OBSERVATÓRIO
EVOLUTA
ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 347, art. 9 (5 out. 2026)
evoluta.adm.br/observatorio/

IDEIAS DE HARVARD

Participação e eficiência: por que deliberar melhora políticas

Por Redação Observatório Evoluta · 05/10/2026 às 18h23



Imagem ilustrativa

EM RESUMO

Archon Fung e coautores, da Harvard Kennedy School, propõem uma definição ampla de eficiência com cinco dimensões (fiscal, epistêmica, política, de implementação e cívica) e argumentam que a deliberação pública bem desenhada melhora todas elas. A ideia ajuda prefeituras e câmaras a desenhar audiências e conselhos que geram decisões melhores.

Cortar gastos, reduzir prazos, "enxugar a máquina": a palavra eficiência costuma ser usada em sentido estreito, o de gastar menos. Um ensaio de setembro de 2026, de pesquisadores ligados à Harvard Kennedy School (HKS), propõe um conceito mais amplo e defende que a **deliberação pública** é parte dele, não um luxo.

A ideia em resumo

O texto Reframing Efficiency: How Public Deliberation Strengthens Public Health Policy, de Michelle Bosché, Roger Bernier, Preetam Cholli, Jonathan Alexander, Archon Fung e Aditya Pawar, saiu no *American Journal of Public Health* (v. 116, n. 9, setembro de 2026). Fung dirige o Ash Center for Democratic Governance and Innovation, da HKS. O ensaio responde a esforços federais americanos de cortar ineficiência que atingiram a infraestrutura de saúde pública, e pergunta como usar bem os recursos sem enfraquecer o sistema.

O que a pesquisa mostrou

Não é um estudo empírico, e sim um ensaio, apoiado em referenciais éticos e em três casos: o planejamento da pandemia de influenza nos Estados Unidos, a pesquisa com biobanco na Austrália e a política sobre aborto na Irlanda. Os autores definem eficiência como maximizar o impacto benéfico de uma política sobre a população em relação aos recursos gastos e distinguem cinco dimensões:

- **Fiscal:** atingir os resultados ao menor custo monetário;
- **Epistêmica:** como gestores reúnem, processam e usam evidências para formar as hipóteses de uma política;
- **Política:** os recursos políticos necessários para aprovar a

medida (tempo de negociação, capital político);
- **De implementação:** a rapidez e a facilidade com que os públicos-alvo adotam a política;
- **Cívica:** quanto a governança fortalece a capacidade das pessoas de agir, a confiança, a participação e a cooperação duradoura.

O argumento é que uma deliberação pública bem desenhada pode melhorar a qualidade e o ajuste da política ao contexto, reconstruir bases factuais comuns em ambientes polarizados e aumentar a confiança e a adesão aos resultados. Os autores discutem dificuldades de escala e de fazer as instituições acolherem os resultados, e mencionam abordagens novas que podem viabilizar participação representativa em larga escala. Concluem que a deliberação deve ser parte estrutural da formulação de políticas, e não um complemento ocasional.

Uma peça complementar da HKS, Many Show Up, Few Return (Liz McKenna, agosto de 2026), analisou 91.648 comparecimentos a atividades de 20 organizações cívicas americanas e mostrou que 71% dos participantes agiram uma única vez e não voltaram. A retenção aumentava quando os eventos de entrada contavam com muitos membros já estabelecidos, e o fator organizacional mais associado ao retorno era a proporção de membros inseridos em equipes. O estudo não é sobre governo, mas lembra que participação precisa de estrutura para durar.

Como aplicar no Brasil

Conselhos, conferências, audiências públicas, orçamento participativo e consultas sobre o plano diretor fazem parte da tradição brasileira. A pergunta é como torná-los mais úteis. Um roteiro adaptado pela Evoluta:

1. **Diga qual decisão está em jogo.** Participação sem objeto vira desabafo. Explique o que pode e o que não pode mudar.
2. **Informe antes de ouvir.** Distribua um resumo de uma página, com os dados e as alternativas, antes da reunião.
3. **Convide com intenção.** Além de quem sempre vem, procure moradores de bairros distantes, jovens, pessoas com deficiência e quem usa o serviço em discussão. Considere horário, transporte e cuidado com crianças.
4. **Estruture a conversa.** Grupos pequenos, facilitação neutra e registro das razões, não só dos votos, ajudam a construir uma base comum.
5. **Devolva a resposta.** Publique o que foi decidido, o que foi acolhido e o que não foi, com o motivo.
6. **Dê continuidade.** Forme grupos de acompanhamento para que quem participou volte a se envolver na execução e na avaliação.

Cuidados e limites

O ensaio é teórico e ilustrado com três casos de áreas distintas, e nenhum deles é brasileiro. Deliberação não substitui a decisão de quem tem mandato nem as regras legais do processo orçamentário e legislativo; também não resolve conflitos de interesse. Se mal conduzida, pode ser capturada por grupos organizados. Defina com a procuradoria e a câmara o valor jurídico de cada instância participativa. Este texto é uma leitura própria da Evoluta, sem vínculo da empresa com a HKS.
Para ampliar canais de escuta, veja o sistema de ouvidoria, e-SIC e atendimento ao cidadão, o curso ouvidoria e Lei de Acesso à Informação e o serviço de planejamento governamental.

Fontes:

Reframing Efficiency: How Public Deliberation Strengthens Public Health Policy (Bosché, Bernier, Cholli, Alexander, Fung, Pawar) — Harvard Kennedy School; American Journal of Public Health, v. 116, n. 9
https://www.hks.harvard.edu/publications/reframing-efficiency-how-public-deliberation-strengthens-public-health-policy

Many Show Up, Few Return: Leadership and Retention in Civic Associations (Liz McKenna) — Harvard Kennedy School, Faculty Research Working Paper RWP26-009
https://www.hks.harvard.edu/publications/many-show-few-return-leadership-and-retention-civic-associations

COMO CITAR

REDAÇÃO OBSERVATÓRIO EVOLUTA. Participação e eficiência: por que deliberar melhora políticas. **Observatório Evoluta**, Araraquara, v. 0, n. 347, art. 9, 5 out. 2026. ISSN 3086-9293. Disponível em: https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/deliberacao-publica-eficiencia-politicas-participacao-harvard-fung/. Acesso em: 26 nov. 2026.

REGISTRO DA MATÉRIA
Observatório Evoluta · ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 347, art. 9 (5 out. 2026)
Versão on-line:
https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/deliberacao-publica-eficiencia-politicas-participacao-harvard-fung/

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 347, art. 9
Registro 30869293 00 0347 0009