



University of  
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Unversitário Santo Agostinho

revistafsa

www4.fsnet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 17, n. 2, art. 3, p. 40-55, fev. 2020

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2020.17.2.3>

DOAJ DIRECTORY OF  
OPEN ACCESS  
JOURNALS

WZB  
Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung



## A Retomada de Decisão na Etapa Pós-Decisória do Ciclo de Políticas Públicas The Resumption of Decision on the Post-Decision Stage of the Public Policy Cycle

**Bruno Nabolotnyj Nunes**

Mestrado em Políticas Públicas pela Universidade Federal do Pampa  
Graduação em Ciências Sociais - Ciência Política pela Universidade Federal do Pampa  
E-mail: bruno.nunes-@hotmail.com

**Muriel Pinto**

Doutor em Geografia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Coordenador Acadêmico e Professor Adjunto/ Universidade Federal do Pampa  
E-mail: murielpinto@yahoo.com.br

---

### Endereço: Bruno Nabolotnyj Nunes

Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) Campus  
de São Borja II – Rua Monsenhor Patrício Petit Jean,  
3295, Passo, CEP: 97.670-000, São Borja/RS, Brasil.

### Endereço: Muriel Pinto

Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) Campus  
de São Borja II – Rua Monsenhor Patrício Petit Jean,  
3295, Passo, CEP: 97.670-000, São Borja/RS, Brasil.

**Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar  
Rodrigues**

Artigo recebido em 19/09/2019. Última versão  
recebida em 02/10/2019. Aprovado em 03/10/2019.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review  
pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review  
(avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação



## RESUMO

Este artigo teórico revela a importância da maximização de James Gardner March nas decisões dos atores políticos sobre as políticas públicas, a partir de um novo processo para o ciclo de políticas públicas de Leonardo Secchi. Para isso, a metodologia é fundamentada através da pesquisa bibliográfica e da análise do ciclo de políticas públicas. O ciclo de políticas públicas é dividido em três etapas: pré-decisória, decisória e pós-decisória, com o intuito de verificar quais processos contidos no ciclo são fundamentais para executar uma retomada de decisão. Em seguida, o trabalho passou a considerar a importância dos resultados obtidos no processo de avaliação e das decisões políticas que possibilitam ou não a formulação de alternativas para uma nova tomada de decisão, que neste caso será o processo de retomada de decisão. Por fim, para contribuir com o conhecimento na área das Políticas Públicas, o processo de retomada de decisão é incluído na etapa pós-decisória do ciclo de políticas públicas de Leonardo Secchi.

**Palavras-chave:** Ciclo de Políticas Públicas. Etapa Pré-Decisória. Etapa Decisória. Etapa Pós-Decisória. Retomada de Decisão.

## ABSTRACT

This theoretical article reveals the importance of James Gardner March maximization in the decisions of political actors about public policies, starting from a new process for Leonardo Secchi's public policy cycle. For this, the methodology is based on bibliographic research and analysis of the public policy cycle. The public policy cycle is divided into three stages: pre-decision, decision and post-decision, in order to verify which processes contained in the cycle are fundamental to execute a resumption of decision. Then, the paper began to consider the importance of the results obtained in the evaluation process and the political decisions that allow or not the formulation of alternatives for a new decision making, which in this case will be the resumption of decision process. Finally, to contribute with knowledge in the area of Public Policy, the resumption of decision process is included in the post-decision stage of Leonardo Secchi's public policy cycle.

**Key words:** Public Policy Cycle. Pré-Decision Stage. Decision Stage. Post-Decision Stage. Resumption of Decision.

## 1 INTRODUÇÃO

A política pública surgiu para tornar o governo mais eficiente, o campo das políticas públicas se deu inicialmente através da “ação” e “não-ação”. O surgimento da política pública propôs mudanças no rumo das ações construídas pela sociologia, ciência política e economia. Souza (2006) detalha que os fundadores focaram seus estudos da seguinte maneira: Laswell em 1936 na análise de política pública; Simon em 1957 no conceito de racionalidade; Lindbloom em 1959 e 1979 nas relações de poder e nos processos decisórios; e Easton em 1965 no sistema e relação de grupos de interesse – *inputs* e *withinputs*.

Os críticos buscaram explicar a verdadeira definição da política pública e o resultado encontrado constatou que não existe uma definição única e correta, mas sim vários modos de pensar o papel dos governos na solução dos problemas sociais. Souza (2006) mostra alguns modos de pensar a política pública, tais como: Lynn, em 1980, as ações do governo irão produzir efeitos na política pública; Dye, em 1984, a política pública é o que o governo escolhe fazer ou não fazer; Peters, em 1986, a política pública são todas as atividades dos governos que influenciam na vida dos cidadãos; e Mead, em 1995, a política pública analisa as questões públicas do governo.

Os estudos e os modos de pensar a política pública ao longo do tempo (destacados acima), levam a crer que a política pública é mais complexa do que parece e que por trás dela há vários elementos a serem considerados e etapas para serem percorridas até haver um real consenso sobre seu estabelecimento no meio ambiente. O papel dos governos, a participação das instituições e a relação dos atores públicos e privados (políticos e sociais) são os principais agentes para o desenvolvimento das etapas pré-decisória, decisória e pós-decisória do ciclo de políticas públicas.

Secchi (2012) conceitua a política pública como um problema público que afeta parte de uma coletividade, sendo “políticas elaboradas e estabelecidas por atores governamentais” (SECCHI, 2012, p. 4), que partem de um conteúdo simbólico e concreto da decisão desses atores políticos. Dessa forma, para a busca do bem-estar coletivo a política pública pode ser dividida em: “política” que por intermédio de diálogos, debates e conflitos de interesses trata dos processos decisórios, e “administrativa” que trata dos processos e prioridades pelo critério dominante da política econômica.

Saravia (2006) destaca a perspectiva da política pública integrando a dimensão jurídica no desenvolvimento das atividades estatais e da interação entre indivíduos, empresas e

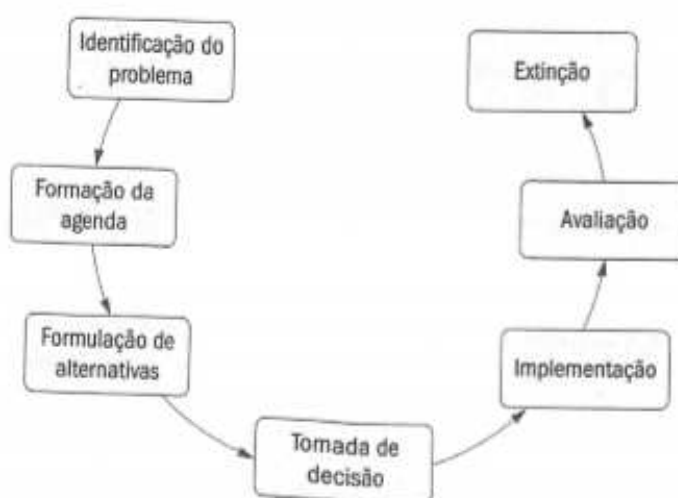
organizações nacionais e internacionais. Para desenvolver essas atividades, surgiu a ideia de “planejamento”, dividido em 3 tipos: organizacional, no âmbito das empresas privadas; governamental, no âmbito estatal; e estratégico, no âmbito externo da organização. Nesse contexto lento dos planejamentos é que vai surgir a “gestão estratégica” que permitia a reação imediata das organizações mediante os problemas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

As políticas públicas de interesse público e dos atores são definidas pelas ações e decisões políticas. A partir dessas ações e decisões, o Estado controla as atividades voltadas às questões sociais, políticas e econômicas, bem como mostra o ciclo de políticas públicas (*policy cycles*). Secchi (2012) esclarece esse ciclo em sete passos:

Identificação do problema: quando gera o *status* de problema público. Formação da agenda: tem-se o conjunto de processos, planejamentos e recursos para o debate político. Elaboração ou Formulação: são criadas as alternativas para a solução do problema. Tomada de decisão: é selecionada a alternativa mais conveniente. Implementação: a política é executada, isto é, colocada em prática efetiva. Avaliação: são mensurados e analisados os efeitos produzidos pela política pública. E a Extinção: quando a política pública se mostra ineficaz ou o problema já foi resolvido e perdeu a importância.

**Figura 1 – Ciclo de Políticas Públicas.**



**Fonte:** SECCHI, L. *Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos*. 2012, p. 33.

É importante salientar que o ciclo de políticas públicas não segue uma ordem previamente estabelecida, em determinado momento ele pode parar em alguma dessas etapas e pode também pular uma delas. O ciclo depende das decisões políticas formais ou informais e serve para especificar em qual etapa a política pública encontra-se no momento. E, mediante esse ciclo, os agentes formuladores de política (*policy makers*), seguindo os “modelos”, têm por objetivo desenvolver ações e buscar recursos com o intuito de melhorar os serviços públicos e estatais.

O meio ambiente possui diferenças sociais que levam a conflitos que podem ser contidos através da coerção pura e simples ou da política. A melhor opção é a política, pois “consiste no conjunto de procedimentos formais e informais que expressam relações de poder” (RUA, 1997, p. 1). Nesse contexto, entram em cena as políticas públicas, isto é, diversas ações estratégicas e de atividade política que passam inicialmente pelo estado de coisas ou problema político, ou seja, o estágio de incômodo e preocupação das autoridades para posteriormente ser escolhida uma alternativa, chamada de decisão política.

Dye (2005) traz a “teoria sistêmica: política como produto do sistema”, nela as forças do meio ambiente elaboram e impulsionam *inputs* no sistema político, e as políticas públicas que saem desse sistema político como *outputs* são implementadas no meio ambiente. As forças são os grupos e movimentos sociais de reivindicação; o meio ambiente é a condição externa ao sistema político; *inputs* são as demandas e apoios dos grupos que agem e impulsionam seus interesses dentro do sistema político; o sistema político é a arena política, onde são tomadas as decisões ou são feitas modificações nas políticas públicas que podem ser aprovadas ou não aprovadas pelos atores; as políticas públicas são resultados do sistema político; *outputs* é a maneira como as decisões e as ações políticas saem do sistema político e são instituídas no meio ambiente, em forma de políticas públicas.

Seguindo no mesmo contexto, Frey (2000) ressalta o modelo de formulação e análise de políticas públicas desenvolvido por Lowi em 1972, que define a tipologia (os tipos) das políticas públicas debatidas nas arenas políticas (*policy arena*), tendo por objetivo resolver as diferenças políticas nos processos de decisão e implementação, classificando-as em: distributiva, pelo grau de consenso; redistributiva, pelo grau de conflito; regulatórias, pela formalidade (leis); e estruturadoras ou constitutivas, pelas regras do sistema político.

As características das políticas públicas, conforme Saravia (2006), podem ser: institucional: através do governo; decisório: no sentido do Estado; comportamental: a partir de projetos e programas; e causal: efeitos no sistema político e social. Então essas características

respondem aos objetivos, problemas e demandas das instituições e dos atores sociais que efetivam a legitimidade das políticas públicas, por meio de suas ações e decisões.

A relação entre Estado, governo, sociedade e políticas públicas é esclarecida pela dimensão institucional de estrutura jurídica e administrativa (*polity*), pelos processos políticos (*politics*) e pelas soluções ou alternativas (*policies*). E as políticas públicas têm seu conteúdo político (*policy*) voltado aos programas, projetos e ações. Para Souza (2006), o papel dos governos pode ser: pluralista, que atende o número maior de interesse; elitista, que atende o número menor de interesse; estruturalista, que atende determinadas classes sociais; e funcionalista, que atende determinados grupos sociais.

O Estado e o governo como centro dos processos sociais, políticos e econômicos necessitam da participação das instituições públicas para a formulação de políticas públicas. Segundo Frey (2000), o neo-institucionalismo enfatiza “a importância do fator institucional para a explicação de acontecimentos políticos concretos (FREY, 2000, p. 232). No entanto, o neo-institucionalismo não explica tudo somente por meio dos valores e regras das instituições que representam a sociedade como um todo, como faz o institucionalismo. Ele considera também os processos políticos, as relações econômicas e sociais, o papel dos atores sociais, e as fragmentações institucionais.

Benson (1983), em seu estudo, conclui que a organização (instituição, no caso) é dividida em três níveis: estrutura administrativa (vinculações, redes); estrutura de interesses (demanda, apoio); e normas de formação de estrutura (regras). Com isso, o neo-institucionalismo considera as regras burocráticas das instituições formais e informais que influenciam no comportamento dos atores, facilitando ou obstruindo (dificultando) as políticas públicas. E a modelagem de suas decisões baseadas em vínculos e apoios, pode privilegiar ou prejudicar alguns grupos.

Os atores públicos (políticos, burocratas) e privados (empresários, trabalhadores, mídia) trabalham e executam a política conforme o funcionamento do sistema político. O burocrata (funcionário público) não tem a consciência de que está inserido na política pública, e o que ele faz resulta na criação de novas políticas públicas. Para Lipsky (1980), as atividades dos atores sociais entendidos como burocratas de rua (professores, assistentes sociais, advogados, médicos) afetam os clientes (indivíduos ou grupos referidos como “público-alvo” de determinados serviços públicos governamentais), do mesmo modo que as ações dos clientes resultam nas ações políticas dos burocratas de rua (criminosos e a polícia, vendedores ambulantes e os fiscais).

Rua (1997) afirma que a relação entre os atores que influenciam na formulação de alternativas e implementação das políticas públicas consiste em lutas, jogos e debates. Dye (2005) reforça essa afirmação por meio da “Teoria dos jogos”, cujas lutas, jogos e debates se tornam estratégias para a tomada de decisão racional em situações de conflito. Assim, todos os atores políticos têm escolhas que influenciam no resultado da política, e seus recursos de poder fornecem a possibilidade de controle na boa decisão, na qual todos os atores acreditam que saíram ganhando, e na paralisia decisória, cujo uso de recursos é utilizado para impedir ou atrasar determinadas alternativas.

Em síntese, a relação entre os atores sociais e atores políticos (ambos públicos e privados) nas etapas pré-decisória, decisória e pós-decisória do ciclo de políticas públicas, leva a pensar no momento em que pode acontecer o processo de “retomada de decisão” de uma política pública por parte de atores envolvidos em sua implementação, seguindo o que estabelece a análise a seguir.

### **3 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

#### **3.1 Análise das três etapas do ciclo de políticas públicas e a retomada de decisão**

Dye (2005) apresenta os modelos para “simplificar e esclarecer nossas ideias sobre política e políticas públicas” (DYE, 2005, p. 100), isto é, tornar mais fácil o entendimento das questões políticas e sociais encontradas na investigação das políticas públicas. Dye (2005) menciona vários modelos, mas os modelos que estão ligados a esta análise aprofundada do ciclo de políticas públicas para entender o processo de “retomada de decisão” são três:

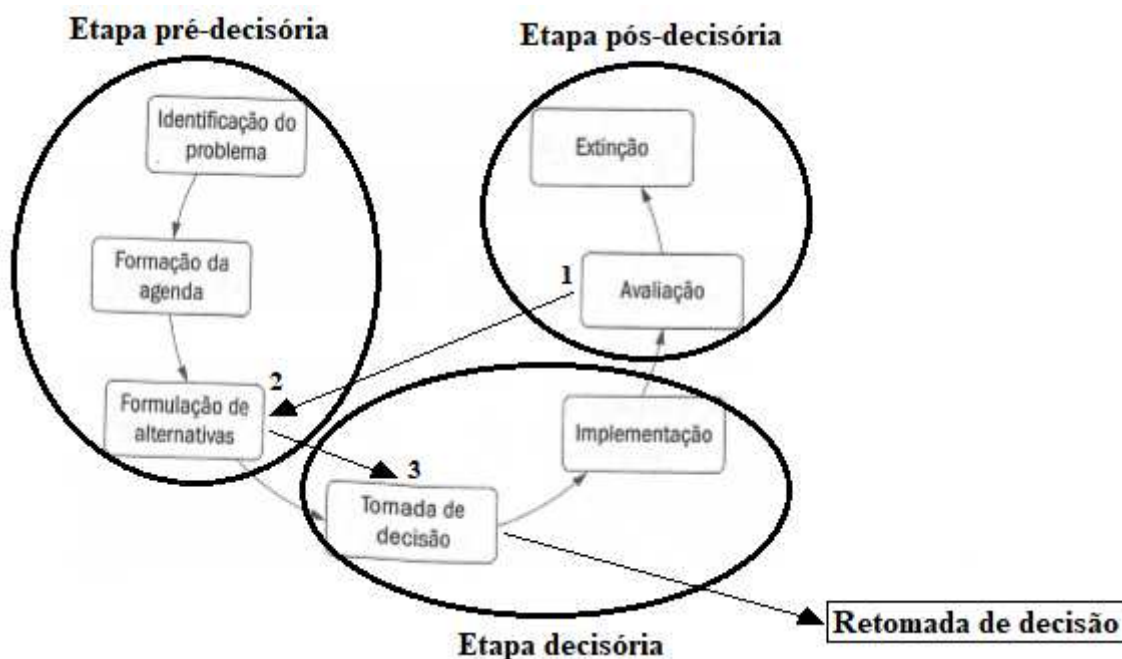
Modelo institucional: as políticas públicas partem das instituições governamentais (presidência, congresso, tribunais, estados, municípios) que criam, implementam e fazem cumpri-las através da legitimidade, universalidade e coerção. Modelo de grupo: são formados por indivíduos que buscam reivindicar políticas públicas em comum, seu sistema engloba interesses políticos, filiação e competição com outros grupos. Modelo racional: as políticas públicas escolhidas são as que contêm maior benefício social e menor custo monetário, os formuladores de políticas devem conhecer os procedimentos, preferências, eficiências e consequências da política proposta.

Os três modelos acima têm seu enfoque na criação e decisão das políticas públicas. Em contraponto, “a retomada de decisão” parte da consideração que a política pública já teve sua resolução nas etapas pré-decisória e decisória, estando assim implementada. Sua análise se dá



primeiramente na avaliação (etapa pós-decisória), em seguida na formulação de alternativas (etapa pré-decisória), e depois na tomada de decisão (etapa decisória) do ciclo de políticas públicas, chegando dessa maneira à “retomada de decisão” (etapa pós-decisória), destacado na figura abaixo:

**Figura 2 – As três etapas do ciclo de políticas públicas e a retomada de decisão.**



Elaboração do autor. **Fonte:** Secchi (2012).

### 3.2 Avaliação (1)

Na etapa pós-decisória a principal reflexão se dá em torno de: o que acontece após uma política pública ser implementada? Após uma política pública ser implementada ela poderá ser submetida à “avaliação”. A avaliação faz parte de um processo de planejamento que observa e compara os resultados de maneira crítica e auxilia os atores para uma possível retomada de decisão, através da racionalidade determinada ao cumprimento de metas e objetivos propostos de modo eficaz.

A avaliação para Stufflebeam e Shinkfield (2017) “é um processo para dar atestado a questões como confiabilidade, eficácia, custo-efetividade, eficiência, segurança, facilidade de uso e probidade” (STUFFLEBEAM; SHINKFIELD, 2017, p. 3). Ou seja, essas questões não se resumem apenas para a avaliação de programas, adequam-se também para a avaliação



pessoal, de produtos, de desempenho, etc, e abrange diversos tipos de áreas: educação, saúde, economia, etc.

A avaliação permite que os problemas e os resultados sejam detectados através de indicadores que mensuram os efeitos e os impactos no meio ambiente. A coleta de dados é um ótimo instrumento para compreender a realidade empírica e propor melhoras nos processos social e político. Tinôco, Souza e Oliveira (2011) dividem o conceito de avaliação em: “avaliação tradicional, para funções desempenhadas no âmbito de algumas instituições públicas, e a avaliação de cunho pluralista, para os serviços e políticas mais transversais e que contemplem atores diversificados” (TINÔCO; SOUZA; OLIVEIRA, 2011, p. 309). Então, a avaliação pode ser feita de modo tradicional – avaliada por especialistas externos à política pública- ou pluralista, avaliada por atores envolvidos na política pública.

Em vista disso, após a implementação de uma política pública é necessário manter a atenção no seu processo de andamento, ou seja, para as instituições, os atores políticos e os atores sociais acompanharem o fluxo de desenvolvimento. Ter um instrumento de medida processual (cumprimento dos projetos) e socioeconômica (custos sociais e benefícios) é necessário para avaliar o desempenho e o sucesso da política pública.

### 3.3 Formulação de alternativas (2)

Retornando para a “elaboração” ou “formulação de alternativas” na etapa pré-decisória, Capella (2006) apresenta o modelo de Múltiplos Fluxos desenvolvido por Kingdon (1984). Esse modelo reúne três fluxos: dos problemas (*problems*) – quando o problema entra na agenda; das soluções (*polycystream*) – que possui a junção de alternativas; e político (*politicsstream*) – dinâmica de barganhas e negociações, por intermédio de três elementos: “clima” ou “humor nacional”; forças políticas organizadas; e modificações ocorridas no interior do governo.

Kingdon (1984) percebe que a modificação na agenda governamental pode ser feita através de dois fatores: 1) a conexão dos três fluxos (problemas, soluções e dinâmica política), que gera uma breve janela de oportunidades (*policywindows*); e 2) os empreendedores de política (*policyentrepreneurs*) que entram em ação quando as janelas se abrem. Os atores visíveis que definem a agenda são: presidente, ministros, secretários executivos, partidos políticos, grupos de interesse, mídia, etc. E os atores invisíveis que definem as alternativas são: servidores públicos, comunidades, assessores parlamentares, consultores, analistas, etc.

Para Secchi (2016), as “alternativas que forem escolhidas para entrar no trabalho de especificação devem ter potencial de resolução/enfrentamento do problema público, ineditismo, simplicidade e viabilidade aparente” (SECCHI, 2016, p. 83). Esses quatro pontos especificam o que deve conter na formulação de alternativas, além do *status quo*, do problema e da situação ideal possível. No caso do analista de políticas públicas, ele tem papel importante na formulação de alternativas, pois define critérios e indicadores que projetam resultados numa matriz de tomada de decisão, aconselhando estrategicamente os atores para o enfrentamento.

Logo, a questão mais relevante da etapa pré-decisória é o equilíbrio entre os partidos que formam grupos de coalizão, esses grupos adquirem mais força na hora de impulsionarem suas preferências na agenda governamental. Percebe-se então que há um jogo político de interação entre os atores, que faz parte de uma racionalidade e um comportamento estratégico para atingir os objetivos e alcançar a tão almejada satisfação política.

### 3.4 Tomada de decisão (3)

Indo para a “tomada de decisão” na etapa decisória, Capella (2006) mostra o modelo de Equilíbrio Interrompido, de Baumgartner e Jones (1993). Esse modelo consiste em longos períodos de estabilidade com mudanças lentas e incrementais que são interrompidas por um período de mudanças muito rápidas, incluindo os atores e as instituições no processo de formação da agenda.

Baumgartner e Jones (1993) consideram a imagem (discussão política) a melhor estratégia para mobilizar e chamar a atenção do macrossistema (governo, poderes: executivo, legislativo e judiciário) através de temas e questões relevantes no subsistema (meio ambiente (ONGs, movimentos, fundações), educação, saúde, segurança pública, etc). Os governantes do macrossistema concedem poder aos agentes dos subsistemas. Quando o *feedback* é positivo, o tema ganha importância e atrai outras questões; quando o *feedback* é negativo, desestimula o tema em questão, pois seus ganhos não cobrem os investimentos.

A tomada de decisão para Ham e Hill (1993) traduz-se na “relação entre a forma como decisões são tomadas e a distribuição de poder na sociedade contemporânea, (...) grupos são capazes de defender os interesses de diferentes seções da sociedade e, deste modo, nenhum interesse é inteiramente ignorado” (HAM; HILL, 1993, p. 131). Devido a isso, nas arenas de debates existe a dificuldade do consenso sobre a decisão a ser tomada, o poder disperso entre

os grupos e as questões políticas em pauta possuem diferentes axiomas, complicando assim a escolha das alternativas.

Em suma, na etapa decisória os tomadores de decisão agem através do nível máximo de influência sobre os outros participantes indicados, a participação política pode ressaltar o pensamento da coletividade ou dos próprios interesses. Com isso, as preferências dos atores são vistas como fruto de uma racionalidade do processo político, que busca estabelecer a resolubilidade (eficiência) nos seus sistemas administrativos.

### 3.5 Retomada de decisão

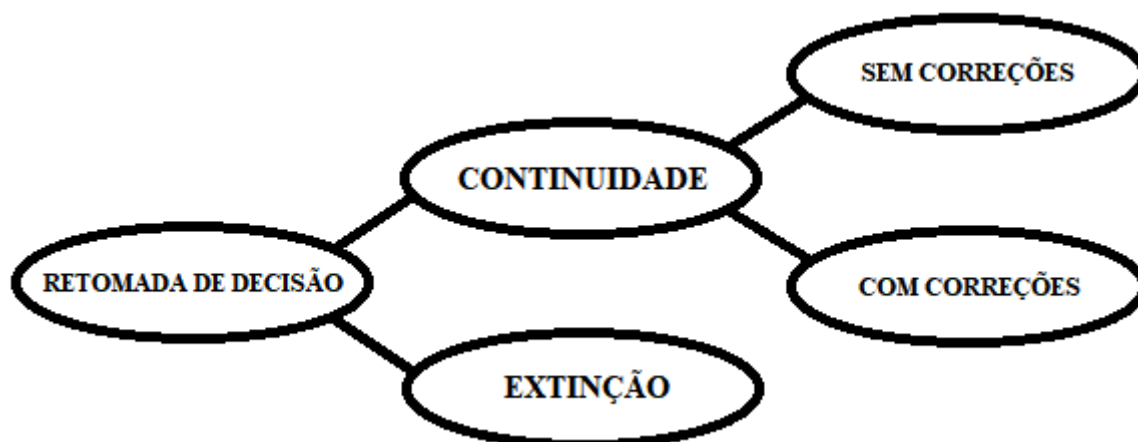
A “retomada de decisão” acontece após serem resolvidos esses três processos (bem nessa ordem): avaliação, formulação de alternativas e tomada de decisão. Os resultados obtidos na “avaliação” servem para os atores políticos formularem ou não alternativas para a tomada de uma nova decisão política em cima de determinada política pública já implementada. Pela análise da etapa pós-decisória do ciclo de políticas públicas, os resultados encontrados e as decisões políticas a serem retomadas são as seguintes no quadro abaixo:

**Quadro 1 – Resultados e decisões políticas na retomada de decisão.**

RESULTADOS	DECISÕES POLÍTICAS
ÓTIMO / BOM	CONTINUIDADE DA POLÍTICA PÚBLICA SEM CORREÇÕES
REGULAR / RUIM	CONTINUIDADE DA POLÍTICA PÚBLICA COM CORREÇÕES
PÉSSIMO	EXTINÇÃO DA POLÍTICA PÚBLICA

**Fonte:** Elaboração do autor.

De acordo com o quadro acima, quando o resultado de uma política pública é “ótimo” ou “bom”, ela deve receber continuidade sem sofrer correções em sua plataforma, mas nada impede que ela sofra correções, a questão é que ela tem se mostrado efetiva e não precisa ser corrigida. Quando o resultado é “regular” ou “ruim”, ela precisa ser corrigida ou modificada logo para não apresentar possíveis consequências no meio ambiente, esse aspecto de buscar melhorá-la é positivo, enquanto o de manter ineficiente é negativo. Quando o resultado for “péssimo”, a única saída é extingui-la, pois já está sendo prejudicial ao meio ambiente e aos investimentos que não têm retorno benéfico.

**Figura 3 – A continuidade e a extinção.**

Fonte: Elaboração do autor.

A “continuidade sem correções” e a “continuidade com correções” podem ser explicadas através do Modelo Incremental defendido por Lindblom (1981), em que a continuidade ou manutenção das políticas públicas vigentes do governo anterior são conservadas para promover mais eficácia em cima delas ou para não correr o risco de extingui-las e causar consequências na sociedade, ou mantidas até surgir outra política pública mais efetiva. A continuidade sem correções independe da formulação de novas alternativas, e a continuidade com correções das políticas públicas exige a formulação de novas alternativas para sua aplicação.

A “extinção” põe fim em determinada política pública, pois seus resultados não são mais benéficos. Souza e Secchi (2015) se referem à opção extinção como descontinuidade, morte ou terminação que prevê a interrupção do ciclo de políticas públicas. Mas antes de chegar a essa etapa, é provável que haja ajustes e mudanças na política pública executada para corrigi-la e dar continuidade, no entanto, quando um problema público é resolvido, esquecido, gera efeitos colaterais ou se torna insustentável, a melhor opção é extingui-la.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

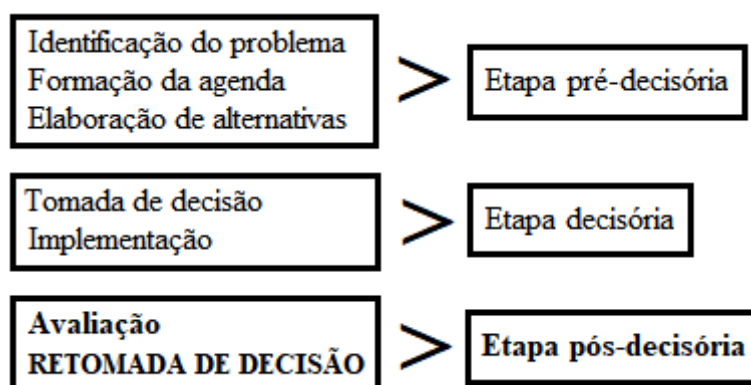
Após obter este conhecimento, surge uma questão: os atores políticos retomam sua decisão sobre uma política pública seguindo essa análise? Nem sempre. March (2009) sustenta que: “a maximização exige que todas as alternativas possíveis sejam comparadas e que a melhor seja escolhida. A satisficiência exige apenas uma comparação das diversas alternativas com uma determinada meta até que alguma boa ou suficiente seja encontrada” (MARCH, 2009, p. 16). Assim, a retomada de decisão exige que os atores políticos busquem

sempre a maximização. Só que essa busca pela maximização muitas vezes vai de encontro aos interesses políticos dos atores e grupos que travam o jogo político propositalmente, escolhendo de maneira estratégica a decisão que vai fornecer apenas satisficiência para determinada política pública, não permitindo que outros atores e grupos tenham destaque no processo político.

Por ser considerado um instrumento de gestão e por isso não fazer parte do ciclo, o acompanhamento ou monitoramento consiste no supervisionamento dos gestores sobre a implementação da política pública, para verificar se ela está alcançando os objetivos propostos e não vai gerar futuros problemas durante seu curso. Fernandes (2014) descreve: “o monitoramento é um importante mecanismo de acompanhamento das políticas públicas, tendo o propósito de permitir a obtenção de informações que subsidiem o desenvolvimento de uma política, um programa ou projeto” (FERNANDES, 2014, p. 46). Desse modo, o monitoramento também é necessário para as instituições e os atores políticos acompanharem o fluxo das atividades executadas e direcionar corretamente suas ações políticas.

A Política Pública que tem seu estudo nas ações e atividades racionais do governo, nessa análise contribuiu para entender um pouco sobre o papel dos governos e a participação das instituições, no entanto o principal foco de análise do trabalho foi a relação dos atores políticos e sociais nos processos que envolvem o desenvolvimento das políticas públicas vigentes. O propósito inicial do trabalho foi dividir o ciclo de políticas públicas em três etapas: “pré-decisória”, “decisória” e “pós-decisória” para melhor investigar os processos que ocorrem quando uma política pública é implementada. A partir disso, o foco da pesquisa tornou-se a “retomada de decisão” (que não está no ciclo de políticas públicas) composta pela “avaliação”, “formulação de alternativas” e “tomada de decisão”.

**Figura 4 – A retomada de decisão no ciclo de políticas públicas.**



Elaboração do autor. **Fonte:** Secchi (2012).

O acompanhamento e a avaliação da política pública que são determinados a partir de dois fatores: o impacto no meio ambiente e o custo econômico da política pública, possibilitam a análise dos “resultados”: “ótimo/bom”, “ruim/regular” e “péssimo”. De maneira geral, os resultados obtidos na avaliação são o norte para a escolha de uma das “decisões políticas” de “continuidade sem correções”, “continuidade com correções” ou “extinção”. Observar a avaliação dos resultados para selecionar uma nova decisão política em uma política pública já executada, leva os atores a optarem pela maximização e deixarem de lado a satisficiência, formando assim, a “retomada de decisão”.

Então, a análise das “três etapas do ciclo de políticas públicas e da retomada de decisão” propõe uma nova explicação para as políticas públicas já executadas e dá outro significado para as políticas públicas que serão criadas, identificando os pontos percorridos pela política pública implementada após sua avaliação. A relevância dessa análise se dá a partir dessa busca por estratégias mais efetivas para as políticas públicas existentes, que de modo aprofundado serão observadas pelos atores envolvidos na retomada de decisão através dos processos sociais, políticos e econômicos condizentes com as realidades locais e regionais.

Por fim, para a continuidade do trabalho surge a hipótese de que uma política pública existente ganha mais eficiência quando os atores envolvidos utilizam a retomada de decisão para transformá-la em política pública territorial. Certamente, desde que sejam considerados três fatores para se tornar uma política pública territorial, que são: governança territorial, integração regional e redes de poder socioterritorial. Dessa maneira, as políticas públicas implementadas que contêm problemas devido à sua solução de modo geral, passam a ter sua solução de modo local e regional, passando a considerar as diversidades existentes e melhorando sua qualidade através dessas políticas públicas que se tornarão políticas públicas territoriais nos municípios e nas regiões.

## REFERÊNCIAS

BAUMGARTNER, F. R.; JONES, B. D. **Agendas and instability in american politics**. Chicago, University of Chicago Press, 1993.

BENSON, J. K. **As organizações: um ponto de vista dialético**. In: L'analyse des organisations: une anthologie sociologique. Orgs: CHANLAT, J. F.; SÉGUIN, F. Montreal: Gaëtan-Morin, 1983.

CAPELLA, A. C. N. **Perspectivas teóricas sobre o processo de formulação de políticas públicas**. Revista Brasileira de Informações Bibliográficas em Ciências Sociais (BIB), nº 61. São Paulo, ANPOCS, p. 1-38, 2006.

DYE, T. R. **Mapeamento dos modelos de análise de políticas públicas**. 2005. In: Políticas Públicas e Desenvolvimento. Orgs: HEIDEMANN, Francisco G.; SALM, José Francisco. Brasília: Editora UnB, p. 98-129, (2010).

FERNANDES, F. S. **Políticas públicas e monitoramento na educação infantil**. Est. Aval. Educ., São Paulo, v. 25, n. 58, p. 44-72, maio/ago. 2014.

FREY, K. **Políticas públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil**. In: Planejamento e Políticas Públicas, Brasília, n. 21, p. 211-259, jun. 2000.

HAM, C; HILL, M. **O processo de elaboração de políticas no Estado capitalista moderno**. 2ª ed. Harvester Wheatsheaf, Londres. Tradução: AMORIM, Renato; DAGNINO, Renato. Adaptação e revisão: DAGNINO, Renato, 1993.

KINGDON, J. W. **Agendas, alternatives, and public policies**. 1984. 3ª ed. Nova York, Harper Collins, (2003).

LINDBLOM, C. E. **O Processo de Decisão Política**. Brasília: UnB, 1981.

LIPSKY, M. **Street-level Bureaucracy**. In: Dilemmas of the individual in public services. Russell Sage Foundation, New York, 1980.

MARCH, J. G. **Como as decisões realmente acontecem: princípios das tomadas de decisões nas organizações**. 1ª ed. São Paulo, Tradução: MACHADO, André Alonso. Leopardo Ed. Ltda, 2009.

RUA, M. G. **Análise de Políticas Públicas: conceitos básicos**. Washington, DC: Indes/BID, 1997.

SARAVIA, E. **Introdução à teoria da política pública**. In: Políticas Públicas. Orgs: SARAVIA, E.; FERRAREZI, E. Brasília: ENAP, v. 1, p. 21-42, 2006.

SECCHI, L. **Análise de Políticas Públicas: Diagnóstico de Problemas, Recomendação de Soluções**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

SECCHI, L. **Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. Reimpr. da 1ª ed. de 2010. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

SOUZA, C. **Políticas públicas: uma revisão da literatura**. Sociologias. vol. 8, n. 16, p. 20-45, jul./dez. 2006.

SOUZA, Y. H; SECCHI L. **Extinção de políticas públicas síntese teórica sobre a fase esquecida do policy cycle**. In: Cadernos Gestão Pública e Cidadania. São Paulo, v. 20, n. 66, jan./jun. 2015.



STUFFLEBEAM, D. L.; SHINKFIELD, A. J. **Evaluation theory, models, and applications**. 2017. Chapter 1, p. 3-43.

TINÔCO, D. S; SOUZA, L. M; OLIVEIRA, A. B. **Avaliação de políticas públicas: modelos tradicional e pluralista**. R. Pol. Públ., São Luís, v.15, n.2, p. 305-313, jul./dez. 2011.

**Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:**

NUNES, B. N; PINTO, M. A Retomada de Decisão na Etapa Pós-Decisória do Ciclo de Políticas Públicas. **Rev. FSA**, Teresina, v.17, n. 2, art. 3, p. 40-55, fev. 2020.

Contribuição dos Autores	B. N. Nunes	M. Pinto
1) concepção e planejamento.	X	X
2) análise e interpretação dos dados.	X	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X