Secretaria Municipal de Educação desenvolver maior autonomia na produção de informações estratégicas, reduzindo a dependência de avaliações externas e possibilitando intervenções mais rápidas e direcionadas. Esse movimento contribuiu para a consolidação de uma cultura organizacional orientada por evidências, na qual os dados passaram a ocupar papel central nos processos decisórios (Santos, 2026, p. 78).

Outro aspecto relevante refere-se à relação entre a gestão central e as unidades escolares, mediada pelo uso de informações. A pesquisa indica alto grau de apoio institucional, sendo que "96,2% dos entrevistados" relataram suporte consistente da Secretaria (Santos, 2026, p. 65).

> A comunicação constante entre a gestão central e as escolas, bem como o apoio técnico relatado pelos gestores, evidencia a construção de uma rede estruturada e orientada por resultados. Esse processo fortalece a capacidade de resposta das unidades escolares e permite ajustes contínuos nas práticas pedagógicas, com base em evidências produzidas localmente (Santos, 2026, p. 66).

No entanto, a análise também revela que essa capacidade não se distribui de forma homogênea no interior da organização. Persistem desafios relacionados à integração entre setores da Secretaria, o que limita o potencial das informações produzidas. Nesse sentido, são identificados "desafios relacionados à integração horizontal entre os setores da secretaria" (Santos, 2026, p. 83).

> Apesar dos avanços observados na construção de uma estrutura analítica consistente, a ausência de integração plena entre os setores da Secretaria compromete a fluidez das ações e limita o aproveitamento integral das informações disponíveis, indicando a necessidade de fortalecimento da coordenação interna (Santos, 2026, p. 84).

Diante desse quadro, torna-se possível afirmar que a capacidade analítica no município analisado apresenta caráter híbrido, combinando avanços institucionais significativos com limitações organizacionais persistentes.

Limites institucionais e tensões na implementação

A análise da capacidade analítica no município evidencia avanços significativos na institucionalização do uso de dados, mas também revela a presença de limites estruturais que tensionam sua plena efetividade. Esses limites não configuram anomalias isoladas, mas expressam características recorrentes em processos de implementação no nível local, especialmente em contextos organizacionais marcados por fragmentação e assimetrias internas.

Um dos principais desafios identificados refere-se à integração horizontal entre os setores da Secretaria Municipal de Educação. Embora existam mecanismos consolidados de produção e utilização de informações, sua circulação não ocorre de forma homogênea, o que compromete a articulação entre áreas e reduz o potencial analítico da organização. Nesse sentido, a pesquisa aponta "dificuldades de integração entre os setores" (Santos, 2026, p. 83), indicando que a capacidade instalada não se traduz integralmente em coordenação efetiva.

Essa limitação evidencia que a capacidade analítica não opera de forma isolada, dependendo de sua articulação com estruturas organizacionais e processos de governança interna. A existência de dados e instrumentos não garante, por si só, sua incorporação plena nas práticas institucionais, sendo necessário considerar os fluxos de informação e os mecanismos de coordenação. Essa tensão pode ser aprofundada a partir do seguinte trecho empírico:

> Apesar da existência de uma estrutura analítica consolidada, a comunicação entre setores ainda apresenta fragilidades, o que compromete a integração das ações e limita o uso estratégico das informações disponíveis. Esse cenário revela que a capacidade analítica,

> embora desenvolvida, enfrenta obstáculos relacionados à coordenação interna da Secretaria (Santos, 2026, p. 84).

Ainda que a gestão central tenha desenvolvido instrumentos robustos, sua apropriação pelas unidades escolares ocorre de maneira heterogênea, refletindo diferenças de formação, recursos e condições de trabalho. Esse fenômeno sugere que a capacidade analítica não é uniformemente internalizada, sendo mediada por fatores locais.

Tal cenário reforça a ideia de que a capacidade analítica não se difunde automaticamente, exigindo processos contínuos de formação e acompanhamento. Essa dinâmica pode ser sintetizada da seguinte forma:

> A incorporação do uso de dados pelas unidades escolares não ocorre de maneira homogênea, sendo influenciada por fatores como formação dos gestores, disponibilidade de suporte técnico e condições organizacionais. Essa heterogeneidade impacta diretamente a forma como as políticas são implementadas, evidenciando a necessidade de estratégias diferenciadas de acompanhamento (Santos, 2026, p. 68).

A análise demonstra que a consolidação da capacidade analítica está condicionada à estabilidade dos arranjos institucionais e à continuidade das políticas de gestão. Em contextos municipais, marcados por mudanças frequentes de liderança e prioridades, a institucionalização de práticas pode ser fragilizada, afetando a sustentabilidade das capacidades construídas.

Outro limite identificado refere-se à sobreposição de demandas administrativas e pedagógicas, que pode restringir o tempo e os recursos disponíveis para o uso qualificado de dados. Nesse contexto, a incorporação da dimensão analítica nas rotinas depende de sua compatibilização com outras exigências da gestão escolar. Essa questão pode ser aprofundada a partir do seguinte trecho:

> A utilização sistemática de dados enfrenta desafios relacionados à sobrecarga de demandas administrativas, que competem com o tempo disponível para análise e planejamento. Esse cenário evidencia que a consolidação da capacidade analítica depende não apenas de instrumentos, mas de condições organizacionais que viabilizem seu uso efetivo (Santos, 2026, p. 70).

Esses limites indicam que a capacidade analítica, embora central para a qualificação da implementação, não é suficiente, por si só, para garantir a efetividade das políticas. Sua atuação depende de um ecossistema institucional mais amplo, que envolve coordenação, formação, recursos e estabilidade organizacional.

A análise dos limites institucionais permite compreender que a capacidade analítica deve ser interpretada não como solução isolada, mas como componente de um arranjo mais amplo de

governança pública. Seu potencial transformador depende de sua articulação com outras dimensões organizacionais, especialmente a coordenação interna e a capacidade de aprendizagem institucional.

Há tanto avanços quanto limitações, o estudo reforça a importância de abordagens analíticas que reconheçam a complexidade da implementação, evitando leituras simplificadoras. A presença simultânea de capacidades e restrições não constitui contradição, mas expressão das dinâmicas reais da ação pública no nível local.

Os principais achados do desenvolvimento analítico estão no Quadro 1 a seguir. Ele organiza as dimensões centrais da implementação observada, articulando o referencial teórico mobilizado, as evidências empíricas do caso estudado e seus efeitos sobre a dinâmica da política educacional no nível municipal e evidencia como a capacidade analítica se materializa em práticas institucionais concretas, ao mesmo tempo em que explicita as tensões e limites que condicionam sua efetividade.

Quadro 1 – Implementação, capacidades analíticas e evidências empíricas no nível municipal

Dimensão analítica	Elementos centrais	Evidências empíricas (caso)	Efeito na implementação
Implementação como tradução	Reinterpretação local das políticas; mediação por atores; adaptação às condições institucionais	Ajustes das diretrizes federais à realidade municipal; atuação ativa da burocracia local	Redefinição da política no território; variação nos resultados
Capacidades estatais (ênfase analítica)	Produção, sistematização e uso de dados; suporte técnico; estrutura organizacional	Equipes técnicas especializadas; uso sistemático de indicadores; rotinas de monitoramento	Qualificação da tomada de decisão; maior aderência entre diagnóstico e ação
Instrumentos de capacidade analítica	Sistemas de avaliação; monitoramento contínuo; devolutivas às escolas	Implementação de avaliações internas (Avalie); uso recorrente de dados educacionais	Redução da defasagem informacional; aumento da responsividade da gestão
Coordenação e uso da informação	Circulação de dados; alinhamento entre níveis; apoio institucional	Alto percentual de suporte às escolas (ex.: 96,2%); comunicação sistemática	Fortalecimento da coordenação; maior integração da rede
Resultados educacionais	Melhoria de desempenho; aprendizagem institucional	Evolução da alfabetização (ex.: 5% → 57%)	Evidência de efetividade associada ao uso de dados
Limites institucionais	Fragmentação organizacional; integração parcial; uso desigual de dados	Dificuldades de articulação entre setores; heterogeneidade entre escolas	Redução do potencial analítico; implementação desigual
Síntese interpretativa	Capacidade analítica como eixo estruturante da implementação	Integração entre dados, decisão e ação no nível local	Redução do *implementation gap*, condicionada à coordenação institucional

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados empíricos e análise apresentados em Dissertação de Mestrado de Álvaro Leiva dos Santos.

A leitura do Quadro 1 permite observar que a implementação da política educacional no caso analisado não se reduz à execução de diretrizes previamente estabelecidas, mas configura-se como um processo dinâmico, no qual a capacidade analítica atua como elemento estruturante. Ao articular produção de dados, rotinas de monitoramento e mecanismos de devolutiva, a gestão municipal constrói um ciclo contínuo de aprendizagem institucional, no qual diagnóstico, decisão e ação se retroalimentam. Esse movimento contribui para reduzir a distância entre formulação e prática, uma vez que possibilita maior aderência entre diretrizes e contexto local, especialmente quando há "uso sistemático de dados para tomada de decisão" (Santos, 2026, p. 80). Nesse sentido, a implementação deixa de ser compreendida como aplicação normativa e passa a ser analisada como processo de adaptação orientado por evidências.

A fragmentação interna e a integração parcial entre setores indicam que a circulação de informações ainda enfrenta obstáculos, como demonstram as "dificuldades de integração entre os setores" (Santos, 2026, p. 83). Assim, a análise desenvolvida indica que a implementação no nível municipal resulta de um arranjo complexo, no qual avanços e limitações coexistem, evidenciando que o fortalecimento da capacidade analítica constitui condição relevante para a redução da lacuna de implementação, ainda que condicionada à articulação com mecanismos de coordenação e governança interna.

Capacidade analítica e redução do implementation gap: um modelo interpretativo

A análise desenvolvida ao longo do artigo permite compreender a capacidade analítica como um elemento estruturante na implementação de políticas públicas, especialmente em contextos descentralizados, nos quais a distância entre formulação e execução tende a ser mais pronunciada (Howlett; Ramesh, 2003; Wu; Ramesh; Howlett, 2015). Nesse sentido, a implementação pode ser interpretada como um processo mediado por capacidades institucionais, que condicionam a forma como diretrizes são traduzidas em práticas concretas no nível local (Lotta, 2019; Hill, 2009).

A capacidade analítica atua como um mecanismo que conecta produção de informação, interpretação e tomada de decisão, permitindo que a ação estatal seja orientada por evidências e ajustada às condições contextuais (Dunn, 2012; Head, 2008). Ao reduzir a incerteza inerente aos processos decisórios, essa dimensão contribui para qualificar a intervenção pública, especialmente

em políticas marcadas por alta complexidade e múltiplas variáveis, como é o caso da educação (Head, 2008; Wu; Ramesh; Howlett, 2015).

A partir do caso analisado, é possível identificar um arranjo analítico composto por três dimensões interdependentes: produção de dados, circulação de informações e incorporação dessas informações em processos decisórios e práticas organizacionais, o que reforça a ideia de que a capacidade analítica não se limita à existência de dados, mas depende de sua institucionalização (Dunn, 2012; Howlett; Ramesh, 2003). Esse encadeamento evidencia que o uso de evidências está diretamente relacionado à existência de rotinas e estruturas organizacionais que viabilizem sua operacionalização (Head, 2008).

Esse mecanismo contribui para a redução do *implementation gap*, ao permitir maior alinhamento entre diagnóstico e ação, uma vez que a gestão passa a atuar com base em informações atualizadas e contextualizadas (Howlett; Ramesh, 2003; Hill, 2009). Em vez de operar com diretrizes genéricas, a política pública é ajustada continuamente, o que reforça a perspectiva de implementação como processo adaptativo e dinâmico (Lotta, 2019).

Contudo, a literatura indica que a capacidade analítica não atua de forma isolada, sendo condicionada por outras dimensões das capacidades estatais, especialmente aquelas relacionadas à coordenação e à governança institucional (Pires; Gomide, 2014; O'Toole, 2000). Em contextos organizacionais fragmentados, a ausência de integração entre setores pode comprometer a circulação de informações e limitar o uso estratégico das evidências (O'Toole, 2000; Pires; Gomide, 2014).

Nesse sentido, a efetividade da capacidade analítica depende da existência de arranjos institucionais que favoreçam a articulação entre diferentes unidades organizacionais, permitindo que a informação circule e seja apropriada de forma integrada (Head, 2008; Howlett; Ramesh, 2003). Essa condição reforça a ideia de que a capacidade analítica deve ser compreendida como dimensão relacional, inserida em um ecossistema institucional mais amplo (Wu; Ramesh; Howlett, 2015).

A capacidade analítica pode ser interpretada como um mecanismo de redução de incerteza nos processos decisórios, ao fornecer subsídios para a definição de prioridades e a alocação de recursos (Dunn, 2012; Majone, 1989). Essa função é particularmente relevante em contextos

marcados por ambiguidade de objetivos e restrições operacionais, nos quais a informação desempenha papel estratégico na orientação da ação pública (Majone, 1989; Hill, 2009).

Quanto à capacidade da informação de promover alinhamento organizacional, ao estabelecer referenciais comuns para a interpretação da realidade e a definição de estratégias (Head, 2008; Pires; Gomide, 2014). Ao reduzir assimetrias informacionais, a capacidade analítica contribui para fortalecer a coordenação entre diferentes níveis da política, especialmente em sistemas descentralizados (O'Toole, 2000).

A literatura sugere que o uso sistemático de dados pode favorecer processos de aprendizagem institucional, permitindo ajustes incrementais e aprimoramentos ao longo do tempo (Lotta, 2019; Hill, 2009). Nesse sentido, a capacidade analítica não apenas orienta decisões imediatas, mas contribui para a construção de conhecimento organizacional acumulado (Head, 2008).

No entanto, a consolidação dessa dimensão depende de condições institucionais que garantam sua continuidade e estabilidade, especialmente em contextos subnacionais sujeitos a mudanças políticas e organizacionais (Pires; Gomide, 2014; Wu; Ramesh; Howlett, 2015). A ausência dessas condições pode comprometer a sustentabilidade das capacidades construídas e limitar seu impacto na implementação (O'Toole, 2000).

Diante desses elementos, propõe-se um modelo interpretativo no qual a capacidade analítica atua como eixo mediador entre formulação e implementação, articulando informação, decisão e ação em um processo contínuo de adaptação (Howlett; Ramesh, 2003; Dunn, 2012). Nesse modelo, a efetividade da política pública resulta da interação entre diferentes dimensões das capacidades estatais, sendo a capacidade analítica condição necessária, mas não suficiente, para a redução do *implementation gap* (Wu; Ramesh; Howlett, 2015; Pires; Gomide, 2014).

Assim, o caso analisado permite avançar na compreensão da implementação como processo relacional e adaptativo, no qual a capacidade analítica desempenha papel central na qualificação da ação estatal, ao mesmo tempo em que evidencia os limites e condicionantes de sua atuação (Lotta, 2019; Hill, 2009).

O Quadro 2 sintetiza esse modelo interpretativo, ao organizar seus principais componentes, suas expressões empíricas no caso estudado e seus efeitos sobre a dinâmica da implementação. Ao fazê-lo, o quadro explicita como a capacidade analítica opera como eixo mediador entre formulação

e prática, ao mesmo tempo em que evidencia os condicionantes institucionais que influenciam sua efetividade, permitindo uma compreensão integrada do processo de redução do *implementation gap* no nível municipal.

Quadro 2 – Capacidade analítica como mecanismo de redução do implementation gap

Dimensão do mecanismo analítico	Descrição teórica	Expressão empírica no caso	Efeito sobre a implementação
Produção de informação	Geração sistemática de dados e indicadores para subsidiar a ação pública	Sistemas próprios de avaliação; monitoramento contínuo	Redução da incerteza diagnóstica
Circulação e tradução da informação	Compartilhamento e interpretação dos dados entre níveis organizacionais	Devolutivas às escolas; comunicação entre gestão e unidades	Alinhamento de percepções e prioridades
Incorporação nos processos decisórios	Uso efetivo dos dados na definição de estratégias e intervenções	Planejamento pedagógico orientado por evidências	Maior aderência entre diagnóstico e ação
Coordenação institucional	Integração entre setores e atores para uso articulado das informações	Apoio técnico da Secretaria; articulação com escolas	Redução de fragmentação e aumento da coerência
Aprendizagem institucional	Uso contínuo da informação para ajuste incremental das políticas	Monitoramento recorrente; replanejamento	Adaptação dinâmica da política
Condicionantes institucionais	Fatores que limitam ou potencializam o uso da capacidade analítica	Fragmentação interna; uso desigual dos dados	Efeito parcial ou desigual na implementação
Resultado analítico	Capacidade de reduzir o *implementation gap*	Melhoria de indicadores educacionais	Aproximação entre formulação e prática

Fonte: Elaboração própria, com base em Santos (2026) e na literatura sobre capacidades estatais e implementação de políticas públicas (Howlett; Ramesh, 2003; Wu; Ramesh; Howlett, 2015; Pires; Gomide, 2014).

A leitura do Quadro 2 evidencia que a capacidade analítica atua como um mecanismo composto e relacional, no qual produção, circulação e uso da informação se articulam de forma sequencial e interdependente, estruturando a ação pública no nível local (Dunn, 2012; Head, 2008). Ao organizar essas dimensões, o quadro permite visualizar que o efeito da capacidade analítica sobre a implementação não decorre de um único fator, mas da integração entre diferentes elementos institucionais que sustentam a tomada de decisão e a execução das políticas (Howlett; Ramesh, 2003; Wu; Ramesh; Howlett, 2015). Nesse sentido, a redução do *implementation gap* não resulta apenas da disponibilidade de dados, mas de sua incorporação em rotinas organizacionais e processos decisórios que conectam diagnóstico e intervenção de forma contínua (Lotta, 2019; Hill, 2009).

O quadro explicita que a efetividade desse mecanismo é condicionada por fatores institucionais que podem potencializar ou limitar seu funcionamento, especialmente aqueles relacionados à coordenação interna e à integração entre setores (Pires; Gomide, 2014; O'Toole, 2000). A presença de condicionantes como fragmentação organizacional e uso desigual da informação indica que a capacidade analítica deve ser compreendida como parte de um arranjo mais amplo de capacidades estatais, cujo desempenho depende da articulação entre estruturas, práticas e atores (Wu; Ramesh; Howlett, 2015; Head, 2008). Assim, a seção evidencia que a implementação, no nível municipal, resulta de um processo complexo e adaptativo, no qual a capacidade analítica desempenha papel central, ainda que condicionado por limites institucionais que tensionam sua plena efetividade (Howlett; Ramesh, 2003; Lotta, 2019).

Considerações finais

Este artigo analisou o papel da capacidade analítica na implementação de políticas educacionais em nível municipal, tomando como referência o caso de São Miguel dos Campos (AL). Ao deslocar o foco da formulação para a prática, a análise partiu do entendimento de que a implementação constitui um processo dinâmico, no qual políticas são continuamente reinterpretadas e ajustadas no território, conforme destacado pela literatura sobre implementação e ação estatal (Lotta, 2019; Hill, 2009).

Os resultados indicam que a capacidade analítica, quando institucionalizada, atua como elemento estruturante da ação pública, ao organizar fluxos de informação, orientar decisões e sustentar processos de monitoramento contínuo. Nesse sentido, o uso sistemático de dados contribui para qualificar a intervenção estatal, ampliando a capacidade de resposta da gestão e reduzindo distorções entre diretrizes normativas e práticas efetivas, em consonância com abordagens que enfatizam o papel das evidências na tomada de decisão pública (Dunn, 2012; Head, 2008).

Do ponto de vista empírico, a análise evidencia que a consolidação de práticas analíticas no município está associada à construção de uma lógica de gestão orientada por resultados, na qual a informação assume papel central nos processos decisórios. Esse movimento reforça a ideia de que a efetividade das políticas não decorre apenas de seu desenho institucional, mas da forma como são operacionalizadas no nível local, especialmente em contextos descentralizados (Arretche, 2012; Abrucio, 2005).

No plano teórico, o estudo contribui ao reforçar perspectivas que compreendem a implementação como processo de tradução, no qual atores locais desempenham papel ativo na adaptação das políticas às condições concretas de execução (Lotta, 2019). Nesse contexto, a capacidade analítica se destaca como dimensão estratégica das capacidades estatais, ao mediar a relação entre conhecimento e ação e favorecer processos de aprendizagem institucional ao longo do tempo (Wu; Ramesh; Howlett, 2015).

Entretanto, a análise também evidencia que a presença dessa capacidade não elimina os desafios inerentes à implementação. Persistem limitações relacionadas à fragmentação organizacional, à circulação desigual de informações e à heterogeneidade na apropriação dos instrumentos analíticos, aspectos amplamente discutidos na literatura sobre coordenação e governança pública (Pires; Gomide, 2014; O'Toole, 2000).

Esses achados indicam que a capacidade analítica deve ser compreendida como parte de um arranjo institucional mais amplo, cuja efetividade depende da articulação entre diferentes dimensões da ação estatal. Assim, sua consolidação requer não apenas a produção de dados, mas também o fortalecimento de mecanismos organizacionais que garantam sua circulação, interpretação e uso nos processos decisórios (Head, 2008).

Do ponto de vista das implicações práticas, o estudo sugere que o fortalecimento da capacidade analítica no nível municipal constitui estratégia relevante para qualificar a implementação de políticas educacionais, especialmente em contextos federativos descentralizados. Isso implica investir em estruturas técnicas, formação de gestores e mecanismos de coordenação, de modo a garantir que a informação produzida seja efetivamente incorporada às práticas institucionais.

Este artigo reafirma a centralidade do nível local como espaço de produção da política pública, no qual diretrizes são continuamente reinterpretadas e ajustadas. Ao evidenciar o papel da capacidade analítica nesse processo, o estudo contribui para ampliar a compreensão sobre os determinantes da implementação e aponta caminhos para o fortalecimento da ação estatal em contextos marcados por complexidade institucional e desigualdade de capacidades.

Referências

ABRUCIO, Fernando Luiz. Coordenação e cooperação no federalismo brasileiro: avanços e desafios. In: ABRUCIO, Fernando Luiz; LOUREIRO, Maria Rita (org.). *O Estado numa era de reformas: os anos FHC*. Brasília: MP, SEGES, 2005.

ARRETCHE, Marta. *Democracia, federalismo e centralização no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

CAPANO, Giliberto; WOO, Jun Jie. Resilience and robustness in policy design: a critical appraisal. *Policy Sciences*, v. 50, n. 3, p. 1–23, 2017.

DUNN, William N. *Public policy analysis: an introduction*. 5. ed. Boston: Pearson, 2012.

EVANS, Peter. *Embedded Autonomy: States and Industrial Transformation*. Princeton: Princeton University Press, 1995.

GRIN, Eduardo José. *Capacidades estatais municipais: aprendizados de um estado imperfeito*. Porto Alegre: UFRGS, 2021.

HEAD, Brian W. Three lenses of evidence-based policy. *Australian Journal of Public Administration*, v. 67, n. 1, p. 1–11, 2008.

HILL, Michael. *The public policy process*. 5. ed. Harlow: Pearson, 2009.

HOWLETT, Michael. *Designing Public Policies: Principles and Instruments*. 2. ed. New York: Routledge, 2019.

HOWLETT, Michael; RAMESH, M. *Studying public policy: policy cycles and policy subsystems*. 2. ed. Oxford: Oxford University Press, 2003.

LIPSKY, Michael. *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York: Russell Sage Foundation, 1980.

LOTTA, Gabriela Spanghero. *Burocracia e implementação de políticas públicas: os agentes comunitários de saúde no Brasil*. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2019.

MAJONE, Giandomenico. *Evidence, argument, and persuasion in the policy process*. New Haven: Yale University Press, 1989.

MAYNARD-MOODY, Steven; MUSHENO, Michael. *Cops, teachers, counselors: stories from the front lines of public service*. Ann Arbor: University of Michigan Press, 2003.

O'TOOLE, Laurence J. Research on policy implementation: assessment and prospects. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 10, n. 2, p. 263–288, 2000.

PAINTER, Martin; PIERRE, Jon (org.). *Challenges to state policy capacity: global trends and comparative perspectives*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2010.

PIRES, Roberto Rocha C.; GOMIDE, Alexandre de Ávila. Capacidades estatais e políticas públicas: arranjos institucionais de políticas sociais no Brasil. *Revista de Sociologia e Política*, Curitiba, v. 22, n. 50, p. 121–143, 2014.

PRESSMAN, Jeffrey L.; WILDAVSKY, Aaron. *Implementation: How Great Expectations in Washington are Dashed in Oakland*. Berkeley: University of California Press, 1973.

SABATIER, Paul A. Top-down and bottom-up approaches to implementation research. *Journal of Public Policy*, v. 6, n. 1, p. 21–48, 1986.

SANTOS, Álvaro Leiva dos. *A implementação de políticas educacionais e as estratégias de gestão local*: o caso de São Miguel dos Campos – AL. 2026. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Políticas Públicas) – Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, São Paulo, 2026.

SKOCPOL, Theda. Bringing the State Back In: Strategies of Analysis in Current Research. In: EVANS, Peter; RUESCHEMEYER, Dietrich; SKOCPOL, Theda (org.). *Bringing the State Back In*. Cambridge: Cambridge University Press, 1985. p. 3–37.

SOUZA, Celina. Governança e financiamento de políticas públicas municipais. *Cadernos de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v. 20, supl. 2, p. S270–S280, 2004.

WU, Xun; RAMESH, M.; HOWLETT, Michael. Policy capacity: a conceptual framework for understanding policy competences and capabilities. *Policy and Society*, v. 34, n. 3-4, p. 165–171, 2015.

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

RIGeP
REVISTA DE DEBATES EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS, GESTÃO E POLÍTICA

RIGeP

REVISTA DE DEBATES EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS, GESTÃO E POLÍTICA

VOLUME 1 · NÚMERO 2

Revista de Debates em Relações Internacionais, Gestão e Política

portaldeperiodicos.idp.edu.br