

As Técnicas de Avaliação da Eficiência, Eficácia e Efetividade na Gestão Pública e sua Relevância para o Desenvolvimento Social e das Ações Públicas

Hironobu Sano¹

Mário Jorge França Montenegro Filho²

Resumo

A necessidade crucial de mais eficiência, eficácia e efetividade (3Es) das ações governamentais está intrinsecamente relacionada à questão do desenvolvimento, pois suas possibilidades são, muitas vezes, cerceadas devido aos limites que surgem quando os atores envolvidos na gestão pública não estão comprometidos com estes conceitos, resultando em impactos negativos na vida de todos os cidadãos. Daí a demanda por uma avaliação sistemática, contínua e eficaz que esbarra na falta de clareza quanto a indicadores de desempenho no setor público. Assim, o presente artigo tem por objetivo apresentar sete propostas de utilização dos citados indicadores (3Es) na gestão pública, visando o desenvolvimento das políticas sociais. As principais conclusões deste estudo são sobre a relevância dos conceitos apresentados (3Es) para o desenvolvimento social, a importância da comparação de desempenhos, a necessidade de adoção de mais de um método que seja eficiente, eficaz e efetivo e o carecimento de convencer e capacitar os envolvidos.

Palavras-chave: Avaliação. Políticas públicas. Eficiência. Eficácia. Efetividade.

¹ Doutor em Administração Pública e governo pela Fundação Getúlio Vargas/SP.
hiro.sano@gmail.com

² Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). mario@cidadania.org.br

THE EVALUATION TECHNIQUES OF EFFICIENCY, EFFICACY AND EFFECTIVENESS IN PUBLIC MANAGEMENT AND ITS RELEVANCE FOR THE SOCIAL DEVELOPMENT AND PUBLIC ACTION

Abstract

The crucial need for more effectiveness, efficiency and efficacy (3Es) of the governmental actions is inextricably related to development, because its chances are often curtailed when the actors involved in public administration are not committed to 3Es concepts, resulting in limitations and negative impacts on all citizens' lives. Hence, the demand for a systematic, continuous and effective evaluation that is hindered by a lack of clarity on performance indicators in the public sector. Thus, this paper presents seven proposals of 3Es indicators use in public administration to develop social policies. The main conclusions of this study are: a) the relevance of the concepts presented (3Es) for social development; b) the importance of perform evaluation benchmarking; c) the need to adopt more than one efficient, effective and efficacious method and d) convince and empower those involved.

Keywords: Evaluation. Public policy. Efficiency. Effectiveness. Efficacy.

A necessidade crucial de mais eficiência, eficácia e efetividade (3Es) das ações governamentais está intrinsecamente relacionada à questão do desenvolvimento social, pois suas possibilidades são, muitas vezes, cerceadas, devido aos limites que surgem quando os atores envolvidos na gestão pública não estão comprometidos com estes conceitos, resultando em impactos negativos na vida de todos os cidadãos. Daí a demanda por uma avaliação sistemática, contínua e eficaz que esbarra na falta de clareza quanto a indicadores de desempenho no setor público. Surge, então, um dilema sobre qual deve ser o foco e qual metodologia utilizar, problema que persiste apesar dos diversos estudos e discussões. Este aspecto é destacado por vários autores, entre eles Costa e Castanhar (2003), ao referirem-se ao “emaranhado conceitual” que ainda prevalece.

Devido à diversidade de indicadores de resultados, serão abordados aqueles relacionados aos três principais critérios de desempenho: 3Es. Sua relevância é destacada por vários autores, dentre eles Antico e Jannuzzi ([2006?], p. 19), ao afirmarem que “a avaliação de um programa público requer indicadores que possam dimensionar o grau de cumprimento dos objetivos dos mesmos (eficácia), o nível de utilização de recursos frente aos custos em disponibilizá-los (eficiência) e a efetividade social”. Também é observável que a maior parte dos dez desafios para uma reinvenção da gestão pública, destacados por Marini (2008), está implicitamente relacionada com os conceitos dos 3Es, sendo quatro explicitamente: o da contratualização de resultados, o da melhoria da eficiência operacional, o da reinvenção do controle e o do comprometimento das pessoas.

Diante do exposto, o presente artigo tem por objetivo apresentar propostas de utilização dos 3Es na gestão pública. Considerando que o assunto tratado é bastante vasto e dinâmico, a pretensão deste texto é contribuir para a melhoria da gestão pública, apresentando mais detalhadamente apenas uma dentre as várias propostas pesquisadas, das quais seis são sumariamente apresentadas, destacando alguns importantes conceitos relacionados à temática. Assim, no campo das iniciativas será abordada a

adaptação do *Balanced Scorecard*, metodologia de medição e avaliação do desempenho empresarial para a área pública proposta por Ghelman (2006), o Quadro Lógico apresentado por Pfeiffer (2006), a construção de um sistema de indicadores introduzido por Jannuzzi e Patarra (2006), os indicadores de eficiência para órgãos públicos propostos por Garcia (2008), as auditorias de desempenho realizadas pelos Tribunais de Contas estudadas por Oliveira (2008), o modelo de gestão orientada para resultados de Minas Gerais estudado por Lemos (2009) e a Transparência Orçamentária Municipal via Internet sugerida por Pires (2010).

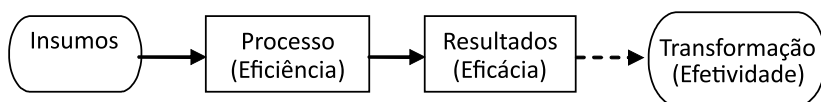
A importância deste artigo é observável em constatações como a de Frey (2000, p. 229), ao afirmar que “a fase da avaliação é imprescindível para o desenvolvimento e a adaptação contínua das formas e instrumentos de ação pública”. Além de ser respaldada por pesquisas como a de Ghelman (2006), ao concluir que, apesar de a questão da eficiência fazer parte do discurso de melhora da gestão pública, sendo inclusive um princípio constitucional que rege a administração pública, a quase totalidade das organizações pesquisadas não possuíam indicadores que tratassem desta questão.

O artigo divide-se em quatro partes. Inicia abordando a avaliação focada nos 3Es, como primeiro tópico do referencial teórico utilizado. A segunda parte contém uma breve apresentação de alguns conceitos relevantes sobre indicadores, como suas propriedades, técnicas, críticas, relevância e desafios. A terceira parte está subdividida em dois tópicos, sendo no primeiro exemplificadas, resumidamente, em razão das limitações de tamanho do artigo, seis propostas de utilização dos indicadores de desempenho (3Es) na gestão pública, enquanto no segundo tópico foi analisada uma sétima proposta, com mais profundidade que as anteriores, por ser a mais abrangente dentre as pesquisadas. Por fim, conclui-se sobre a relevância dos conceitos apresentados para o desenvolvimento social, a importância da comparação de desempenhos, a necessidade de adoção de mais de um método que sejam eficientes, eficazes e efetivos, e o carecimento de convencer e capacitar os envolvidos além de sugerir futuros trabalhos.

Avaliação: Eficiência, Eficácia e Efetividade (3Es)

A temática da avaliação é bastante ampla, daí a necessidade de delimitação dos principais critérios que se deseja estudar diante dos infindáveis questionamentos que podem ser elaborados na etapa de avaliação. Optou-se, assim, pelos três mais tradicionais, usados e fundamentais: os 3Es, segundo autores como Carvalho (2001) e Harmon e Mayer (1999) ao versarem sobre a eficiência e eficácia na administração pública. Sua relevância também pode ser observada quando Sulbrandt (1993) agrupa as experiências avaliativas de programas em três metodologias básicas: a) avaliação de metas (eficácia); b) avaliação de impacto (efetividade); e c) avaliação do processo (eficiência). Por seu turno, Jannuzzi e Patarra (2006) destacam a importância do monitoramento dos programas segundo o raciocínio insumo-processo-resultado-impacto, que pode ser realizado com os 3Es, conforme ilustrado na Figura a seguir, inclusive para os insumos envolvidos, avaliando sua influência em cada uma das três etapas:

Figura 1 – Fluxograma da avaliação



Fonte: Elaborado pelos autores, 2012.

A Lei nº 11.653/2008 corrobora as perspectivas anteriormente apresentadas ao estabelecer que a gestão do Plano Plurianual de 2008 a 2011 observará os princípios de eficiência, eficácia e efetividade na avaliação dos seus programas (Brasil, 2008).

Diante das várias definições existentes dos 3Es, algumas delas inclusive contraditórias entre si, faz-se necessário explicitar que os conceitos adotados neste artigo são os de Washington Souza (2008), nos quais a efetividade é percebida mediante a avaliação das transformações ocorridas a partir da ação; a eficácia resulta da relação entre metas alcançadas *versus* metas pretendidas e a eficiência significa fazer mais com menos recursos.

Estas definições estão alinhadas a várias outras largamente utilizadas, entre elas as do manual *Guide for monitoring and evaluation* do Unicef, apresentadas no texto de Costa e Castanhar (2003), e do Tribunal de Contas da União (TCU), presentes no texto de Ghelman (2006).

Vale ressaltar que a efetividade está relacionada ao impacto social que procura identificar os efeitos produzidos sobre uma população-alvo de um programa social. Por seu turno, avaliar o impacto social é mensurar o real valor de um investimento social. O que torna sua avaliação indispensável é o fato de que, caso o impacto social não seja o esperado, poder-se-á replanejar a atuação (Fontes, 2005). A principal dificuldade, porém, é garantir a vinculação entre as ações do programa e as mudanças percebidas. A eficácia, por sua vez, propicia que as instituições avaliadas respondam às pressões por transparência, demonstrando que resultados estão sendo alcançados.

A mensuração da eficiência de uma ação social pode ser realizada de várias formas e a falta de parametrização gera diversas dúvidas sobre quais ações são mais eficientes. A eficiência também não pode ser avaliada olhando-se apenas para os aspectos internos da organização, devendo-se voltar para a globalidade das demais organizações (Araújo et al., 2008). Ou seja, não se deve apenas avaliar se houve desperdícios ou desvios dos recursos, mas também comparar a eficiência alcançada com a de outras organizações que podem vir a se tornar *benchmarks*. Segundo Marinho e Façanha (2001, p. 6), “avaliação pressupõe comparação”. Vale destacar, ainda, que a busca pela eficiência implica uma melhor utilização dos recursos, resultando no combate à corrupção.

Com relação ao aspecto histórico da eficiência, sua presença é observada tanto no surgimento da teoria da administração quanto na teoria da administração pública. É importante lembrar, todavia, que a sua busca, imbuída numa cultura racional burocrática, desvinculada de interferências morais, resultou no genocídio dos judeus e dos ciganos em Auschwitz, símbolo, à época da 2ª Guerra, da modernidade e cientificamente organizada, que se utilizava das técnicas mais eficazes (Löwy, 2011).

Também se entende pertinente situar os 3Es nas três fases de um processo avaliativo: a que antecede o início do projeto (*ex-ante*), estando vinculada às clássicas etapas de diagnóstico e formulação do programa social; a que ocorre durante a etapa de constituição (*pari-pasu*) e a que se sucede à ação (*ex-post*), na etapa de avaliação propriamente dita (Jannuzzi, 2005). Estas relações são sintetizadas no Quadro a seguir.

Quadro 1 – Os 3Es nas três fases da avaliação

Indicador	FASE		
	<i>Ex-ante</i>	<i>Pari-pasu</i>	<i>Ex-post</i>
Eficiência	Estimativa baseada em iniciativas comparáveis. Pouco utilizada.	Comparação entre o que foi previsto e o que se está realizando. Utilizada principalmente no controle orçamentário.	Comparação com iniciativas similares ou com o planejado. Mais utilizada.
Eficácia	Baseada em iniciativas comparáveis. Pouco utilizada.	Acompanhamento da realização das metas propostas.	Verificação se as metas propostas foram atingidas.
Efetividade	Expectativa baseada em iniciativas similares. Pouco utilizada.	Avaliações parciais ao término das etapas de um programa.	Vinculação das mudanças, caso tenham ocorrido as ações empreendidas. Mais utilizada e recomendada.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2012.

Finalmente, é preciso destacar que a avaliação sistemática, contínua e eficaz é uma ferramenta gerencial poderosa, fornecendo aos formuladores e gestores de políticas públicas condições para aumentar a eficiência e efetividade dos recursos aplicados. Faz-se necessário, portanto, o desenvolvimento de um conjunto harmônico e sistemático de indicadores que abranjam os 3Es e suas inter-relações, tema a ser tratado no próximo tópico.

Indicadores

Lemos (2009) afirma haver um consenso de que todo monitoramento e avaliação baseiam-se em indicadores que auxiliam nas tomadas de decisão, permitindo um melhor desempenho, a formulação de um orçamento mais racional e uma prestação de contas mais clara e objetiva.

Costa e Castanhar (2003, p. 987) indicam que:

O grande desafio para a disseminação da prática da avaliação de projetos no setor público é, sem dúvida, encontrar formas práticas de mensurar o desempenho e fornecer ao responsável pela gestão dos programas sociais, bem como para os demais atores envolvidos, informações úteis para a avaliação sobre os efeitos de tais programas, necessidade de correções, ou mesmo da inviabilidade do programa.

O desafio em questão esbarra na falta de consenso a respeito da definição de indicadores sociais. Situação diferente é a do setor privado, em que seus indicadores já são consagrados, sendo, muitos deles, inclusive, internacionalmente utilizados. Ocorre o mesmo em outros setores menos preocupados com as questões sociais e mais focados em suas respectivas especialidades e indicadores. Por exemplo, o setor econômico elege o Produto Interno Bruto (PIB) como um indicador da geração de riqueza, ao passo que o setor agrícola toma como parâmetro de produtividade as toneladas de grãos por safra, enquanto o judiciário baseia-se no número de processos por juiz para alocar seus recursos, entre outros. Tentar-se-á contribuir para a superação deste desafio, destacando algumas informações relevantes sobre indicadores para políticas públicas. Para um maior aprofundamento, porém, faz-se necessária a consulta aos artigos citados.

Antico e Jannuzzi (2006) detalham em seu artigo os tipos, propriedades e fontes de indicadores para cada uma das quatro etapas (diagnóstico, formulação, instituição e avaliação) do ciclo de avaliação de políticas públicas. Alertam, também, sobre os bolsões de iniquidades escondidos pelos indicadores que refletem as médias municipais. Além disso, demonstram as

etapas de construção de indicadores multicritérios, que podem ser utilizados para programas intersetoriais. Exemplificam, igualmente, um Painel de Indicadores de Monitoramento, considerado como uma ferramenta “pragmática”. Por fim, escrevem brevemente (dois parágrafos) sobre a Análise Envoltória de Dados (DEA), sendo necessária a leitura complementar de obras específicas para sua utilização. Sobre a efetividade, sugerem o emprego de indicadores de diferentes naturezas e propriedades, na tentativa de captar as mudanças ocorridas, alertando para a necessidade de avaliações qualitativas e da lentidão do impacto, quando o marco zero não é trágico ou os recursos não são expressivos.

Já Costa e Castanhar (2003) apresentam no seu texto informações importantes para a elaboração de um sistema de avaliação, inclusive exemplificando-o.

Por seu turno, Guimarães e Jannuzzi (2005) advertem, em sua análise crítica, sobre os problemas decorrentes do emprego de indicadores sintéticos (média de vários indicadores simples). Eles afirmam que, por mais abrangentes que esses indicadores tentem ser, alguns inclusive compostos por 38 indicadores simples, como o Índice de Qualidade de Vida Urbana (IQVU),³ não devem ser interpretados como um reflexo fiel e absoluto da realidade.

Métodos de avaliação de desempenho na gestão pública: os 3Es como indicadores

Exemplificando seis diferentes propostas

Por serem apresentados de forma bastante resumida, com objetivos meramente exemplificativos, torna-se indispensável a leitura dos seis textos a seguir referenciados para o seu pleno entendimento.

³ Mais informações sobre o IQVU disponíveis em: <http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/comunidade.do?evento=portlet&pIdPlc=ecpTaxonomiaMenuPortal&app=planejamento&tax=17975&lang=pt_BR&pg=6901&taxp=0&>>.

1^a) *Balanced Scorecard*

Pelo já comentado fato do setor privado possuir mais ferramentas, conhecimentos e histórico na utilização de indicadores, muitos estudiosos tentam adaptar ferramentas empresariais às necessidades públicas. À parte as críticas sobre estas adaptações, Ghelman (2006) também apresenta um modelo adaptado do *Balanced Scorecard* aos preceitos de uma nova gestão pública moderna e focada nos resultados, preservando, segundo o autor, as especificidades da área pública. Dentre as adaptações, o autor conclui pela necessidade das medidas de desempenho nas dimensões da: a) eficiência, visando à otimização dos recursos dos contribuintes; b) eficácia, por meio da melhoria da qualidade dos serviços; e c) efetividade, buscando orientar as ações públicas para o atendimento ao cidadão. Assim, é facilmente observável o uso de todos os 3Es, além da preocupação com o monitoramento sistemático dos resultados.

O autor também justifica a utilização conjunta dos 3Es ao afirmar que a busca isolada pela eficiência, reduzindo custos e/ou aumentando a produtividade, pode comprometer a qualidade do serviço. Mesmo ofertando um serviço com eficiência e eficácia não há garantias do alcance da efetividade com a conquista da transformação desejada, citando inclusive exemplos.

Sobre a efetividade, o autor também conclui que, ao considerá-la como um dos aspectos medidos pelo modelo proposto, permite-se um aumento do controle social decorrente da possibilidade de avaliação do desempenho organizacional. Para que o cidadão seja um indutor da melhoria da qualidade do serviço público, porém, faz-se necessária a disponibilização destas informações de forma fácil e inteligível, caso contrário sua participação será cerceada.

Partindo da premissa de que o Estado é fator fundamental para o desenvolvimento, o autor estabelece a contribuição do seu modelo a partir do aperfeiçoamento dos instrumentos de gestão. São feitas, contudo, algumas ressalvas, como o fato de este modelo não poder ser aplicado diretamente em

todos os órgãos públicos, mas apenas naqueles que possuem um planejamento estratégico estruturado e uma forte cultura de medição do desempenho organizacional. Vale frisar que o modelo desconsidera as especificidades de cada órgão público e, por isso, deve ser adaptado às especificidades de cada instituição.

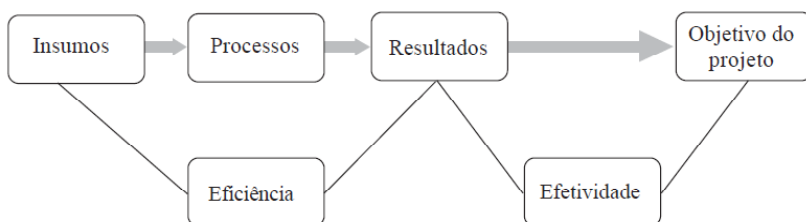
2ª) Quadro Lógico

Pfeiffer (2006) apresenta a metodologia do Quadro Lógico (QL) criada para demonstrar a efetividade dos projetos de cooperação internacional, ou seja, ao contrário da anteriormente apresentada na proposta anterior, ela não possui elementos da lógica empresarial. Sua matriz fornece respostas a questões intimamente associadas aos 3Es, tais como:

- Qual é o seu propósito e quais as mudanças a serem alcançadas?
- Como se pretende produzir melhorias?
- Como é possível identificar o alcance das melhorias e mudanças?

Logo, não se pode negar que o desafio na elaboração de um QL é selecionar e combinar, adequadamente, os processos que serão capazes de gerar os resultados desejados de forma eficiente. Esta relação pode ser visualizada na Figura 2.

Figura 2 – Eficiência e efetividade no QL



Fonte: Pfeiffer, 2006.

Assim, define-se o êxito do projeto já na fase do seu planejamento, suprimindo a falta de clareza e unanimidade da literatura especializada sobre como defini-lo. O QL também permite um acompanhamento sistemático e uma avaliação mais simples e objetiva, ao relacionar cada resultado e objetivo a um indicador vinculado a uma fonte de comprovação, conforme ilustrado a seguir.

Figura 3 – Estrutura do QL

	Lógica da intervenção	Indicadores objetivamente comprováveis	Fontes de comprovação	Suposições importantes
Objetivo superior				
Objetivo do projeto				
Resultados				
Atividades principais				

Fonte: Pfeiffer, 2006.

Sendo o QL apenas um instrumento de gerência de projetos, faz-se necessária, para sua eficácia, sua integração num sistema mais amplo de gerenciamento, adaptando-o às especificidades de cada projeto. Constata-se, ainda, ser ele um mapa que orienta as equipes e os gerentes, além de também apresentar-se como um acordo entre os interessados sobre os rumos do projeto e os compromissos assumidos.

Ressalte-se que, por não ser de fácil domínio, é recomendável a utilização de especialistas ou a capacitação teórica e prática para seu emprego, tendo em vista que ele evolui na mesma proporção da concretização dos projetos.

3ª) Entidades de Fiscalização

Oliveira (2008) destaca que as Entidades de Fiscalização Superior, como os Tribunais de Contas, estão sendo cada vez mais demandadas para realizar trabalhos qualitativos, abrangendo os 3Es. Estas auditorias são de-

nominadas operacionais ou de desempenho e buscam avaliar as organizações públicas em aspectos como eficiência, economicidade, eficácia e efetividade. O referido autor apresenta o impacto da inclusão das auditorias de efetividade no rol das tradicionais atribuições destes tribunais em verificar a regularidade das contas públicas, focando os aspectos legais, orçamentários, contábeis, financeiros e patrimoniais, realizadas via auditoria de conformidade. Os principais seriam a necessidade de diversificação dos seus profissionais, juntamente com novas rotinas, e sem esquecer o aspecto político, uma vez que os resultados podem suscitar questionamentos de natureza política.

O trabalho apresenta os tipos de auditorias de desempenho, dentre as quais constam a de eficiência e a de efetividade de programas, já praticadas em países como Austrália, França, Alemanha, Holanda, Suécia, Reino Unido e Estados Unidos. A primeira tem por objetivo examinar as funções organizacionais, os processos e os elementos de um programa para avaliar se os seus insumos estão sendo otimizados, focando principalmente os custos. Ela não implica “reformulação radical da missão, do papel e da estratégia dos órgãos de auditoria, além do fato da eficiência ser considerada um valor fundamental por unanimidade” (Oliveira, 2008, p. 40). Já a de efetividade examina o impacto do programa, e sua realização afetaria o papel, a estratégia e a missão, que se tornaria mais ampla e abstrata, das entidades de fiscalização. Estas mudanças ocorreriam pelo fato de esta modalidade ser mais complexa, não tendo um modelo rígido e padronizado como as auditorias de conformidade, exigindo, assim, um amplo domínio de conhecimentos multidisciplinares.

Não se pode deixar de observar que, por mais significativos que sejam os achados identificados durante uma auditoria operacional, as recomendações para melhoria do desempenho da organização auditada não serão completamente instituídas, caso esta não disponha de recursos suficientes para o atendimento das sugestões realizadas. Como se pode ver, a capacidade contributiva das recomendações para a melhoria da gestão pública pode ser limitada pela ausência de diversos recursos, tais como humanos, financeiros,

políticos ou técnicos. Sobre este último, e diante da constatação do autor a respeito da necessidade de emprego de modelos analíticos na etapa de planejamento das auditorias, artigos como o presente buscam contribuir para a formação de um referencial teórico acessível.

4ª) Planilhas

Garcia (2008) propõe a adoção de duas planilhas para avaliação da eficiência na gestão pública. A apresentada na Figura 4 possui nove indicadores relacionados à gestão orçamentária, financeira e patrimonial, aos processos de aquisição, ao índice de inovação, a iniciativas sociais e aos serviços prestados. Sendo o alcance a tais informações restrito, seu preenchimento só poderia ser realizado por alguém com amplo acesso, como o gestor do órgão.

Figura 4 – Planilha para avaliação da eficiência na gestão

Enfoque	Indicadores	Grau de Eficiência						Pontos
		E	B	S	I	R	NO	
Gestão	1. Gestão orçamentária	5	4	3	2	1	0	
	2. Gestão financeira							
	3. Gestão patrimonial							
Aquisições em geral	1. Observância do processo licitatório							
	2. Adequação do bem às necessidades da administração							
	3. Observância da dotação orçamentária							
Criatividade Administrativa	1. Índice de inovação							
Iniciativas Sociais	1. Projetos de ação social							
Serviços Prestados	1. Grau de eficiência verificado no período							
Indicadores específicos								
PREENCHIMENTO A CARGO DO ÓRGÃO AUDITOR								
TOTAL DE PONTOS								
Grau de Eficiência Verificado	N. Total de Pontos (.....)	/	N. de itens observados (.....)	=	Grau numérico (.....)			
							Grau sintético (.....)	
LEGENDA								Identificação:
Grau sintético		Grau numérico – intervalo						
E = Excelente		De 4,50 a 5,00						
B = Bom		De 3,50 a 4,49						
S = Satisfatório		De 2,50 a 3,49						
I = Insatisfatório		De 1,50 a 2,49						
R = Ruim		De 0,00 a 1,49						
NO = Não observado		Zero						
Local:		Data:						
ESPAÇO PARA OBSERVAÇÕES								
Críticas ou Sugestões:								

Fonte: Garcia, 2008.

A segunda planilha, apresentada na Figura 5, é empregada para gerar o indicador “Serviços Prestados” presente na primeira. Ela deve ser preenchida pelos cidadãos, usuários ou beneficiários dos serviços prestados pelo órgão público. É composta por 32 indicadores relacionados a serviços pela Internet, ao atendimento prestado, às instalações, ao processo de solicitação do serviço, à resolução do problema e ao pós-atendimento.

Figura 5 – Planilha para avaliação da eficiência nos serviços prestados

FASES	INDICADORES	GRAU DE EFICIENCIA						PONTOS
		E	B	S	I	R	NO	
		5	4	3	2	1	0	
Acesso à Internet	1. Possui links de acesso facilitado							
	2. Apresenta mapa objetivo do site							
	3. Auto-atendimento							
	4. Certificação digital de documentos							
	5. Abre possibilidade para perguntas e apresenta respostas							
	6. Oferece possibilidade de contato							
ACESSO VIA TELEFONE								
Atendimento Inicial	1. Linha exclusiva para críticas e sugestões							
	2. Identificação do órgão e atendente							
	3. Conhecimento do órgão pelo atendente							
	4. Tratamento através do atendente							
	5. Retorno de questões pendentes							
	RECEPÇÃO							
	1. Atenção							
	2. Educação							
	3. Respeito no trato com o público							
	4. Cortesia							
	5. Conhecimento do órgão pelo recepcionista							
	6. Encaminhamento para o setor competente							
	7. Observância dos critérios de prioridades existentes							
	8. Critérios de prioridade							
Ambiente	1. Limpeza e condições de hygiene							
	2. Organização							
	3. Conforto							
	4. Aparência das instalações							
	5. Funcionalidade do ambiente							
Encaminhamento do Problema	1. Tratamento através do atendente							
	2. Registro e controle do pedido							
	3. Informações sobre eventuais dúvidas							
Resolução do Problema	1. Tempo-resposta no prazo legal ou possível							
	2. Qualidade da resposta							
	3. Execução do service							
Pós-Prestação do Serviço	1. Local para críticas ou sugestões							
	2. Verificação do nível de satisfação							
PREENCHIMENTO A CARGO DO ORGAO PUBLICO								
TOTAL DE PONTOS								
Grau de Eficiência Verificado	N. Total de Pontos (.....)	/	N. de itens observados (.....)		=	Grau numérico (.....)		
						Grau sintético (.....)		
LEGENDA								
Grau sintético		Grau numérico - intervalo						
E = Excelente		De 4,50 a 5,00						
B = Bom		De 3,50 a 4,49						
S = Satisfatório		De 2,50 a 3,49						
I = Insatisfatório		De 1,50 a 2,49						
R = Ruim		De 0,00 a 1,49						
NO = Não observado		Zero						
Local:	Data:							
ESPACO PARA OBSERVAÇÕES (Críticas ou Sugestões):								

Fonte: Garcia, 2008.

O autor peca ao não explicitar como os indicadores propostos são elaborados e ao não distinguir outros conceitos relacionados a eles, tais como eficácia, efetividade e qualidade. Logo, vários indicadores referem-se mais ao grau de qualidade da prestação do serviço da entidade do que propriamente a sua eficiência (quantidade de serviço x recursos).

5ª) Estado para Resultados

O trabalho de Lemos (2009) investiga se o modelo de gestão do Estado de Minas Gerais, conduzido pelo programa Estado para Resultados, é orientado para resultados, nos moldes do modelo de gestão desenvolvido pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) juntamente com o Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento (Clad). A autora concluiu que a gestão estadual passou a ser orientada para resultados, caracterizando-se “por uma cultura e um instrumental de gestão orientados a melhorar a eficácia, eficiência, produtividade e efetividade no uso dos recursos do Estado para melhorar os resultados de desempenho das organizações e dos servidores públicos” (p. 34). Com isso, a estratégia adotada permitiria a reformulação da gestão estadual, com novos valores e princípios, obtendo, no longo prazo, “uma nova cultura comportamental do setor público mineiro, voltado para o desenvolvimento da sociedade com critérios objetivos para se medir o desempenho dos resultados das ações governamentais” (p. 47).

Ao introduzir a problemática do seu estudo, a autora aponta como tendência uma gestão pública, provedora de serviços, orientada para o alcance de resultados de desenvolvimento, sendo o seu garantidor, além de comentar que nas últimas décadas o Estado vem desempenhando um papel-chave na criação de condições para o bem-estar social. Posteriormente, cita a disciplina “administração para o desenvolvimento”, surgida na década de 60, com a finalidade de gerar uma administração mais eficiente, efetiva e eficaz, capaz de criar os meios administrativos necessários para o desenvolvimento político, econômico e social. Ademais, afirma que, para a instituição de uma

nova administração para o desenvolvimento, faz-se necessário o estabelecimento de relações claras entre os resultados das políticas e seus indicadores de eficácia e efetividade. A concepção de estratégias efetivas, que resultem em desenvolvimento, também é tida como central na governança da Nova Gestão Pública.⁴

Por fim, a autora afirma ser fundamental, neste modelo de gestão, o fornecimento de informações significativas e em tempo real à sociedade sobre o desempenho do setor público, aspecto este que será tratado na análise seguinte.

6ª) TOM Web

Pires (2010) propõe a adoção da Transparência Orçamentária Municipal via Internet (TOM Web), que consiste na prestação de contas (*accountability*) pela Internet, disponibilizando em tempo real informações pormenorizadas sobre sua execução orçamentária e financeira. Seu foco são os municípios, tendo em vista que os Estados e principalmente o governo federal já adotam ferramentas similares. O autor defende que a transparência possibilitada por essa ferramenta é um pré-requisito da eficiência nas novas formas de governar.

Ele introduz sua Monografia manifestando a expectativa de que, com a adoção do modelo proposto, haverá mais transparência nos municípios brasileiros devido à redução das assimetrias informacionais entre “governantes e governados, ampliando assim as oportunidades para que a cidadania se constitua numa alavanca para governos locais mais eficientes, efetivos, eficazes e responsivos, necessários ao desenvolvimento socioeconômico e à redução das desigualdades no país” (Pires, p. 4).

⁴ Originou-se das mudanças ocorridas nas administrações públicas de países como a Inglaterra, em 1976. Focada em resultados, busca aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações públicas.

O TOM Web é definido como um modo de gerir a arrecadação e sua destinação, prestando contas, por meio de relatórios periódicos, via *websites*, deixando claros prazos, decisões, resultados e riscos, nas fases de planejamento, aprovação, execução e avaliação. Esta modalidade é respaldada pela Lei Complementar 131/09, que cria a obrigatoriedade de publicação das contas públicas em tempo real, via Internet, para todos os entes da federação, com prazo até 2013 para os municípios de até 50.000 habitantes.

Operacionalmente, o TOM Web seria um *link* no *site* de cada prefeitura, contendo documentos, informações e dados relevantes sobre o planejamento orçamentário, a sua execução e as compras públicas. O aprofundamento do conteúdo das informações dar-se-ia de acordo com a profundidade da navegação empreendida pelo usuário, podendo manter-se superficial, atendendo assim tanto a demanda de especialistas quanto de leigos. O seu conteúdo deve ser consistente, completo e organizado, apresentando documentos integrais e tecnicamente bem-elaborados, regularmente atualizados e que ofereça condições de acesso fácil para qualquer usuário.

O autor relaciona os documentos considerados por ele básicos e necessários como ponto de partida para elaboração do conteúdo e sugere que sejam disponibilizados canais de comunicação e materiais didáticos, como glossários e textos de fácil compreensão.

Análise da avaliação de programas sociais

O texto “Indicadores para Diagnóstico, Monitoramento e Avaliação de Programas Sociais no Brasil”, de Jannuzzi e Patarra (2006), foi escolhido como o principal objeto de estudo, entre todos os pesquisados, pela sua clareza na apresentação das ideias, facilidade de leitura e por abranger os mais relevantes conceitos relacionados à temática pesquisada.

Os autores manualizaram as informações e conceitos fundamentais para a avaliação de programas sociais, a seguir descritos, como o processo de construção de um sistema de indicadores, os quadros de avaliação da aderência dos indicadores às propriedades desejáveis e a taxonomia dos indicadores. Também destacam que os indicadores permitem a operacionalização de conceitos abstratos, possibilitando, assim, seu monitoramento e aprofundamento da investigação acadêmica, inclusive alertando para os casos de indicadores que adquirem o *status* de conceito e para as desvantagens e vantagens na utilização de indicadores sintéticos. Mostram quais indicadores, e suas respectivas propriedades e fontes, são requeridos em cada uma das quatro etapas do ciclo de formulação e avaliação de programas sociais. Discorrem sobre a necessidade de combinação de indicadores em programas intersetoriais devido aos vários objetivos envolvidos e à possibilidade de utilização da análise multicritério.

Ensinam que o processo de construção de um sistema de indicadores sociais inicia-se com a determinação do objetivo do programa. A seguir, delineiam-se quais ações serão necessárias a sua realização. Posteriormente, escolhem-se dados e estatísticas que possam acompanhar cada uma das ações, informando a eficiência no uso dos recursos, a eficácia no cumprimento das metas e a efetividade das mudanças. Defendem que a escolha dos indicadores deve ser pautada pela adesão às propriedades desejadas (os autores sugerem 12). Por fim, concluem ser necessário, na etapa de “formulação dos programas, prever a organização de procedimentos de coleta e tratamento de informações específicas e confiáveis em todas as fases do ciclo de implementação, que possam permitir a construção dos indicadores de monitoramento desejados” (Januzzi; Patarra, 2006, p. 52).

Assim, o importante é que a escolha dos indicadores baseie-se em uma avaliação crítica das suas propriedades e não se paute simplesmente pela tradição de uso. Os indicadores devem ser específicos e sensíveis. Deve-se

buscar avaliar os impactos sobre os determinados grupos da população por meio de indicadores subjetivos, empregando-se estratégias metodológicas avaliativas de natureza qualitativa.

Sobre a eficiência, os autores sugerem analisá-la a partir dos recursos alocados utilizando a técnica da Análise Envoltória de Dados (DEA). Derivada dos métodos de pesquisa operacional, a DEA permitiria a identificação das unidades de operação mais eficientes. Considerando as condições estruturais de operação, ela leva em conta como os recursos, expressos pelos indicadores de insumo, são usados para gerar os resultados finais, representados por indicadores de resultado como a eficácia e efetividade.

Acerca da eficácia, os citados autores destacam sua vinculação aos objetivos finais dos programas públicos, sendo expressa pela categoria de indicadores-resultado, requeridos na última etapa do ciclo, que se inicia com o diagnóstico, passa pela formulação e efetivação, findando com a avaliação. Ressaltam que suas propriedades permitem a identificação de boas práticas e déficits sociais e que as pesquisas amostrais e os registros administrativos são sua fonte de dados predominante.

Por fim, relativamente à efetividade, é destacada a dificuldade de vinculação da política pública à mudança ocorrida. Por isso, o grande desafio relacionado a este indicador reside na obtenção de dados válidos que informem o alcance dos resultados e seu impacto social. Daí ser desejável a opinião da população atendida pelo programa, por fornecer indícios da efetividade social. Além disso, advertem ser questionável a utilização de indicadores sintéticos na avaliação da efetividade social, posto que, por combinarem várias medidas, não é possível vincular uma transformação específica como efeito direto de um determinado programa.

Visando a facilitar a compreensão pelos leitores do conteúdo exposto, elaborou-se o seguinte quadro comparativo com breves comentários acerca dos modelos apresentados:

Quadro 2 – Comparativo entre os modelos

Modelo	Vantagens	Desvantagens	Podem induzir o desenvolvimento ao:
Sistema de indicadores	Possibilidade de acompanhamento da eficiência no uso dos recursos, a eficácia no cumprimento das metas e a efetividade das mudanças.	Dificuldade de vinculação da política pública à mudança ocorrida.	Fornecer informações sobre o uso dos recursos públicos, o cumprimento dos compromissos governamentais e a mudança na vida dos cidadãos.
Balanced Scorecard	Monitoramento sistemático dos resultados.	Dificuldades de motivação dos funcionários públicos para um desempenho por resultados.	Direcionar o foco de toda gestão pública para a realização de efetivas mudanças sociais.
Quadro Lógico	Relaciona cada resultado e objetivo a um indicador.	Necessidade de especialistas por não ser de fácil domínio.	Demonstrar com clareza quais são as mudanças desejadas.
Entidades de Fiscalização	Experiência em auditorias e independência funcional.	Conflitos resultantes de possíveis diferentes conclusões sobre os aspectos subjetivos da efetividade das ações. Necessidade de um amplo domínio de conhecimentos multidisciplinares.	Ampliar seu papel de fiscalização introduzindo a efetividade no rol de suas auditorias operacionais.
Planilhas	Fácil estabelecimento e entendimento.	Desconsidera os aspectos da eficácia e efetividade.	Permitir que os cidadãos avaliem a qualidade e eficiência dos serviços públicos prestados.
Estado para Resultados	Abrange os 3Es.	Difícil aceitação pelos executantes (servidores públicos). Não avalia a coerência dos indicadores entre si.	Mudar a cultura vigente de baixa eficiência, efetividade e eficácia dos serviços públicos.
TOM Web	Fomento a transparência e eficiência no uso dos recursos municipais.	Desconsidera os aspectos da eficácia e efetividade.	Facilitar a fiscalização da aplicação dos recursos municipais.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2012.

Vale salientar que há dificuldade, especialmente nos países da América Latina, de formar coalizões capazes de equacionar minimamente políticas públicas capazes de impulsionar o desenvolvimento e promover a inclusão social de grande parte da população (Souza, 2006). Assim, pode-se deduzir que esta falta de equacionamento reflita-se em dificuldade, obscuridade e desacordo quanto à avaliação de tais políticas. Logo, em relação às informações contidas na coluna, “Pode induzir o desenvolvimento ao”, estas derivam dos trabalhos aos quais se referem, sendo sintetizadas para manutenção da estética do quadro anterior, e não confirmam a existência de uma relação entre mudanças sociais e os modelos propostos. São apenas apresentadas possibilidades cuja comprovação carece de estudos posteriores e específicos para cada modelo. Esclarece-se também que o Estado é considerado apenas um dos três principais atores sociais, ao lado do mercado e da sociedade e, portanto, suas ações dependem dos demais segmentos para que o desenvolvimento social ocorra.

Considere-se ainda que nenhum dos modelos apresentados pode ser visto como uma panaceia, devendo ser consideradas as características das ações desenvolvidas e as peculiaridades da organização executante, buscando sempre a mais apropriada metodologia avaliativa. Nesse sentido alerta Arretche (1998, p. 30), ao afirmar que “o uso adequado dos instrumentos de análise e avaliação são fundamentais para que não se confunda opções pessoais com resultados”. Também deve ser levado em consideração o alerta de Lowi (1992, p. 1), que “*every regime tends to produce a politics consonant with itself*”⁵, ou seja, os modelos de avaliação, seus indicadores e a utilização dos seus resultados tende a variar de acordo com as características da gestão em vigor.

Por fim, quanto às três fases da avaliação anteriormente apresentadas na discussão sobre “Avaliação: eficiência, eficácia e efetividade (3Es)”, cabe situar os modelos apresentados em cada uma delas no quadro seguinte.

⁵ Tradução livre dos autores: Cada regime tende a produzir sua própria política.

Quadro 3 – Os modelos nas três fases da avaliação

MODELO	FASE		
	<i>Ex-ante</i>	<i>Pari-pasu</i>	<i>Ex-post</i>
Sistema de indicadores	Abrange.	Abrange.	Abrange.
Balanced Scorecard	Pode abranger no momento do planejamento estratégico.	Pode abranger.	Abrange.
Quadro Lógico	Estimula a avaliação ao determinar com clareza os objetivos.	Possibilita por ser uma ferramenta de acompanhamento.	Abrange.
Entidades de Fiscalização	Não abranger.	Apenas em situações específicas e sob demanda.	Abrange.
Planilhas	Não abranger.	Não abranger.	Abrange.
Estado para Resultados	Pode abranger.	Abrange.	Abrange.
TOM Web	Não abranger.	Possibilita ao disponibilizar informações.	Possibilita ao disponibilizar informações.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2012.

Considerações finais

Sendo o objetivo deste artigo apenas compilar algumas propostas de utilização dos indicadores de desempenho (3Es) na gestão pública, dá-se por atingido o seu propósito de disponibilizar aos gestores públicos, num formato acessível, de fácil consulta e entendimento, vários métodos de avaliação, contribuindo assim com o constante aperfeiçoamento das nossas políticas públicas. Sendo elas uma das principais indutoras do desenvolvimento nacional e regional, a consequência direta do seu contínuo aprimoramento é a melhoria na qualidade de vida de toda a população. Daí a relevância de estudos como este.

Ao adotarem-se os 3Es como parâmetros para uma boa gestão pública, faz-se necessária também a constante avaliação de alternativas para obtenção de melhores resultados, pois a simples comparação com os efeitos da própria

ação governamental pode ocultar ineficiências, ineficácias e pouca efetividade, quando confrontados a outros programas. Tal necessidade é decorrente do fato de os indicadores de desempenho serem relativos, requerendo sempre um padrão ou um objetivo para comparação, que poderá ser absoluto (metas do próprio programa), normativo (relativo a outro programa), histórico (resultados anteriores), teórico (hipótese) ou negociado (acordo).

São várias as experiências e propostas existentes, cada uma com diferentes graus de complexidade e aplicabilidade, sendo algumas complementares entre si. A própria diversidade e complexidade da administração pública inviabiliza a adoção de um único método, sendo necessária a adoção de metodologias já testadas e reconhecidas ou a escolha, parcimoniosa e criteriosa, das que indicam possuir o desempenho desejado e a consistência nos seus resultados. Diante desta variedade, é importante buscar métodos de baixo custo de instalação e manutenção (eficientes), que possibilitem o atendimento do maior número de metas (eficazes) e que realmente contribuam para as transformações desejadas (efetivos).

Como muitos outros campos da Administração, a busca por consensos necessários à construção de modelos de avaliação de desempenho amplamente aceitos ocorrerá com as contribuições práticas e teóricas, como, por exemplo, o levantamento de sete experiências realizado neste artigo. Enquanto persistirem as dificuldades operacionais e conceituais, as metodologias de avaliação carecerão de uma prévia estrutura particular de referência, além do convencimento e capacitação dos envolvidos.

Também é lícito dizer que os observatórios de políticas públicas constituem-se em dinâmicos instrumentos de avaliação. Dentre os existentes foram identificados o Observatório das Metrópoles, que reúne 159 pesquisadores e trabalha com 14 metrópoles e uma aglomeração urbana, e o Observatório da Cidadania (2009), criado em 1995, que acompanha os avanços e retrocessos em relação a diversas metas de desenvolvimento social e idealiza estabelecer, no âmbito da sociedade civil, mecanismos permanentes de monitoramento e avaliação.

Finalmente, sugere-se que futuros trabalhos busquem analisar outras metodologias de avaliação da eficiência, eficácia e efetividade na gestão pública, tais como a atuação e os impactos dos observatórios.

Referências

ANTICO, C.; JANNUZZI, P. M. *Indicadores e a gestão de políticas públicas*. [2006?]. Disponível em: <www.fundap.sp.gov.br/debatesfundap/pdf/Gestao_de_Poi%C3%ADticas_Publicas/Indicadores_e_Gest%C3%A3o_de_Pol%C3%ADticas_P%C3%BAblicas.pdf>. Acesso em: 7 jan. 2011.

ARAÚJO, D. A. et al. *Organizações sem fins lucrativos e a gestão estratégica: um estudo da eficiência operacional pelo modelo de análise da competitividade do Instituto Alemão de Desenvolvimento – IAD*. 2008. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/evento.php?cod_evento_edicao=33]. Acesso em: 11 fev. 2011.

ARRETCHE, M. T. S. Tendências no estudo sobre avaliação. In: RICO, E. M. *Avaliação de políticas sociais: uma questão em debate*. São Paulo: Cortez. 1998.

BRASIL. Lei nº 11.653, de 7 de abril de 2008. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, nº 67, terça-feira, 8 de abril de 2008. Seção 1, p. 5.

CARVALHO, M. C. B. Avaliação de projetos sociais. In: ÁVILA, C. M. *Gestão de projetos sociais*. 3. ed. São Paulo: AAPCS, 2001.

COSTA, F. L.; CASTANHAR, J. C. Avaliação de programas públicos: desafios conceituais e metodológicos. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 37 n. 5, p. 969-992, set./out. 2003.

FONTES, M. *A validação e avaliação de impacto social*. 2005. Disponível em: <www.socialtec.org.br>. Acesso em: 30 jul. 2009.

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

GARCIA, R. L. M. *Eficiência em órgãos públicos: uma proposta de indicadores*. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – FGV, Rio de Janeiro, 2008.

GHELMAN, S. *Adaptando o Balanced Scorecard aos preceitos da nova gestão pública*. Niterói. 2006. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão pela Qualidade Total) – Universidade Federal Fluminense, 2006.

GUIMARÃES, J. R. S.; JANNUZZI, P. M. IDH, indicadores sintéticos e suas aplicações em políticas públicas: uma análise crítica. *Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais*, [s.l.], v. 7, n. 1, p. 73-85, maio 2005.

HARMON, M. M.; MAYER, R. T. *Teoría de la Organización para la Administración Pública*. México: Fondo de Cultura Económica, 1999.

JANNUZZI, P. M. Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 56, n. 2, p. 137-160, abr./jun. 2005.

JANNUZZI, P. M.; PATARRA, N. L. *Manual para capacitação em indicadores sociais nas políticas públicas e em direitos humanos*. São Paulo: Oficina Editorial, 2006.

LEMO, C. S. *Gestão pública orientada para resultados: avaliando o caso de Minas Gerais*. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – FGV, Rio de Janeiro, 2009.

LOWI, T. J. The State in Political Science: How We Become What We Study. *The American Political Science Review*, Washington, v. 86, n. 1, p. 1-7, jan./mar. 1992.

LÖWY, M. *Barbárie e modernidade no século XX*. 2011. Disponível em: <<http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/25798-25800-1-PB.pdf>>. Acesso em: 22 maio 2012.

MARINHO, A.; FAÇANHA, L. O. *Programas sociais: efetividade, eficiência e eficácia como dimensões operacionais da avaliação*. Rio de Janeiro: Ipea. 2001.

MARINI, C. *Um decálogo da boa gestão pública: os desafios de um Estado para resultados*. 2008. Disponível em: <<http://www.portalct.com.br/blogs/gestaopublica/administracao/files/files/Artigo%20Caio%20Marini%20Gest%C3%A3o%20por%20Resultados.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2011.

OBSERVATÓRIO DA CIDADANIA. *Diálogos sobre violência e segurança pública: razões e urgências*. Rio de Janeiro: Ibase, 2009.

OLIVEIRA, R. V. *Auditoria operacional: uma nova ótica dos tribunais de contas auditarem a gestão pública, sob o prisma da eficiência, economicidade, eficácia e efetividade, e o desafio de sua consolidação no TCE/RJ*. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – FGV, Rio de Janeiro, 2008.

PFEIFFER, P. O quadro lógico: um método para planejar e gerenciar mudanças. In: GIACOMONI, J.; PAGNUSSAT, J. L. *Planejamento e orçamento governamental*. Brasília: Enap, 2006.

PIRES, V. A. (2010). *Transparência orçamentária municipal via Internet (TOM Web) no contexto do revigoramento democrático e republicano: uma proposta*. Disponível em: <http://www.esaf.fazenda.gov.br/esafsite/premios/SOF/sof_2010/monografias2010_arquivos/Tema_1_1_L_Valdemir_010.pdf>. Acesso em: 15 abril 2011.

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

SOUZA, W. J. *Responsabilidade social corporativa e Terceiro Setor*. Brasília: Universidade Aberta do Brasil, 2008.

SULBRANDT, J. La evaluación de los programas sociales: una perspectiva crítica de los modelos usuales. In: KLIKSBURG, B. *Pobreza: un tema impostergradable*. México: Fondo de Cultura Económica, 1993.