

Incorporando Avaliações no Governo Local

Orientações sobre estrutura organizacional e modelo operacional

Introdução

O propósito deste documento é auxiliar líderes municipais e suas equipes a **desenvolver uma unidade de avaliação dentro do governo local**. Essa unidade ajudará a cidade a conduzir avaliações de seus programas, políticas e práticas, incluindo avaliações experimentais como ensaios controlados randomizados (ECRs).

O público-alvo deste documento geralmente será o pessoal do gabinete do prefeito, desempenho, orçamento ou outro setor central semelhante, bem como funcionários de outros departamentos que buscam melhorar as práticas de avaliação no governo local.

Este documento pretende servir como ponto de partida para a criação de uma unidade de avaliação e ajudará a guiar o processo de implementação ou aperfeiçoamento da unidade de avaliação em seu governo local.

Este documento está estruturado para ajudar a responder às perguntas:

- O que é uma unidade de avaliação e por que ela é importante?
- Quais modelos são recomendados para a estrutura de uma unidade de avaliação?
- Como funcionam esses diferentes modelos?
- Qual modelo pode ser adequado para a minha cidade?

Visão geral

O que é uma unidade de avaliação?

Uma **unidade de avaliação** é um indivíduo, equipe ou parceiro externo responsável por delimitar, projetar e executar avaliações dentro do seu governo local. A unidade de avaliação oferece várias vantagens em comparação com uma abordagem mais improvisada, incluindo maior eficiência através de uma melhor coordenação, capacidade de acesso a indivíduos com habilidades especializadas em avaliação e capacidade de monitorar resultados a longo prazo.

Você está pronto para uma unidade de avaliação?

Conforme você inicia o processo de incorporar a avaliação em seu governo local, sugerimos fazer algumas perguntas fundamentais à sua equipe para garantir que seu escritório esteja pronto para uma equipe designada.

Você tem um defensor definido? Recomendamos que os governos locais tenham um "**defensor de avaliação**". O defensor é um funcionário sênior que garante que a equipe tenha o suporte e acesso necessários para realizar avaliações. Eles ajudam a orientar o trabalho e a remover os obstáculos que a equipe de avaliação possa encontrar. Identificar um defensor é essencial para uma unidade de avaliação bem-sucedida.

Você já fez uma avaliação piloto? Recomendamos que as cidades conduzam pelo menos uma avaliação piloto para ter uma ideia de como uma avaliação pode funcionar dentro de sua estrutura local e demonstrar o valor das avaliações.

O que faz uma unidade de avaliação?

Uma unidade de avaliação auxilia o governo local a realizar avaliações úteis e de alta qualidade de programas, políticas e práticas. Ela permite que os departamentos aprendam sobre o que funciona e tomem medidas adequadas. Além de sua função principal de conduzir avaliações, ela pode ajudar a desenvolver a capacidade de avaliação nos departamentos por meio de workshops, treinamentos e fornecimento de recursos.

Durante uma avaliação, a equipe de avaliação e a equipe do departamento cuja política, programa ou prática está sendo avaliado trabalham juntos para identificar oportunidades, projetar avaliações e agir com base nos resultados (por exemplo, ampliar abordagens bem-sucedidas). As principais funções da unidade de avaliação e do departamento estão resumidas na tabela abaixo:

Fase da avaliação	Função da unidade de	Função da equipe do
-------------------	----------------------	---------------------

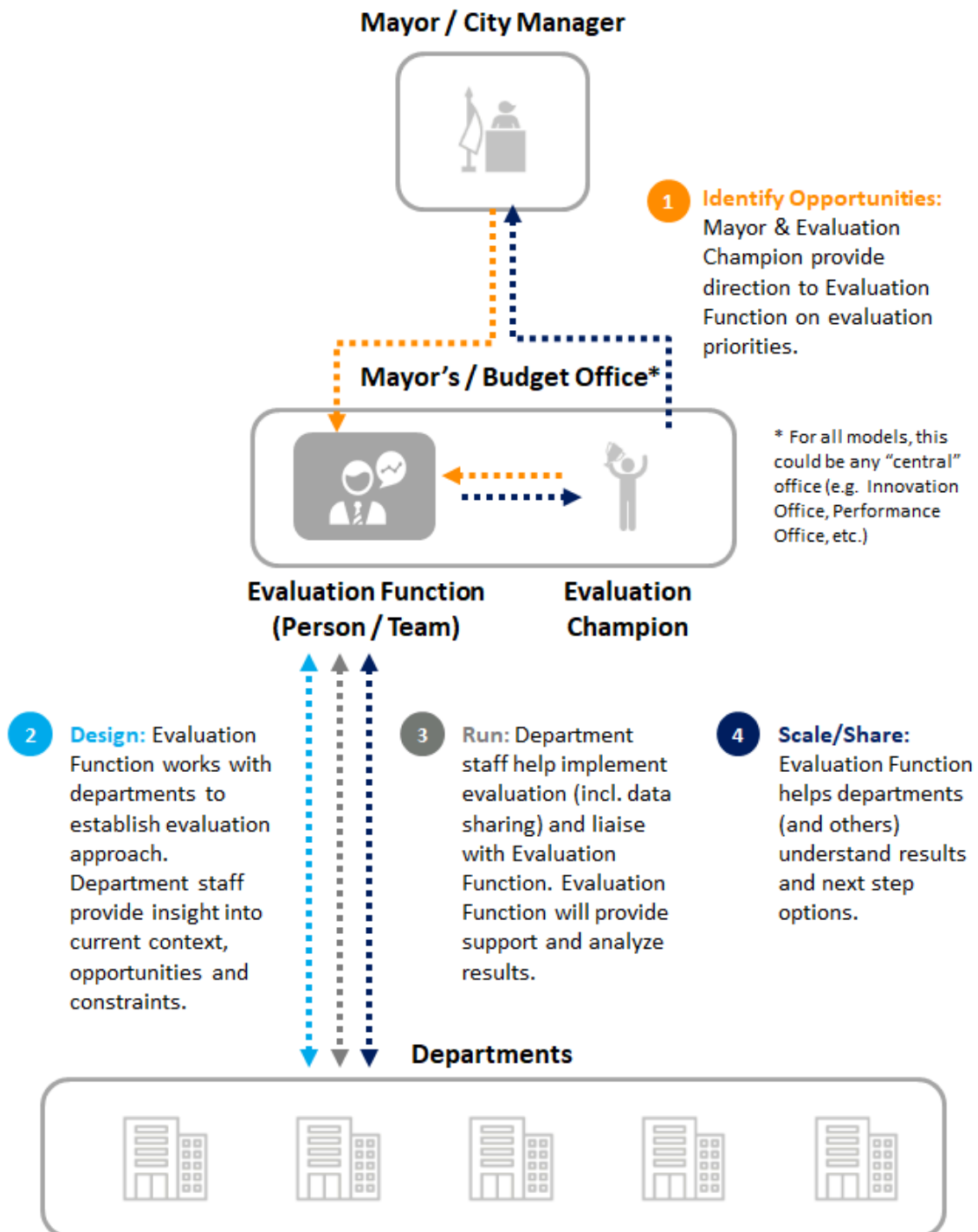
	avaliação	departamento
Identificar oportunidades	Ajudar departamentos e agências a identificar oportunidades de alta prioridade para avaliar seus programas, políticas e práticas.	Aproximar-se e colaborar com a unidade de avaliação para identificar oportunidades e fornecer informações sobre prioridades para possíveis avaliações.
Projetar	Trabalhar com parceiros e partes interessadas para estabelecer como a avaliação funcionará (ou seja, o método de avaliação) para garantir que ela produza as evidências necessárias e funcione dentro de restrições práticas.	Ajudar a unidade de avaliação a compreender o estado atual (ou seja, como a política, programa ou prática funciona atualmente), fornecer dados sobre a implementação e identificar as principais restrições em relação às abordagens de avaliação potenciais.
Executar	Fornecer suporte para garantir que a avaliação seja conduzida conforme planejado (e ajudar a tomar decisões quando isso não for possível), analisar os resultados da avaliação.	Apoiar a implementação da avaliação conforme planejado e comunicar-se com a unidade de avaliação caso surjam alterações ou problemas.
Compartilhar resultados/ampliar	Ajudar os departamentos e outras partes interessadas a entender o que os resultados da avaliação significam e quais ações eles podem querer tomar em resposta.	Usar os resultados da avaliação para embasar decisões e realizar ações apropriadas.

Estruturando a avaliação em seu governo

Identificamos três modelos básicos para estruturar uma unidade de avaliação. Esses modelos podem ser combinados, personalizados e adaptados ao seu contexto, restrições e aspirações.

Modelo 1: Unidade de avaliação centralizada

Figure 1. Centralized Evaluation Function Model



Descrição:

No modelo centralizado, a unidade de avaliação fica dentro de um único escritório que dá suporte ao trabalho de todo o governo local¹ (por ex: gabinete do prefeito, orçamento, inovação, gestão de desempenho, etc.). A unidade de avaliação compreende um ou mais membros formalmente responsáveis pelo trabalho de avaliação e tem o mandato de apoiar as avaliações em todo o governo local.

Benefícios do modelo centralizado:

- Ao ter membros da equipe formalmente responsáveis pela avaliação, esse modelo ajuda a garantir competência e capacidade para realizar as avaliações. Além disso, o modelo centralizado oferece a oportunidade para o governo local investir em conjuntos de habilidades críticas.
- Com uma unidade de avaliação centralizada, os departamentos teriam igual acesso aos serviços. Os departamentos seriam facilmente capazes de identificar os indivíduos e os canais apropriados para acessar os serviços de avaliação de seu departamento.
- Ao ter membros da equipe colaborando com vários departamentos, é possível identificar oportunidades para realizar avaliações interdepartamentais e compartilhar aprendizados entre os departamentos.
- Com o modelo situado em um local central, como o gabinete do prefeito ou o escritório central de orçamento, é possível promover um maior alinhamento com as prioridades dos prefeitos e da câmara.

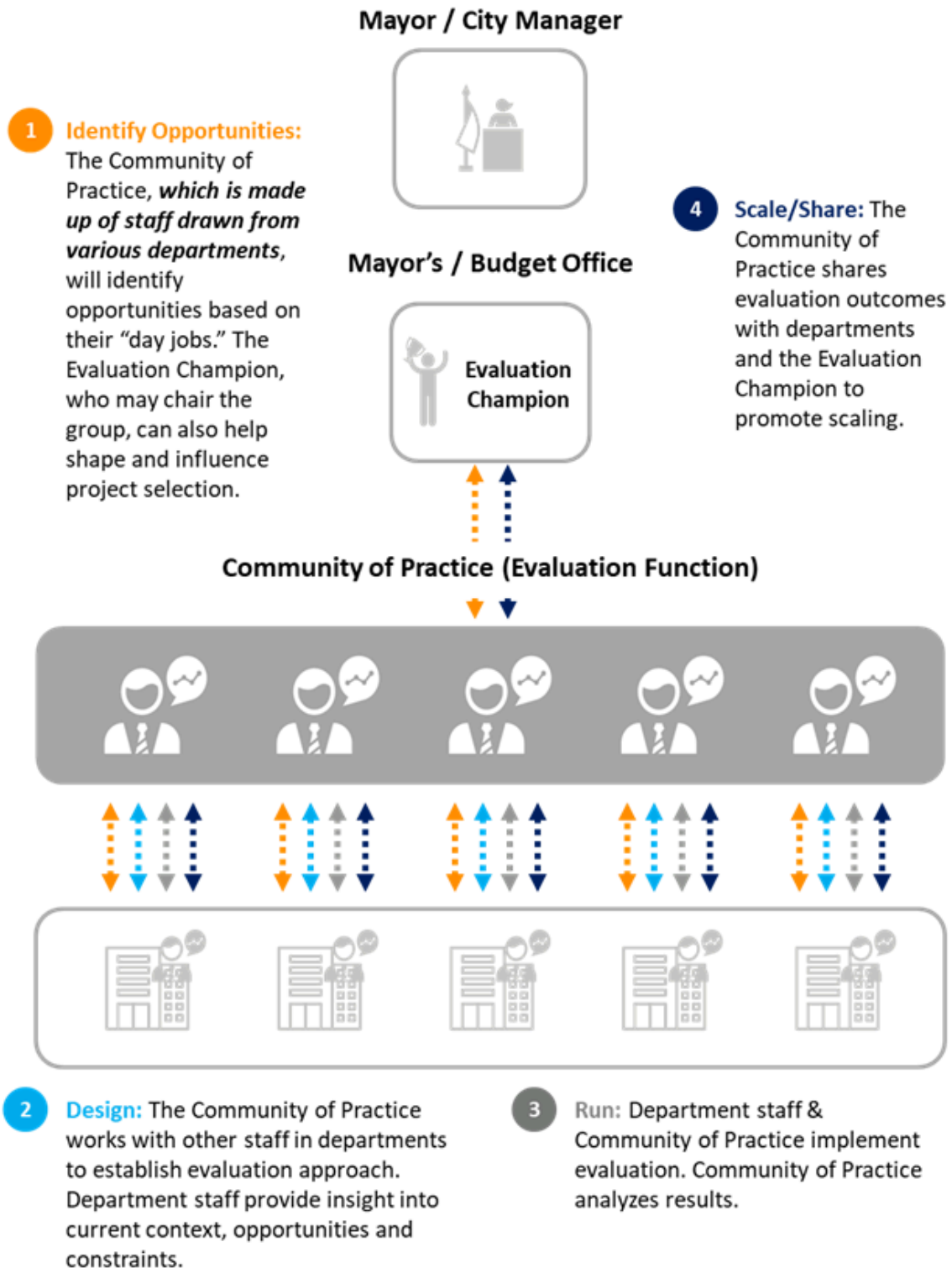
Considerações:

- Um modelo centralizado dedicado exigirá um nível mais alto de recursos orçamentários (por exemplo: necessidade de adicionar ou redirecionar pessoal existente para garantir a capacidade de cumprir o papel da avaliação) e esforços adicionais podem ser necessários para defender o valor da avaliação.
- Uma unidade de avaliação centralizada exigirá alguém com conhecimento e experiência em avaliação para ser executada de forma eficaz. Os recursos podem precisar ser transferidos das funções atuais ou as responsabilidades precisarão ser realocadas para atender à necessidade. Se o pessoal existente não tiver a competência necessária, pode ser necessário contratar pessoal qualificado.
- Os departamentos podem enxergar a unidade de avaliação como um "oponente" em vez de um parceiro. Eles podem acreditar que seus programas podem ser eliminados se forem considerados ineficazes.

¹ Embora recomendemos incorporar a avaliação em um escritório "central" com mandato que abranja todo o governo local, é possível abrigar a unidade em um departamento que presta serviços diretamente aos residentes (por exemplo: obras públicas, parques e recreação, etc.). No entanto, para atender aos critérios de certificação da What Works Cities e refletir as melhores práticas, a unidade deve apoiar a avaliação em todos os departamentos..

Modelo 2: Comunidade de prática

Figure 2. Community of Practice Evaluation Function Model



Descrição:

No modelo Comunidade de Prática (CdP), a unidade de avaliação consiste em uma rede de membros de diferentes departamentos do governo local que colaboram para projetar e executar avaliações. Os membros da CdP têm interesse em incorporar a avaliação e trabalhar para desenvolver suas habilidades, mas a avaliação não é uma parte formal da descrição de seu trabalho. Embora possam não ter treinamento relevante ou conhecimento técnico, os membros da CdP trabalham juntos para identificar oportunidades de aprendizado e desenvolver suas habilidades. A CdP muitas vezes estabelece seus objetivos, estrutura e métricas de sucesso por meio de um estatuto formal com o patrocínio de um defensor de avaliação. O defensor de avaliação desempenha um papel fundamental neste modelo para orientar a CdP e ajudar a responsabilizá-la por seus objetivos.

Benefícios do modelo comunidade de prática:

- Em um modelo CdP, mais pessoas estão envolvidas, permitindo que um grupo maior e mais amplo de funcionários do governo local participe da unidade de avaliação.
- Ao aumentar o número de departamentos e indivíduos envolvidos, o modelo CdP pode elevar o perfil do trabalho de avaliação de forma mais ampla e eficaz em todo o governo local do que um modelo centralizado.
- Como os indivíduos envolvidos na CdP vêm de muitos departamentos diferentes, isso pode ajudar a identificar um conjunto amplo e diversificado de oportunidades de projetos de avaliação.
- Por meio do modelo CdP, os membros podem incorporar a avaliação em escala em toda a administração local da cidade, aumentando a capacidade em seus respectivos departamentos.

Considerações:

- Sem uma equipe que seja formalmente responsável pela avaliação como um componente central de sua função de trabalho, é menos provável que o modelo CdP tenha o conhecimento e a experiência necessários para definir e executar avaliações úteis e de alta qualidade de forma consistente.
- Este desafio pode ser agravado quando as demandas do "trabalho diário" dos membros da CdP limitam sua capacidade de suporte.
- Como o modelo CdP é menos formal do que o modelo centralizado, o papel do defensor de avaliação na supervisão do trabalho de avaliação e no apoio às necessidades da CdP pode ser especialmente crítico em comparação com outros modelos.
- Também pode haver desafios na governança e supervisão dos projetos de avaliação devido à natureza menos formal e potencialmente mais fluida deste modelo.

Vamos observar uma cidade que está usando uma comunidade de prática para incorporar a avaliação!

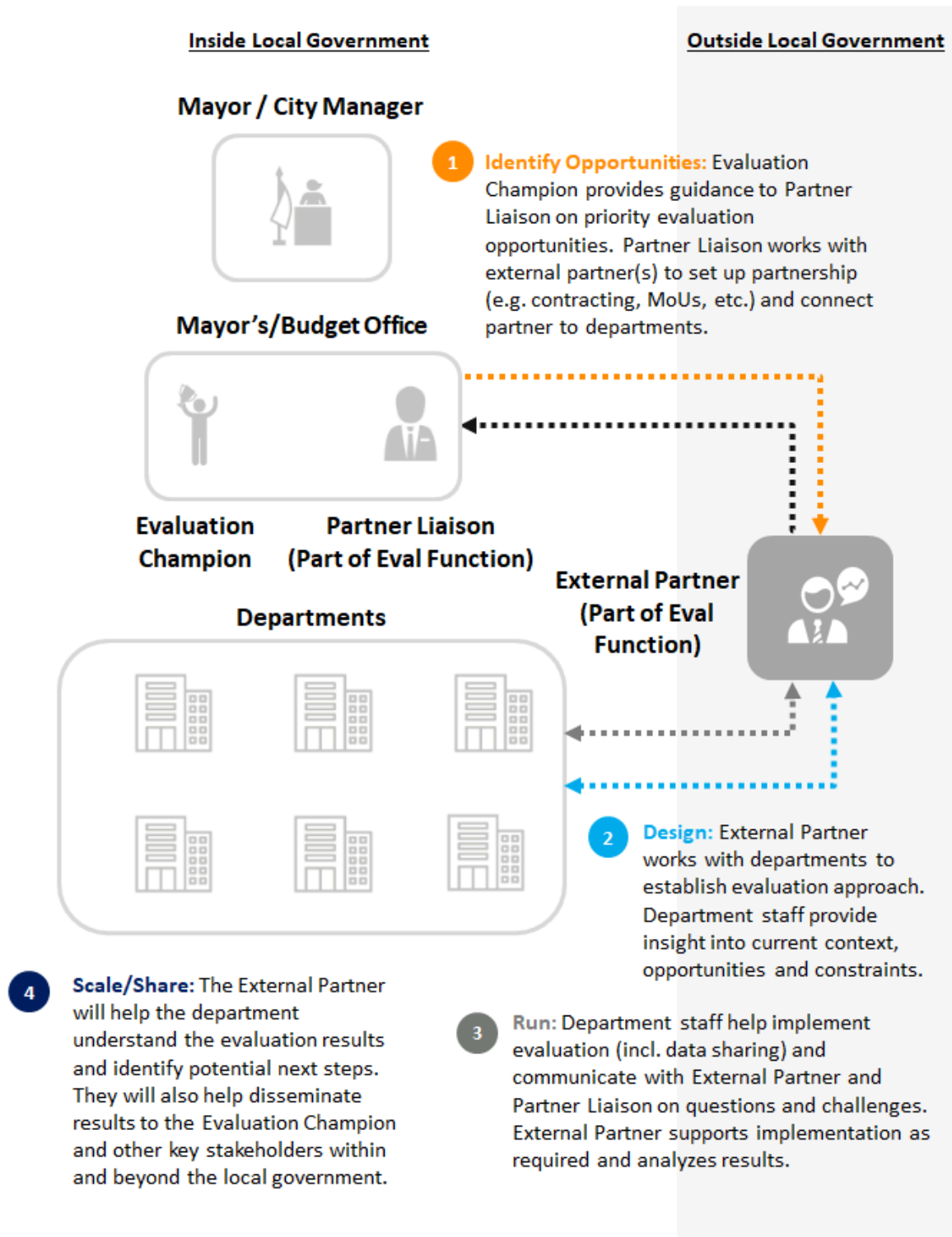
Na cidade de Scottsdale, a Behavioral Insights Team Scottsdale (BITS) está assumindo o desafio de aumentar o uso da ciência comportamental e avaliação dentro de seu governo local. Depois de seus estudos bem-sucedidos com a BIT por meio da What Works Cities, incluindo seu trabalho para aumentar as doações do programa Scottsdale Cares e aumentar a adesão às contas de serviços públicos online, eles não queriam perder o impulso em torno da avaliação, então trabalharam para criar uma comunidade de prática com o objetivo de usar insights comportamentais para melhorar os programas e serviços da cidade e coordenar ensaios controlados randomizados para melhorar o desempenho e testar o que funciona. Recentemente, conversamos com Brent Stockwell e Cindi para ver como eles estão fazendo isso funcionar em Scottsdale.

Desde o envolvimento com a BIT, a comunidade de prática BITS aumentou a capacidade em seu governo local por meio de treinamentos, escopo de possíveis estudos e condução de avaliações. Eles ofereceram alguns conselhos para ajudar as cidades interessadas em iniciar sua própria comunidade de prática. Primeiro, eles sugerem identificar um "Ninja das Ciências Comportamentais" para promover a ciência comportamental e a avaliação dentro do governo local. Essa pessoa pode ajudar a trazer entusiasmo em torno da avaliação e remover obstáculos que a comunidade de prática possa enfrentar. Além de um defensor ou "ninja", eles também recomendam dedicar tempo para construir uma comunidade de prática com especialistas de vários departamentos que estarão envolvidos na avaliação. Por exemplo, em sua comunidade de prática, eles garantiram ter representantes dos setores de TI, comunicações, jurídico e orçamento. Eles ajudaram a formalizar sua equipe por meio de um estatuto e desenvolveram metas acionáveis que esperam alcançar ao longo do próximo ano. Além do estatuto, eles trabalharam para criar uma estrutura sustentável de gerenciamento de desempenho por meio de processos e práticas criteriosas em todo o governo.

Eles começaram a se envolver com os departamentos para identificar oportunidades e muitos departamentos costumam ficar entusiasmados com o valor que a avaliação pode trazer para eles; no entanto, eles enfatizam que é fundamental definir as expectativas em torno de melhorias incrementais para garantir o sucesso. Além disso, eles têm realizado um esforço proativo de contato com os departamentos para ajudá-los a entender o trabalho que pretendem fazer, e mencionaram que é importante ajudar os departamentos a vê-los como parceiros para melhorar os serviços governamentais como um todo, em vez de vê-los como um oponente que determina o valor de seus programas.

Modelo 3: Parceria

Figure 3. External Partner Evaluation Function Model



Descrição:

Uma parceria com uma universidade local ou um prestador qualificado (i.e., uma organização de pesquisa/consultoria) para ajudar a realizar avaliações dentro do governo local. No modelo de parceria, alguém dentro do seu governo local será responsável por definir as prioridades de avaliação de alto nível, contratar ou fazer acordos com o parceiro de avaliação e supervisionar/dirigir seu trabalho. O parceiro será responsável por todo o trabalho técnico de design e execução do estudo. Como em todos os modelos, os departamentos cujos programas, políticas ou práticas estão sendo avaliados serão parceiros essenciais. Eles fornecerão dados, ajudarão a implementar mudanças e fornecerão um contexto crítico sobre as abordagens e prioridades atuais.

Benefícios do modelo de parceria:

- Ao estabelecer parcerias com instituições acadêmicas, os governos locais podem ter acesso a conhecimentos de ponta em técnicas de avaliação, métodos e implementações. Além disso, os acadêmicos terão um profundo conhecimento das teorias subjacentes e do contexto que os ajudará a projetar avaliações altamente especializadas.
- Os parceiros poderão trazer uma perspectiva independente fora das equipes do governo local. Eles fornecerão um nível mais alto de objetividade em relação aos programas que estão avaliando.

Considerações:

- Com um parceiro de avaliação, existe o risco de possível desalinhamento de metas entre o parceiro externo e os objetivos do governo, especialmente se um parceiro acadêmico estiver interessado em um subconjunto dos objetivos governamentais e não quiser necessariamente incluir uma avaliação mais ampla em sua abordagem.
- Os avaliadores parceiros também trazem um risco adicional de possível rotatividade, por exemplo, mudanças associadas a cargos acadêmicos. Problemas de continuidade podem prejudicar os esforços de avaliação que se estendem por um ano ou mais.
- Além dos custos associados à contratação de um parceiro externo, há a responsabilidade e o custo adicionais de prover uma gestão adequada de fornecedores para garantir projetos bem-sucedidos.

Considerações adicionais de implementação

Os modelos descritos podem servir como ponto de partida para o seu governo local começar a incorporar práticas de avaliação de maneira mais formal. No entanto, você também pode adotar uma abordagem híbrida desses modelos. Por exemplo, você pode depender fortemente de um modelo de parceria enquanto constrói sua própria equipe, evoluindo gradualmente para um modelo mais centralizado ao longo do tempo.

Independentemente da estrutura, acreditamos que todas as unidades de avaliação bem-sucedidas compartilharão:

1. **Forte suporte/patrocínio:** a equipe precisa de um defensor de avaliação para garantir que tenha suporte em nível executivo para estimular a ação, fornecer direção e ajudar a enfrentar os desafios que inevitavelmente surgirão.
2. **Alocação adequada de recursos:** fontes potenciais de financiamento e orçamento precisarão ser reservadas para projetos e recursos dedicados à avaliação.
3. **Processo de identificação de projetos definido:** um processo para delinear que tipos de projetos serão trabalhados, como a prioridade dos projetos será decidida, etc.
4. **Plano para desenvolver a capacidade de avaliação:** independentemente do modelo, a unidade precisa desenvolver um plano para aumentar as capacidades de avaliação em todo o governo local, promovendo mais sustentabilidade e incorporando ainda mais a avaliação em todos os departamentos.
5. **Conexão com outras cidades:** cidades em todos os Estados Unidos estão desenvolvendo suas unidades de avaliação e é útil se conectar com cidades que também estão em sua jornada para compartilhar aprendizados e unir esforços a fim de enfrentar os desafios de forma criativa.

Escolhendo o modelo ideal para sua cidade:

Todos esses modelos têm vantagens; no entanto, algumas considerações podem ser úteis ao projetar uma estrutura para o seu governo local.

Você pode querer adotar um modelo centralizado se:

- Você atualmente emprega ou pode contratar pessoas com experiência em projetar e executar avaliações;
- Você deseja ser capaz de direcionar centralmente o trabalho de avaliação para focar nas prioridades do governo/prefeito; e/ou
- Você tem a ambição de tornar a avaliação um elemento central e sustentável para o funcionamento do governo local.

Você pode querer adotar um modelo de comunidade de prática se:

- Você está no início de sua jornada de avaliação e é capaz de desenvolver suas capacidades ao longo do tempo (começando com avaliações mais simples com menos riscos);
- Você deseja disseminar a experiência em avaliação e trabalhar amplamente em seu governo local;

- Uma abordagem "de baixo para cima" (ou seja, liderada por departamentos e equipes) para identificar tópicos de avaliação está alinhada às suas necessidades;
- Não estão disponíveis os recursos necessários para contratar ou realocar a equipe existente para uma função de avaliação formal ou contratar um parceiro externo.

Você pode querer adotar um modelo de parceria se:

- Você deseja realizar avaliações de alta qualidade potencialmente complexas, em curto prazo, mas não possui uma equipe com as habilidades ou capacidade necessárias;
- Você tem o orçamento necessário para contratar consultoria especializada;
- Você tem instituições educacionais locais com professores que têm experiência em avaliação e estão dispostos a aplicar essa experiência em apoio às prioridades do governo local²;
- Você possui as competências necessárias na equipe para estabelecer e gerenciar parcerias³;

Observamos que, mesmo sob um modelo centralizado ou de comunidade de prática, as parcerias são importantes e devem ser consideradas como facilitadores essenciais. Os parceiros externos podem ajudar a desenvolver capacidades, fornecer conhecimentos adicionais e aprofundados e preencher lacunas de capacitação. Eles também podem fornecer uma voz externa valiosa.

Apêndice:

Perguntas a serem consideradas ao planejar sua unidade de avaliação:

- Por que a avaliação é importante para nós?
- Qual será o objetivo da unidade de avaliação?
- Quem alocará o orçamento para os projetos?
- Quem selecionará e priorizará os projetos?
- Quem será responsável pelo sucesso do projeto?
- Como as ideias serão originadas?
- Como os departamentos serão envolvidos?
- O financiamento será vinculado aos resultados dos experimentos?
- Haverá um valor de financiamento fixo ou haverá um processo de solicitação?
- Como serão tomadas as decisões de ampliação?

² Embora uma parceria acadêmica seja um modelo importante que pode permitir que o governo local tenha acesso a conhecimento especializado com custos limitados, muitas vezes há desafios em relação ao alinhamento. A maioria dos acadêmicos se concentra em pesquisas publicáveis que se alinham a outras pesquisas que estão realizando. Na prática, isso significa que pode ser difícil encontrar um parceiro acadêmico para projetos de avaliação específicos.

³ Esses requisitos variam conforme a parceria seja com um fornecedor (por exemplo, uma organização de consultoria de avaliação) ou um acadêmico. Um fornecedor exigirá suporte de gestão de aquisições e contratos, bem como supervisão geral do projeto. Com um parceiro acadêmico, também é provável que haja uma necessidade maior de gerenciamento diário do projeto, embora isso possa variar entre os parceiros.