

Avaliação, implementação e gestão adaptativa de políticas e programas

Policies and program evaluation, implementation and adaptive management

Rogério Renato Silva^{1*}, Ana Maria Carneiro², Carolina Imura^{3,4}

¹Pacto Organizações Regenerativas, São Paulo, SP, Brasil

²Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), Núcleo de Estudos de Políticas Públicas, Campinas, SP, Brasil

³Rede Brasileira de Monitoramento e Avaliação, Brasília, DF, Brasil

⁴Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, MG, Brasil

COMO CITAR: Silva, Rogério Renato, Carneiro, Ana Maria, & Imura, Carolina (2022). Avaliação, implementação e gestão adaptativa de políticas e programas. *Revista Brasileira de Avaliação*, 11(2), e113822. <https://doi.org/10.4322/rbaval202211038>

A implementação de políticas públicas e programas sociais tem se tornado um tema de grande interesse na comunidade avaliativa. Se a boa formulação dessas iniciativas continua associada a investimentos em diagnósticos, ao uso de evidências científicas e a processos de planejamento democráticos e sensíveis à realidade, aterrissar as ações na realidade das instituições e territórios tem sido uma tarefa cada vez mais desafiadora. Disputas por prioridades de governo, alocação de recursos, concertação de atores, condições de trabalho dos profissionais, qualidade dos serviços e aderência dos usuários estão entre os principais obstáculos quando desejamos alterar práticas, mudar serviços e transformar realidades.

Nos caldeirões sociais em que as políticas e programas se realizam de fato, as realidades muitas vezes escapam às previsões, requerendo dos atores elevadas capacidades de adaptar os desenhos aos contextos, quando não de reinventá-los completamente. Enquanto os mais afoitos podem rotular tais situações como gestão pelo improviso, preferimos reconhecê-las como gestão adaptativa. É no entroncamento entre plano e realidade, entre ação e reflexão, entre ato e aprendizagem, que melhor localizamos o lugar da avaliação para apoiar a implementação de políticas e programas: operar como um dispositivo de investigação da realidade e de produção de saberes comprometido em fazer acontecer o direito e os resultados.

Práticas de gestão adaptativa ancoram-se na avaliação porque admitem francamente que há incertezas a respeito de como a realidade se comporta e como responderá às ações de uma organização (Bond, 2016). Na medida em que as instituições e os territórios reagem às ações para delas se apropriar e algo fazer, não é possível um planejamento que antecipe todos os cenários ou que reúna todas as condições para reduzir riscos e mitigar obstáculos. Nestes casos, a reação compõe a aterrissagem da política e sinaliza que uma nova etapa de coprodução está em curso. Perceber, aprender e ajustar são importantes tarefas esperadas para as avaliações nestas situações.

Interessadas em operar de modo culturalmente sensível (AEA, 2011), práticas de gestão adaptativa dedicam-se a examinar como as realidades das instituições e dos territórios funcionam. Dispostas a reconhecer os atores e seus desejos, os problemas e seus mecanismos, os ativos e suas oportunidades, lançam mão da avaliação com vistas a ajustar seu posicionamento do tabuleiro, reconstruir narrativas, criar alianças e elevar o sentido da ação e seu potencial de resultados. Nestas circunstâncias, a investigação da realidade com vistas a ganhar governabilidade são também importantes tarefas avaliativas.

Rogério Renato Silva, branco, sócio da Pacto Organizações Regenerativas.

Ana Maria Carneiro, branca, pesquisadora, Núcleo de Estudos de Políticas Públicas, Universidade Estadual de Campinas.

Carolina Imura, branca, diretora da Rede Brasileira de Monitoramento e Avaliação e diretora de políticas públicas da Fundação João Pinheiro.

A RBAVAL apoia os esforços relativos à visibilidade dos autores negros na produção científica. Assim, nossas publicações solicitam a autodeclaração de cor/etnia dos autores dos textos para tornar visível tal informação nos artigos.

Recebido: Julho 19, 2022

Aceito: Julho 19, 2022

***Autor correspondente:**

Rogério Renato Silva

E-mail: rogerio@pacto.site



Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.



Práticas de gestão adaptativa partem também da premissa de que sempre haverá importantes diferenças entre os resultados potenciais de uma ação e seus efeitos reais na realidade; ou sua efetividade. O que permite sintonizar ou transformar as estratégias é examinar os resultados e compreender os fatores que os influenciam, tais como a capacidade técnica dos profissionais, a aderência dos usuários ou mudanças nas condições de vida de uma comunidade. Acompanhar os resultados e compreender seus determinantes para adaptar as ações são também tarefas esperadas para as avaliações comprometidas em apoiar a implementação.

Em razão de operar a partir da premissa de que todos os atores governam, as práticas de gestão adaptativa trabalham para favorecer e qualificar a participação dos atores interessados, ou *stakeholders*, na gestão das mudanças. Legítimos sujeitos de direitos civis e sociais, coautores dos processos, fontes privilegiadas de saber e agentes com real poder de mobilização e transformação, os atores são parte indissociável da gestão adaptativa. Nessa direção, cabe às avaliações a tarefa de criar ambientes que favoreçam o diálogo e aprendizagem com vistas a permitir as negociações (Guba & Lincoln, 2011), renegociações e as pactuações, sempre necessárias.

As avaliações, portanto, parecem ser essenciais para distinguir as práticas de gestão adaptativa da gestão pelo improviso, ou a gestão indecisa nos termos de Green (2016). Para o autor, a correção do curso pode ser um mero sinal de uma gestão que muda de ideia o tempo todo e que não sabe o que fazer. E ainda, a premissa de que ganhamos quando reconhecemos rapidamente que falhamos (*failing fast*), para corrigir as ações, pode também se tornar apenas um tema de embaraço para os gestores nos ambientes políticos em que vivemos. O importante aqui é criar mecanismos de avaliação que corresponsabilizem o conjunto dos atores com as práticas adaptativas de gestão, fazendo da necessidade de adaptar um objeto de governança.

Ao favorecer diálogos e reflexões nessa direção, esperamos que as produções apresentadas neste volume da Revista Brasileira de Avaliação possam ser examinadas em diálogo com os desafios da implementação de políticas e programas, com vistas a conectar mais pessoas à produção de saberes nesta direção. Esperamos também que o destaque à aliança entre avaliação, implementação e gestão adaptativa que trazemos neste editorial estimule a comunidade avaliadora a dialogar e produzir na direção do compromisso expresso na gênese e na política editorial desta revista: promover o uso das avaliações em temas de interesse público para contribuir para a garantia de direitos civis, políticos, ambientais e sociais no Brasil, o aprofundamento da democracia e o uso inteligente de recursos públicos e privados.

Fonte de financiamento

Não há.

Conflito de interesse

Não há.

Agradecimentos

Não há.

Referências

American Evaluation Association – AEA. (2011). *Public statement on cultural competence in evaluation*. Recuperado em 19 de julho de 2022, de <https://www.eval.org/Portals/0/Docs/aea.cultural.competence.statement.pdf>

Bond. (2016). *Adaptive management: What it means for CSOs*. Recuperado em 4 de julho de 2022, de https://www.bond.org.uk/sites/default/files/resource-documents/adaptive_management_-_what_it_means_for_csos_0.pdf

Green, Duncan. (2016, Dezembro 8). *Adaptive management looks like it's here to stay. Here's why that matters*. Recuperado em 4 de julho de 2022, de <https://oxfamapps.org/fp2p/adaptive-management-looks-like-its-hear-to-stay-heres-why-that-matters/>

Guba, Egon, & Lincoln, Yvonna Sessions. (2011). *Avaliação de quarta geração*. Campinas: Editora da Unicamp.