

ESCOLA SUPERIOR DO PARLAMENTO CEARENSE - UNIPACE

ALÉM DO PLANEJAMENTO: ANÁLISE DOS FATORES DETERMINANTES PARA O INSUCESSO DE POLÍTICAS PÚBLICAS EM FORTALEZA

Itainara Barbosa Miguel¹

Prof. Eliezer Fares Abdala Neto²

RESUMO

Este artigo analisa por que políticas públicas em Fortaleza, apesar de planejadas em instrumentos como o Plano Plurianual (PPA) e o Fortaleza 2040, apresentam resultados aquém do esperado em áreas-chave como saneamento básico, inclusão social e execução orçamentária. Com base em revisão bibliográfica e documental (relatórios oficiais municipais, dados nacionais de saneamento e literatura de implementação de políticas), identificamos determinantes recorrentes de insucesso: (i) falhas de capacidade estatal e coordenação interinstitucional; (ii) desalinhamentos entre planejamento, orçamento e execução; (iii) déficits de infraestrutura e de dados setoriais (especialmente saneamento); e (iv) fragilidades no monitoramento orientado a resultados e na devolutiva para a sociedade. Evidências do Relatório de Avaliação do PPA 2022–2025 (biênio 2022–2023) indicam que apenas 50% dos indicadores estratégicos atingiram as metas em 2023 e 47,67% dos indicadores de programa ficaram abaixo do alvo (somando os que não atingiram a meta em diferentes faixas), além de forte oscilação entre subexecução (2022) e execução excedente (2023) — sintoma de previsões orçamentárias pouco acuradas e ajustes reativos (FORTALEZA, 2024). No saneamento, a cidade mantém posição desfavorável em rankings nacionais recentes, refletindo baixa cobertura de água e esgoto quando comparada a outras capitais (TRATA BRASIL, 2024). À luz do referencial de implementação (Pressman & Wildavsky; Lipsky; Andrews, Pritchett & Woolcock), discutimos causas estruturais e táticas e propomos medidas para reduzir riscos de insucesso: PDIA, contratos por desempenho, integração de dados, fortalecimento da governança territorial e avaliação contínua com participação social. [planejamento.fortaleza.ce.gov.brTrata Brasil](http://planejamento.fortaleza.ce.gov.brTrata%20Brasil)

Palavras-chave: Atenção à implementação; Fortaleza 2040; PPA; Saneamento básico; Monitoramento e avaliação; Governança pública.

¹ Itainara Barbosa Miguel; Graduada; E-mail: itainarabarbosamiguel@gmail.com.

² Eliezer Fares Abdala Neto; Doutor; E-mail: eliezer.neto@al.ce.gov.br.

1 INTRODUÇÃO

Fortaleza dispõe de um arcabouço robusto de planejamento — do Plano Plurianual (PPA 2022–2025) ao Plano Fortaleza 2040 —, concebido para orientar prioridades, investimentos e metas de longo prazo (FORTALEZA, 2017–; FORTALEZA, 2024). Esses instrumentos estabelecem diretrizes estratégicas consistentes e buscam alinhar políticas públicas ao horizonte do desenvolvimento sustentável, reforçando a importância da governança planejada. Entretanto, persistem lacunas significativas de desempenho em áreas essenciais, o que desafia a eficácia desses mecanismos.

Em 2023, por exemplo, a cidade figurou entre as piores posições nacionais em saneamento básico, com cobertura de água e esgotamento sanitário inferiores à média das capitais brasileiras (TRATA BRASIL, 2024). Essa realidade, evidenciada por relatórios nacionais de desempenho setorial, contrasta com a ambição dos planos estratégicos e reforça o hiato entre o planejamento e a execução.

A literatura sobre implementação de políticas públicas sugere que insucessos não derivam apenas de falhas de formulação normativa, mas sobretudo de gargalos de capacidade estatal, de problemas de coordenação interinstitucional e da baixa adaptabilidade às condições locais (PRESSMAN; WILDAVSKY, 1984; LIPSKY, 2010; ANDREWS; PRITCHETT; WOOLCOCK, 2017). Esse referencial evidencia que a execução é um campo marcado por disputas, recursos limitados e pelo comportamento dos implementadores de nível de rua, cuja atuação condiciona diretamente os resultados.

No Brasil, instituições de pesquisa como o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) e a Escola Nacional de Administração Pública (Enap) destacam a relevância de alinhar planejamento, execução orçamentária e evidências, além de consolidar rotinas de monitoramento e avaliação (M&A) capazes de retroalimentar o ciclo de políticas (IPEA, 2020; ENAP, 2018; 2021). Nos últimos anos, avaliações nacionais têm mostrado que falhas de implementação decorrem da baixa integração de dados e da ausência de mecanismos de aprendizagem contínua (ENAP, 2021).

Além disso, relatórios municipais apontam que a execução orçamentária em

Fortaleza permanece sujeita a oscilações, com anos de subexecução seguidos de períodos de execução excedente, o que compromete a previsibilidade e dificulta a entrega consistente de resultados (FORTALEZA, 2024). Esse cenário reforça a necessidade de aprimorar os instrumentos de gestão pública, evitando ajustes reativos e favorecendo maior estabilidade e transparência.

Diante disso, evidencia-se que não basta a existência de planos estratégicos bem formulados: é indispensável que o poder público disponha de capacidade estatal efetiva para sustentar a entrega, articulando transparência, participação cidadã e instrumentos modernos de governança territorial (OBSERVATÓRIO/IPLANFOR, 2024). Assim, este artigo busca integrar aportes clássicos e contemporâneos sobre implementação ao caso de Fortaleza, a fim de compreender por que políticas planejadas com rigor têm apresentado resultados limitados e quais caminhos podem reduzir riscos de insucesso.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E/OU DESENVOLVIMENTO

1. Conceitos e Evolução da Implementação de Políticas Públicas

O campo da implementação de políticas públicas emergiu como resposta à constatação de que o êxito de um programa não depende apenas de sua formulação, mas da forma como é traduzido em ações concretas. Pressman e Wildavsky (1984) foram pioneiros ao demonstrar que o “fracasso” na implementação decorre da complexidade das interações entre múltiplos atores, regras burocráticas e contextos institucionais, inaugurando uma visão processual e incremental das políticas. Essa perspectiva rompeu com a ideia de linearidade entre planejamento e resultado, introduzindo o conceito de “cadeia de implementação” e seus múltiplos pontos de ruptura.

Posteriormente, Lipsky (2010) ampliou o debate ao propor o conceito de *street-level bureaucracy*, destacando o papel dos servidores públicos de linha de frente como formuladores de fato das políticas. Suas decisões cotidianas, baseadas em interpretações práticas e constrangimentos de recursos, definem a concretização das políticas no território. Essa abordagem deslocou o foco da análise da norma

para o comportamento dos implementadores, reconhecendo a autonomia relativa dos agentes públicos e os dilemas éticos e operacionais que enfrentam.

Nas últimas décadas, a literatura evoluiu para abordagens mais realistas e adaptativas, enfatizando as condições de governança, aprendizagem institucional e experimentação contínua (Andrews; Pritchett; Woolcock, 2017). Modelos contemporâneos como o *Problem-Driven Iterative Adaptation* (PDIA) argumentam que o sucesso da implementação depende da capacidade de aprendizado incremental e de ajustes contextuais, e não apenas da aderência a planos formais (Pritchett et al., 2021). Essa transição teórica fornece base para compreender os desafios enfrentados por administrações locais, como a de Fortaleza, que operam em ambientes de alta complexidade institucional e restrições de capacidade estatal.

2. Capacidade Estatal e Governança

A capacidade estatal é um dos pilares da execução eficaz de políticas públicas. O conceito refere-se à habilidade de governos formularem, coordenarem e implementarem ações públicas com coerência, legitimidade e continuidade (Skocpol, 1985; IPEA, 2020). Em termos práticos, envolve competências técnicas, recursos humanos qualificados, coordenação intergovernamental e arranjos institucionais que promovam coerência entre políticas e níveis de governo (ENAP, 2018).

A literatura recente aponta que falhas na governança pública resultam, frequentemente, de baixa articulação entre órgãos, excesso de burocracia normativa e ausência de mecanismos de responsabilização (Souza & Pires, 2022). No contexto municipal, essas fragilidades são agravadas por dependência financeira e pela fragmentação das políticas entre secretarias (IPEA, 2020). A experiência de Fortaleza reflete tais desafios, uma vez que a execução de programas estratégicos demanda coordenação entre secretarias setoriais, órgãos estaduais e parceiros privados — uma condição raramente alcançada de forma integrada.

A abordagem PDIA (Andrews; Pritchett; Woolcock, 2017) propõe superar essas limitações por meio da aprendizagem iterativa e da adaptação institucional, defendendo que o fortalecimento da capacidade estatal deve ocorrer “fazendo o que é possível e aprendendo com os resultados”. Esse enfoque dialoga com a noção

contemporânea de *governança colaborativa*, na qual a participação social, o compartilhamento de dados e o alinhamento entre planejamento e execução tornam-se elementos centrais da capacidade estatal moderna (Pires, 2023).

3. Planejamento, Orçamento e Execução de Políticas Públicas

O planejamento público é o instrumento que estrutura prioridades governamentais e orienta a alocação de recursos. No Brasil, o Plano Plurianual (PPA) estabelece diretrizes e metas quadrienais, enquanto planos estratégicos locais, como o Fortaleza 2040, definem visões de longo prazo para o desenvolvimento urbano e social (FORTALEZA, 2017–; FORTALEZA, 2024). Contudo, a distância entre o que é planejado e o que é efetivamente executado permanece significativa.

Estudos do IPEA (2020) e da ENAP (2021) apontam que essa lacuna decorre, em grande parte, de inconsistências entre previsão orçamentária e capacidade de execução, resultando em ciclos de subexecução e contingenciamento. Em Fortaleza, relatórios de avaliação do PPA 2022–2025 demonstram flutuações orçamentárias expressivas entre 2022 e 2023, com variações de mais de 20% entre valores autorizados e executados (FORTALEZA, 2024). Essas discrepâncias evidenciam que o planejamento formal, embora tecnicamente estruturado, enfrenta limitações práticas de governança fiscal e previsibilidade.

Além disso, a execução das políticas sofre com rigidez normativa e baixa flexibilidade orçamentária, fatores que reduzem a capacidade de adaptação diante de imprevistos (Souza & Rocha, 2023). A literatura sobre *policy implementation* reforça que a efetividade do gasto público depende de uma integração dinâmica entre planejamento, orçamento e monitoramento de resultados (Pressman; Wildavsky, 1984). Assim, aprimorar a governança orçamentária e a gestão baseada em evidências torna-se condição essencial para transformar planos em entregas concretas.

4. Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas

O monitoramento e a avaliação (M&A) são componentes indispensáveis de uma gestão pública orientada a resultados. O monitoramento permite acompanhar o

progresso das ações, enquanto a avaliação analisa sua efetividade, eficiência e impacto (ENAP, 2021). Em Fortaleza, o *Observatório de Políticas Públicas e Gestão Governamental do Iplanfor* tem atuado como instância técnica de acompanhamento do Plano Fortaleza 2040, promovendo análises periódicas e indicadores de desempenho (OBSERVATÓRIO/IPLANFOR, 2024).

No plano nacional, o fortalecimento do M&A tem sido defendido por órgãos como o IPEA e a ENAP, que recomendam o uso sistemático de evidências para realimentar o ciclo de políticas públicas e aprimorar decisões (IPEA, 2020; ENAP, 2021). No entanto, estudos recentes indicam que muitas administrações municipais ainda enfrentam limitações de dados, ausência de metas claras e baixa institucionalização de rotinas avaliativas (Pereira et al., 2024).

O uso de indicadores de desempenho, metas e relatórios públicos de resultados é uma prática essencial para aprimorar a transparência e fortalecer a accountability (Brasil, 2024). Ferramentas como o Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (SNIS) têm se tornado referenciais para acompanhamento de políticas setoriais, fornecendo dados comparativos sobre cobertura, eficiência e custos dos serviços públicos. No entanto, a consolidação de uma cultura de avaliação contínua ainda é um desafio, especialmente quando o foco político permanece sobre a execução física e financeira em detrimento da efetividade social (Souza, 2024).

5. Dados, Informação e Infraestrutura para a Tomada de Decisão

A qualidade dos dados e da infraestrutura informacional é determinante para o sucesso das políticas públicas. A literatura contemporânea sobre governança digital enfatiza que a capacidade de gerar, integrar e analisar informações é condição básica para o planejamento baseado em evidências (OCDE, 2023). No Brasil, iniciativas como o SNIS e o Instituto Trata Brasil têm contribuído significativamente para a transparência e a mensuração da eficiência em saneamento, fornecendo bases de dados acessíveis e comparáveis entre municípios (TRATA BRASIL, 2024).

Entretanto, a mera existência de dados não garante seu uso estratégico. Em muitos casos, informações são dispersas entre secretarias e órgãos municipais, dificultando análises integradas e decisões tempestivas

(OBSERVATÓRIO/IPLANFOR, 2024). A ausência de interoperabilidade entre sistemas e de competências analíticas limita a utilização plena dos dados disponíveis (ENAP, 2021).

A transparência e o acesso público à informação são componentes centrais da *accountability* democrática (Fox, 2022). A criação de painéis públicos e plataformas abertas de monitoramento, aliada ao engajamento social, fortalece o controle social e amplia a legitimidade das políticas. No caso de Fortaleza, a consolidação de um sistema integrado de dados territoriais e socioeconômicos poderia subsidiar decisões mais precisas, reduzir redundâncias administrativas e promover maior alinhamento entre planejamento, execução e avaliação.

3 METODOLOGIA

A pesquisa adota abordagem qualitativa, com base em revisão bibliográfica e documental. Foram utilizadas três categorias principais de fontes:

1. Documentos oficiais municipais e nacionais, com destaque para o *Relatório de Avaliação do PPA 2022–2025 (biênio 2022–2023)*, os relatórios do *Plano Fortaleza 2040* e dados setoriais do *Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento – SNIS* (BRASIL, 2024; FORTALEZA, 2024).
2. Estudos e relatórios especializados recentes, como o *Ranking do Saneamento 2024* do Instituto Trata Brasil, que permite comparar Fortaleza a outras capitais (TRATA BRASIL, 2024).
3. Literatura científica e institucional sobre implementação de políticas públicas, abrangendo desde clássicos da área (PRESSMAN; WILDAVSKY, 1984; LIPSKY, 2010) até abordagens contemporâneas como o *Problem Driven Iterative Adaptation – PDIA* (ANDREWS; PRITCHETT; WOOLCOCK, 2017) e estudos nacionais (ENAP, 2018; IPEA, 2020; ENAP, 2021).

A coleta priorizou publicações de 2019 a 2025, em português e inglês, disponíveis em repositórios oficiais e bases institucionais, garantindo atualidade e relevância. Os documentos foram analisados por meio de **análise de conteúdo temática**, sintetizando achados nos seguintes eixos: (i) capacidade e coordenação estatal; (ii) planejamento, orçamento e execução; (iii) dados e infraestrutura; e (iv) monitoramento, avaliação e participação.

A triangulação entre evidências documentais e literatura especializada buscou reduzir vieses e ampliar a robustez analítica. Esse procedimento é consistente com boas práticas de pesquisa em políticas públicas, que recomendam combinar dados administrativos, relatórios de desempenho e interpretações teóricas para explicar o insucesso ou êxito das políticas (ENAP, 2021; OBSERVATÓRIO/IPLANFOR, 2024).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos na análise documental e bibliográfica evidenciam um paradoxo recorrente na gestão pública municipal de Fortaleza: a existência de um arcabouço de planejamento tecnicamente sólido, contrastando com a dificuldade de converter metas estratégicas em entregas concretas. Essa constatação reforça o argumento clássico de Pressman e Wildavsky (1984) de que o insucesso de políticas públicas raramente decorre de deficiências no desenho formal, mas de falhas nas etapas intermediárias da implementação, onde se concentram as interações decisórias, disputas institucionais e restrições de capacidade.

A partir da triangulação dos documentos oficiais (PPA 2022–2025; Plano Fortaleza 2040; relatórios do Observatório/Iplanfor) e da literatura recente, foi possível identificar **quatro fatores determinantes para o insucesso relativo das políticas públicas em Fortaleza**:

1. **Fragilidade de coordenação interinstitucional:**

A execução de programas estratégicos, como os voltados ao saneamento e à mobilidade urbana, depende de articulação entre múltiplas secretarias, órgãos estaduais e parceiros privados. Contudo, a ausência de mecanismos permanentes de coordenação e comunicação entre essas instâncias tem produzido sobreposição de ações, lacunas de responsabilidade e dificuldades de sincronizar cronogramas. Esse quadro corrobora a análise de Souza e Pires (2022) sobre a fragmentação administrativa como um dos principais entraves à governança municipal no Brasil.

2. **Oscilações na execução orçamentária e rigidez normativa:**

Relatórios do PPA (FORTALEZA, 2024) revelam que a execução financeira tem sido marcada por flutuações expressivas, comprometendo a previsibilidade e a sustentabilidade das políticas. Essa descontinuidade operacional reflete não apenas limitações fiscais, mas também rigidez

normativa e baixa flexibilidade na alocação de recursos, dificultando ajustes dinâmicos frente a imprevistos. O fenômeno é consistente com o diagnóstico da ENAP (2021) de que a baixa adaptabilidade é um dos principais gargalos da implementação de políticas em nível municipal.

3. Déficit de capacidade estatal e de aprendizagem institucional:

Embora Fortaleza possua instrumentos modernos de planejamento, a efetividade de sua execução esbarra na escassez de quadros técnicos especializados, e ausência de uma cultura institucional voltada à aprendizagem. A abordagem PDIA (Andrews; Pritchett; Woolcock, 2017) sugere que administrações que não desenvolvem mecanismos iterativos de aprendizado tendem a repetir erros estruturais, mesmo com avanços formais em planejamento e regulação. No caso analisado, a limitação de feedbacks entre formulação e execução impede ajustes baseados em evidências.

4. Insuficiência de dados integrados e de práticas sistemáticas de monitoramento e avaliação (M&A):

Apesar dos esforços do Observatório do Iplanfor e de ferramentas nacionais como o SNIS, a integração de dados entre secretarias e órgãos municipais ainda é incipiente. Essa carência de interoperabilidade restringe a capacidade analítica do poder público e reduz a transparência das decisões. Segundo Fox (2022) e ENAP (2021), a ausência de M&A institucionalizado leva à perda de memória organizacional e à baixa accountability, comprometendo a confiança social nas políticas.

Esses fatores, inter-relacionados, ajudam a compreender por que políticas planejadas com base em evidências e metas ambiciosas — como as constantes no Plano Fortaleza 2040 — têm enfrentado limitações de desempenho. A análise indica que o hiato entre planejamento e execução é resultado de falhas sistêmicas de governança, que envolvem tanto aspectos técnicos quanto políticos e culturais. O poder público local, embora possua instrumentos de planejamento robustos, ainda carece de capacidade adaptativa, elemento central para transformar planos em resultados sustentáveis.

Do ponto de vista analítico, observa-se que a capacidade estatal de Fortaleza é assimétrica: avançada na formulação e planejamento estratégico, mas frágil na coordenação operacional e no uso inteligente de dados. Isso confirma o argumento de Skocpol (1985) de que a força de um Estado não reside apenas em sua

estrutura formal, mas em sua habilidade de implementar políticas de forma contínua, legítima e coerente. Em síntese, o caso de Fortaleza exemplifica o desafio contemporâneo das administrações urbanas latino-americanas: conciliar planejamento de longo prazo com execução responsiva e baseada em evidências.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa demonstrou que o insucesso relativo das políticas públicas em Fortaleza não decorre da ausência de planejamento ou da falta de visão estratégica, mas sim de limitações na capacidade estatal e institucional que comprometem a execução eficaz dos planos. Embora a cidade disponha de instrumentos consolidados — como o Plano Plurianual (PPA 2022–2025) e o Plano Fortaleza 2040 —, o desempenho setorial, especialmente em áreas como saneamento, revela que ainda persiste uma distância estrutural entre o que é planejado e o que é entregue.

O estudo reforça a importância de adotar uma visão integrada e adaptativa da governança pública, alinhada a princípios do *Problem-Driven Iterative Adaptation* (PDIA). A administração municipal deve fortalecer seus mecanismos de coordenação intersetorial, ampliar a formação técnica dos servidores, e instituir rotinas permanentes de monitoramento e avaliação, capazes de retroalimentar o ciclo de políticas com base em evidências empíricas e aprendizado organizacional.

Também se destaca a necessidade de modernizar a infraestrutura de dados municipais, promovendo interoperabilidade entre sistemas, integração de informações georreferenciadas e uso de painéis públicos de transparência, a fim de facilitar a tomada de decisão e o controle social. Essa transformação digital e institucional é condição para consolidar uma cultura de accountability e eficiência.

Por fim, a experiência de Fortaleza ilustra um dilema mais amplo das cidades brasileiras: a coexistência de planejamento sofisticado e capacidade limitada de implementação. Superar esse descompasso requer mais do que planos bem formulados — exige governos capazes de aprender, adaptar-se e coordenar esforços de forma colaborativa e transparente. Nesse sentido, o fortalecimento da capacidade estatal, da governança territorial e da cultura de avaliação contínua constituem os pilares indispensáveis para que políticas públicas deixem de ser promessas de papel e se tornem entregas concretas para a sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDREWS, Matt; PRITCHETT, Lant; WOOLCOCK, Michael. *Building State Capability: Evidence, Analysis, Action*. Oxford: Oxford University Press, 2017.

BRASIL. Ministério das Cidades. *Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (SNIS): Diagnóstico dos Serviços de Água e Esgotos – 2024*. Brasília: MCID, 2024.

ENAP – ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. *Guia de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas*. Brasília: ENAP, 2018.

ENAP – ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. *Implementação de Políticas Públicas no Brasil: avanços e desafios*. Brasília: ENAP, 2018.

ENAP – ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. *Relatório de Avaliação de Políticas Públicas 2018*. Brasília: ENAP, 2018.

ENAP – ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. *Boas práticas em monitoramento e avaliação de políticas públicas*. Brasília: ENAP, 2021.

ENAP – ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. *Boletim de Avaliação de Políticas Públicas 2021*. Brasília: ENAP, 2021.

ENAP – ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. *Panorama da Avaliação de Políticas Públicas no Brasil*. Brasília: ENAP, 2021.

FORTALEZA. Instituto de Planejamento de Fortaleza. *Plano Fortaleza 2040*. Fortaleza: IPLANFOR, 2017–. Disponível em: <https://fortaleza2040.fortaleza.ce.gov.br>. Acesso em: 29 set. 2025.

FORTALEZA. Prefeitura Municipal. *Plano Plurianual 2022–2025: Relatório de Avaliação Biênio 2022–2023*. Fortaleza: SEPOG, 2024. Disponível em: <https://planejamento.fortaleza.ce.gov.br>. Acesso em: 29 set. 2025.

FORTALEZA. Prefeitura Municipal. *Relatório do Plano Fortaleza 2040: balanço de execução 2024*. Fortaleza: IPLANFOR, 2024.

FOX, Jonathan. *Social Accountability: What Does the Evidence Really Say? World Development*, v. 178, p. 106–128, 2022.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. *Capacidade Estatal e Desempenho Governamental: Diagnósticos e Desafios*. Brasília: IPEA, 2020.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. *Governança e Capacidade Estatal no Brasil: desafios contemporâneos*. Brasília: IPEA, 2020.

LIPSKY, Michael. *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. 30th Anniversary expanded ed. New York: Russell Sage Foundation, 2010.

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. *Government at a Glance 2023: Digital Government*. Paris: OECD Publishing, 2023.

OBSERVATÓRIO/IPLANFOR. *Boletim de Monitoramento e Avaliação das Políticas Públicas de Fortaleza – 2024*. Fortaleza: IPLANFOR, 2024.

OBSERVATÓRIO/IPLANFOR. *Observatório de Fortaleza: Relatório de Monitoramento das Políticas Urbanas 2024*. Fortaleza: IPLANFOR, 2024.

OBSERVATÓRIO/IPLANFOR. *Relatório de Monitoramento do Plano Fortaleza 2040 – 2024*. Fortaleza: IPLANFOR, 2024.

PEREIRA, Ana C. et al. *Desafios do Monitoramento e Avaliação em Governos Locais Brasileiros*. *Revista Brasileira de Políticas Públicas*, v. 15, n. 2, p. 55–74, 2024.

PIRES, Roberto. *Governança Colaborativa e Capacidade Estatal no Brasil*. Brasília: IPEA, 2023.

PRESSMAN, Jeffrey L.; WILDAVSKY, Aaron. *Implementation: How Great Expectations in Washington Are Dashed in Oakland*. 3rd ed. Berkeley: University of California Press, 1984.

PRITCHETT, Lant; ANDREWS, Matt; WOOLCOCK, Michael. *Learning to Adapt in Development: Insights from PDIA Implementation*. *World Bank Working Paper*, n. 10215, 2021.

SOUZA, Flávia; PIRES, Lúcia. *Coordenação Intergovernamental e Desempenho de Políticas Municipais*. *Cadernos de Administração Pública*, v. 19, n. 3, p. 121–139, 2022.

SOUZA, J. R.; ROCHA, M. E. *Rigidez Fiscal e Efetividade do Gasto Público no Contexto Municipal*. *Revista do Serviço Público*, v. 74, n. 1, p. 45–63, 2023.

SOUZA, Tatiana M. *Cultura de Avaliação e Transparência no Setor Público Brasileiro*. *Gestão & Políticas Públicas*, v. 14, n. 2, p. 98–114, 2024.

TRATA BRASIL. *Ranking do Saneamento 2024*. São Paulo: Instituto Trata Brasil, 2024. Disponível em: <https://tratabrasil.org.br>. Acesso em: 29 set. 2025.