

AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS SOCIAIS DE ATIVIDADE FÍSICA: NOTAS CONCEITUAIS SOBRE A EFETIVIDADE COMO PARÂMETRO DE DESEMPENHO

Recebido em: 23/06/2016

Aceito em: 17/03/2017

*Marcos Gonçalves Maciel*¹
Universidade do Estado de Minas Gerais/Unidade Ibité
Ibité – MG – Brasil

Luiz Alex Silva Saraiva
Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
Belo Horizonte – MG – Brasil

Mariana Nunes de Carvalho
Universidade do Estado de Minas Gerais/Unidade Ibité
Ibité – MG – Brasil

RESUMO: A avaliação de desempenho em programas sociais de lazer no Brasil ainda é recente. Dentre esses, pode-se citar os programas governamentais de atividade física. Advindo da área da Administração, a avaliação dos parâmetros de desempenho – eficiência, eficácia e efetividade – tem sido um dos meios usados para essa finalidade. O objetivo deste trabalho é apresentar alguns apontamentos conceituais sobre os parâmetros de avaliação de desempenho, principalmente relacionados à efetividade, que podem elucidar o seu uso quando da avaliação desses programas. O texto segue a perspectiva de uma revisão de literatura narrativa. As principais contribuições sugerem que a temática ainda é incipiente no país, apresentando uma falta de clareza quanto ao emprego desses parâmetros o que, por sua vez, interfere na análise dos estudos.

PALAVRAS CHAVE: Avaliação de Desempenho Profissional. Eficácia. Eficiência. Atividades de Lazer

PROGRAM EVALUATION OF SOCIAL PHYSICAL ACTIVITY: CONCEPTUAL NOTES ON THE EFFECTIVENESS AS PERFORMANCE PARAMETER

ABSTRACT: The performance evaluation in social leisure programs in Brazil is still recent. Among these, we can mention the government programs of physical activity. Arising Management area, the evaluation of performance parameters – efficiency, efficacy and effectiveness – has been one of the means used for this purpose. Our goal in this paper was to some conceptual notes on these parameters, above all, effectiveness.

¹ O primeiro autor recebeu bolsa de estudo para o doutorado da Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG – PCRH 90402/14).

The text follows the perspective of a narrative literature review. Our main contributions suggest that this issue is still in its incipient in the country, with a lack of clarity regarding the use of these parameters which, in turn, interferes in analysis of the studies.

KEYWORDS: Employee Performance Appraisal. Efficacy. Efficiency. Leisure Activities.

Introdução

A avaliação de programas sociais em lazer no Brasil é incipiente, tendo seu início a partir dos anos de 1980 (ALMEIDA; DE PAULA, 2015). A avaliação de desempenho permite ao gestor público adquirir conhecimentos que podem ser utilizados para melhorar a concepção ou desenvolvimento de programas sociais, fundamentar tomadas de decisões, melhorar a prestação de contas das ações desenvolvidas, otimizando, assim, o processo de gestão.

Alguns autores têm se debruçado em investigar a gestão e/ou avaliação de programas sociais em lazer, de forma a contribuir para a produção de conhecimento para a área dos Estudos do Lazer, por meio de reflexões que problematizam essa temática (COUTO; COUTO, 2011; SANTOS; AMARAL, 2010; ISAYAMA; LINHARES, 2008; ISAYAMA; LINHARES, 2006); outros se dedicam à questão operacional/instrumental (ALMEIDA; DE PAULA, 2015; FARJALA, 2015; AREIAS; BORGES, 2011; BRUEL; VARGAS, 2011). Entre os diferentes tipos de programas sociais de lazer, podem-se destacar os direcionados à promoção da atividade física.

A partir do início dos anos 2000, percebe-se um aumento dos investimentos do poder público em promover os programas governamentais em atividade física (PGAF) em todo o país (MACIEL; SOARES, 2016; MACIEL; DIAS; SILVA, 2014). Estes têm como principais objetivos alcançar a promoção da saúde e da qualidade de vida, incentivando a adoção de um estilo de vida idealizado como saudável. A investigação

dessa temática é relevante considerando as diretrizes propostas pela Política Nacional de Promoção da Saúde (BRASIL, 2010).

Esta política estabeleceu uma Rede Nacional de Promoção da Saúde, disponibilizando incentivos financeiros vinculados a convênios realizados com municípios para possibilitar o desenvolvimento de PGAF para a atuação em promoção da saúde (KNUTH *et al.*, 2010). Para ilustrar o interesse e os investimentos financeiros realizados pelo poder público nessa modalidade de programa, pode-se citar o Programa Academia da Saúde, administrado pelo Ministério da Saúde. Segundo o Conselho Nacional dos Secretários de Saúde (2012), essa secretaria recebeu até julho de 2011, a solicitação de 7.506 polos, dos quais 6.509 foram finalizados e disponibilizados para análise, contemplando 3.615 municípios. Entre 2005 e 2012, ainda conforme esse órgão, foram repassados aproximadamente R\$ 210 milhões para 1.465 municípios, distribuídos pelos 26 estados e o Distrito Federal.

Essas ações adquiriram tal magnitude que renderam ao Brasil o reconhecimento internacional como a maior proposta de intervenção estatal no mundo (AMORIM, 2013), o que despertou o interesse da academia, que tem dedicado esforços a estudar essa temática nos últimos anos (AMORIM; KNUTH; CRUZ, 2013; KNUTH *et al.*, 2010; HOEHNER *et al.*, 2010; HALLAL *et al.*, 2010). Contudo, apesar de todo o investimento, essas ações não têm logrado o êxito esperado, pois ainda prevalece a adoção de um estilo de vida pouco saudável conforme os padrões estabelecidos pela área da Saúde Pública. Esse cenário é demonstrado pelas pesquisas realizadas ao longo dos últimos anos pelo Ministério da Saúde (BRASIL, 2015).

Talvez em virtude dessa realidade, os PGAF veem recebendo atenção quanto à necessidade de uma análise de desempenho (MALTA *et al.*, 2014). Oriundo da área da

Administração, esse construto teórico compreende muitas perspectivas. Nesse artigo o foco recairá sobre a eficiência, a eficácia e a efetividade.

Alguns estudos publicados sobre os PGAF contemplaram a efetividade como parâmetro de avaliação de desempenho (GOMES; DUARTE; 2008; BRASIL, 2011). Uma das características desse parâmetro é a dimensão qualitativa, isto é, considerar a posição das pessoas envolvidas no processo, tanto de funcionários quanto de beneficiários, assim como ao atendimento de expectativas e necessidades de ambos os públicos. Outra especificidade diz respeito ao processo e os resultados alcançados pelo programa, que devem focar o desenvolvimento social, possibilitando mudanças nas condições sociais prévias e a modificação permanente do comportamento da população-alvo (SARAIVA; GONÇALVES, 2008).

Todavia, considerando o aporte teórico da área de origem desses parâmetros, não se identificou clareza quanto à sua adoção em tais estudos. Ainda que os autores tenham citado o uso de diferentes metodologias para a avaliação da efetividade, em sua essência, foram analisados, sobretudo, os parâmetros relacionados à eficiência e/ou eficácia, incorrendo em um equívoco relativamente comum quanto à falta de entendimento conceitual dessa temática (SARAIVA; GONÇALVES, 2008). Considerando o exposto, o objetivo deste artigo é apresentar alguns apontamentos conceituais sobre os parâmetros de avaliação de desempenho, principalmente, relacionado à efetividade, que podem elucidar o seu uso quando da avaliação de PGAF.

Procedimentos Adotados

Este trabalho é caracterizado como uma revisão de literatura narrativa. Esta não utiliza critérios explícitos e sistemáticos para a busca e análise crítica da literatura,

sendo frequentemente menos abrangente (ROTHER, 2007). A seleção dos artigos é arbitrária, pois esse tipo de revisão não precisa esgotar as fontes de informações, não exigindo um protocolo rígido para sua confecção (CORDEIRO; OLIVEIRA; RENTERIA, 2007).

O levantamento foi realizado entre os meses de outubro e novembro de 2015, por meio da consulta do banco de dados eletrônico de revistas indexadas da área da saúde no Brasil, Lilacs (<http://lilacs.bvsalud.org/>). Tendo a Administração sido a área de origem conceitual da avaliação dos parâmetros de desempenho, adotou-se, sobretudo, consultas a livros e artigos publicados em periódicos desta área. Todavia, também foram realizadas consultas a alguns autores da área da saúde (PORTA, 2014; LIMA; BARROSO; CAMPOS, 2009; WESTPHAL; MENDES, 2009; SALAZAR, 2009; SALAZAR; VÉLEZ, 2004) que discutem esses parâmetros quanto a sua aplicabilidade à promoção da saúde.

Foram utilizados os seguintes descritores da língua portuguesa para busca do material: efetividade, eficácia, eficiência, avaliação de desempenho, programas de atividade física. Adotou-se a opção de busca avançada no referido *site*, recorrendo ao operador lógico “AND” para combinação dos descritores e dos termos utilizados para rastreamento das publicações. Os critérios de inclusão para a análise dos artigos foram: a) não ser artigo de revisão; b) abranger ambos os sexos e diferentes faixas etárias; c) pesquisa realizada no Brasil; d) não ser realizado pelo Programa Saúde da Família; e) sem limites de data de publicação. Uma análise inicial foi realizada com base nos títulos, resumos e/ou descritores do material encontrado.

Após essa etapa, as obras selecionadas que atendessem aos critérios de inclusão foram examinadas na íntegra, com o objetivo de se identificar a apropriação conceitual

dos referidos parâmetros de desempenho, e sua relação com os procedimentos metodológicos adotados, de forma que as discussões e conclusões estivessem compatíveis com a proposta do uso dos mesmos para a avaliação dos PGAF.

Resultados e Discussão

Inicia-se esse tópico apresentando os devidos esclarecimentos conceituais sobre os parâmetros de desempenho, para posteriormente realizar uma análise da única obra identificada que abordou a temática em questão. Esta foi publicada pelo Ministério da Saúde do Brasil (BRASIL, 2011), denominado de “Avaliação de Efetividade de Programas de Atividade Física no Brasil”. Essa obra consiste na descrição e comentários acerca de PGAF realizados em cinco capitais brasileiras, Recife-PE, Curitiba-PR, Vitória-ES, Aracaju-SE e Belo Horizonte-MG.

Considerando o entendimento sobre a eficiência, Lacombe e Heilborn (2008, p. 165) a entendem como a busca pela “[...] melhor relação custos/resultados, avaliando o processamento dos insumos e procurando atingir alto nível de qualidade naquilo que está sendo feito”. Portanto, esse parâmetro engloba o conceito de produtividade, mas, perde em precisão. Assim, é possível ser muito eficiente sem ser eficaz. Para Maximiano (2009) a antítese da eficiência é o desperdício. O autor exemplifica que quando esse ocorre, são necessários mais recursos do que o estimado para atingir um objetivo, ou quando produtos e serviços desnecessários são realizados.

Saraiva e Gonçalves (2004) entendem a eficiência como a relação do fim com os meios, isto é, com a forma utilizada para atingir os resultados, sem considerar se estes resultados são válidos, tão somente se os recursos empregados foram adequadamente empregados. Neste sentido, o conceito de eficiência está associado à racionalidade

econômica, preocupando-se com os meios e procedimentos mais adequados para atingir resultados e metas, independentemente de seu conteúdo humano e político, ou de sua natureza ética e dos resultados alcançados. De acordo com Porta (2014, p. 90) a eficiência é definida como:

1. Os efeitos ou resultados finais alcançados em relação ao esforço dispendido em termos de dinheiro, recursos e tempo. A extensão em que os meios conhecidos e utilizados são minimizados para fornecer uma intervenção específica, procedimento, serviço ou política de eficácia ou efetividade. Uma medida da economia (ou custo em recursos) com o qual um procedimento de efetividade e eficácia conhecida é levado a cabo. O processo de fazer o melhor uso de recursos escassos. Se possível, a determinação da eficiência deve ser com base nos resultados de tentativas de controle randomizado^{5,17,232} [...] (tradução nossa).

Outro parâmetro de desempenho é a **eficácia**. Esta é conceituada por Lacombe e Heilborn (2008, p. 164) como, “A relação entre objetivos e os resultados, diz respeito ao desempenho do sistema quanto à realização de seus fins”. De acordo com Maximiano (2009), a eficácia é a relação entre os resultados e os objetivos traçados; em outras palavras, é o alcance das metas estipuladas, sendo diretamente ligado à capacidade de alcance de resultados válidos. Assim, ser eficaz é cumprir o planejado. Segundo Porta (2014, p. 90) a eficácia é definida como:

A extensão a que uma intervenção específica, procedimento, regime, ou serviço produz um resultado benéfico sob condições ideais; o benefício ou utilidade de um serviço, regime de tratamento, ou intervenção para o indivíduo ou a população^{5-9,17,110}. [...] Contrasta com eficiência e efetividade (tradução nossa).

Saraiva e Gonçalves (2004) chamam a atenção quanto à distinção entre eficiência e eficácia. Todavia, ainda segundo esses autores, embora a eficiência e eficácia sejam indicadores de desempenho, não se referem ao mesmo fenômeno. Assim, o mesmo impasse conceitual pode ser observado no que diz respeito à **efetividade**.

A efetividade se volta a analisar a racionalidade social (SARAIVA; NUNES, 2011), sendo definida como o grau de satisfação das necessidades e desejos dos beneficiários pelos produtos e/ou serviços da organização, com eficácia e eficiência.

Conforme Lacombe e Heilborn (2008, p. 166), a efetividade:

[...] significa a satisfação das necessidades dos clientes pelos produtos ou serviços da organização, ou melhor, o valor social que deve ser atribuído ao produto ou serviço, isto é, a medida de utilidade do produto ou serviço considerando-se a sociedade como um todo e não apenas o consumidor ou a organização.

De acordo com Porta (2014, p. 90) a efetividade é conceituada como:

À medida que uma intervenção, procedimento, regime, ou serviço específico, quando implantado nas circunstâncias habituais de vida prática, cumpre o que se destina fazer para uma determinada população específica. Uma medida da extensão em que uma intervenção ou política cumpre seus objetivos na prática. Contrasta com eficácia e eficiência.

Observa-se que, segundo esses autores (PORTA, 2014; LACOMBE; HEILBORN, 2008), a efetividade relaciona-se com os demais parâmetros de desempenho, de forma a atender ao que foi proposto, isto é, a um objetivo e metas estabelecidas, sobretudo, a transformação social proposta – na análise dos objetivos dos PGAF, a promoção da saúde e qualidade de vida. Para tanto, deve-se considerar o atendimento dos anseios e expectativas do público envolvido – tanto interno, quanto externamente – que deve refletir em uma qualidade dos serviços e/ou produtos oferecidos à sociedade.

Para a análise da efetividade considera-se o alcance das metas propostas e a percepção da qualidade dos serviços prestados pelo PGAF. Todavia, a identificação dessas características não é tarefa simples. Lima, Barroso e Campos (2009) destacam as diretrizes estipuladas pelo *Global Program on Health Promotion Effectiveness*,

reconhecendo que a evidência da efetividade deriva de uma variedade de fontes que transcendem as fronteiras da avaliação tradicional. Segundo esses autores, essa proposta, além de determinar o êxito de uma intervenção, deve também proporcionar visibilidade ao processo, permitindo a identificação de necessidades de reajustes, regulações, correções ou diversificação, em uma contínua dialética entre o fazer e seus efeitos. Essas ações devem balizar a definição de reivindicações e elaboração de políticas públicas para determinadas áreas específicas, como a dos PGAF.

Ainda conforme os autores em tela, a questão da efetividade da promoção da saúde persiste como um grande desafio tanto no Brasil como no plano internacional, pois requer a elaboração de uma agenda social integrada das diferentes esferas de governo – federal, estaduais e municipais – e, também da iniciativa privada, visando promover o desenvolvimento humano, pautada pelo imperativo ético da equidade e respeito às diferenças encontradas em cada comunidade. Westphal e Mendes (2009, p. 19) ao abordarem sobre a avaliação da efetividade relatam que esta:

[...] consiste menos no exame se as metas e objetivos são alcançados e muito mais no exame da relação entre a implementação de um determinado programa e seus impactos por resultados em termos de uma mudança real nas condições de vida das populações atingidas pelo referido programa.

Tendo em vista essas questões, há um crescente interesse na distinção quanto aos conceitos de eficácia e efetividade na promoção da saúde (SALAZAR, 2009). Segundo essa autora, a eficácia nesse contexto está relacionada à probabilidade de pessoas e de uma determinada população definida obter benefícios pela aplicação de uma tecnologia de saúde quando da existência de um problema de saúde. Contudo, segundo essa autora, isso dependeria do controle das condições sociais consideradas como ideais. Essa questão está relacionada com os aspectos socioeconômicos considerados adequados em

determinada comunidade, o que não é uma realidade na grande maioria dos municípios brasileiros, nem mesmo onde se encontram os programas analisados.

Portanto, a efetividade, que abarca questões éticas vinculadas à dignidade humana, assim como à percepção de qualidade dos serviços pelas pessoas envolvidas, caracteriza-se por ser dinâmica e requer intervenções complexas, multidimensionais e multifatoriais.

Dessa forma, devem ser considerados diversos aspectos em sua intervenção (SALAZAR; VÉLEZ, 2004). Esses aspectos devem estar alinhados com os objetivos específicos, ponderar as constantes modificações decorrentes do processo ação-reflexão das ações desenvolvidas, pois devem ser orientadas para a comunidade assistida, permitindo a sua participação. Ainda segundo estas autoras, essas ações são de difícil intervenção e mensuração em longo prazo, requerendo, assim, articulações intersetoriais em detrimento das setoriais.

Em síntese, uma organização pode ser eficiente e eficaz, sem alcançar a efetividade² (COSTA; CASTANHAR, 2003; LACOMBE; HEILBONR, 2008; SARAIVA; GONÇALVES, 2004). Para Lacombe e Heilborn (2008) a medida de avaliação da efetividade se dá pelo impacto produzido nos beneficiários. Portanto, permite separar a validade entre os objetivos da organização e os da sociedade. Assim, a efetividade pressupõe um compromisso com as demandas da sociedade, a percepção

² Como dito, a eficiência está relacionada com o processo, em outras palavras, com o correto uso dos meios; enquanto que a eficácia preocupa-se com o produto, isto é, com o resultado alcançado. Por fim, a efetividade está vinculada com os aspectos qualitativos, envolvendo a satisfação do público interno e externo, sendo necessário obter ao mesmo tempo tanto a eficiência quanto a eficácia. De forma ilustrativa, um programa social pode ser eficiente quanto ao uso dos recursos que lhe são destinados, por exemplo, o financeiro, e ao mesmo tempo conseguir atingir as suas metas, ou seja, mobilizar um determinado número de pessoas como previsto. Todavia, os trabalhadores desse programa podem não estar satisfeitos sobre como a parte organizacional é desenvolvida, e/ou com o público alvo, que também pode não estar satisfeito com as atividades realizadas.

qualitativa dos beneficiários e dos profissionais da organização, entre os processos adotados e resultados alcançados (SARAIVA; GONÇALVES, 2004).

Apresentados sinteticamente os pressupostos teóricos que embasam a discussão dos parâmetros de avaliação de desempenho, descrevem-se algumas características da obra em análise (BRASIL, 2011). Esta aborda a relevância dos PGAF no contexto social atual como estratégia para a promoção da saúde e controle das doenças crônicas não transmissíveis. Também engloba a descrição dos procedimentos metodológicos utilizados para a realização da avaliação dos cinco programas sociais.

Em essência, foram adotados procedimentos metodológicos de caráter epidemiológico, de cunho transversal e diagnóstico, não sendo usadas outras formas de avaliações longitudinais, processuais e/ou somativas. Após a leitura na íntegra da obra em questão e dos artigos chave que a embasaram (SIMÕES *et al.*, 2009; MENDONÇA; TOSCANO; OLIVEIRA, 2009; HALLAL *et al.*, 2009; HALLAL *et al.*, 2010), identificaram-se alguns equívocos quanto às discussões e conclusões apresentadas, pois não foi encontrada a devida adequação metodológica associada aos conceitos empregados quanto ao uso dos parâmetros de desempenho, uma vez que, para se avaliar a efetividade, é também necessário a investigação dos parâmetros eficácia e eficiência (SARAIVA; GONÇALVES, 2008; MAXIMIANO, 2009).

Apresenta-se a seguir, os principais procedimentos metodológicos utilizados pelos programas citados nessa obra. Todavia, deter-nos-emos, sobretudo, na análise das opções metodológicas empregadas e sua relação com a investigação dos parâmetros de desempenho, sem focar nos resultados alcançados, pois o intuito é discutir a adequação dos aspectos conceituais utilizados. Contudo, não se afirma que houve falhas no

emprego das escolhas: tão somente ressalta-se que não permitem afirmar a existência da efetividade como proposto.

O programa em Recife empregou inicialmente como técnica de análise: 1) um “estudo qualitativo do histórico”; 2) “levantamento da estrutura e funcionamento do programa”; 3) “modelo lógico”; 4) inquérito transversal quali-quantitativo, com usuários (n=227) e não usuários (n=227) do programa de diferentes níveis socioeconômicos, por meio da aplicação de questionários, abordando a percepção dos usuários e as barreiras dos não usuários; 5) estudo quali-quantitativo com profissionais atuantes no programa (n=12), cuja amostra qualitativa (n=7), visava analisá-lo a partir de três categorias “[...] impacto, dificuldades e envolvimento comunitário”; 6) inquérito de base populacional, com metodologia similar a adotada pela Vigilância de fatores de risco e proteção para doenças crônicas por inquérito telefônico (VIGITEL) com sorteio aleatório de linhas telefônicas (n=2046), tendo como objetivo comparar os níveis de AF no lazer entre pessoas inseridas ou não ao programa; 7), observação sistemática de espaços públicos por meio do “método SOPARC” – que permite identificar o sexo, a faixa etária, o nível e o tipo de AF realizada pelos usuários em espaços públicos como praças e parques. Para tanto, foram escolhidas 10 áreas públicas, sendo cinco com uma unidade do programa e cinco sem elas. Segundo os dados informados, em 14 dias de visita, 32.974 pessoas foram observadas em 5.589 visitas em 128 áreas-alvo.

O programa da cidade de Curitiba usou: 1) o “modelo lógico”; 2) o “SOPARC”; 3) inquéritos populacionais por telefone semelhante ao VIGITEL, para fazer a comparação do nível de AF entre pessoas inseridas ou não ao programa; 4) inquérito com moradores próximos às unidades do programa, para saber se conheciam e participavam das atividades oferecidas, e também para avaliar sua qualidade.

Na cidade de Aracaju adotou-se: 1) o “SOPARC”; 2) e inquéritos populacionais domiciliares – investigaram os usuários, não usuários e ex-usuários – sendo realizado com pessoas que residiam próximas às unidades do programa, e com pessoas que moravam distantes a esses locais. Em Vitória, se restringiu a um inquérito telefônico, semelhante a do VIGITEL, onde foi avaliado conhecimento e a participação no programa. Em Belo Horizonte houve a adoção de um inquérito populacional em dois distritos sanitários, com estudos pré e pós-intervenção, com amostra composta de usuários e não usuários do programa.

Em síntese, os procedimentos adotados não esclarecem os indicadores adotados para a avaliação dos diferentes parâmetros de desempenho, apenas expressam os resultados alcançados, sem, no entanto, apontar as metas estipuladas que serviriam de parâmetros comparativos com os resultados identificados. Ao analisar as estratégias metodológicas adotadas, percebe-se que não apresentam uma relação entre si, não permitindo identificar a efetividade. Assim, conforme as informações prestadas na obra em questão, não houve a análise clara dos parâmetros de desempenho – eficiência e eficácia – para que se pudesse afirmar a existência da efetividade.

Para Maximiano (2009, p. 71), eficiência “É a relação entre esforço e resultado. Quanto menor o esforço necessário para produzir um resultado, mais eficiente é o processo”. Conforme esse autor, esse parâmetro está diretamente ligado à realização de atividades ou tarefas sem erros e atrasos, de maneira inteligente, com o mínimo de esforço e com o melhor aproveitamento possível dos recursos. A eficiência se relaciona aos meios e à sua forma de utilização para atingir os resultados, sem considerar se estes são válidos (LACOMBE; HEILBORN, 2008). Dito de outra forma, a eficiência diz respeito ao desempenho do sistema quanto ao uso dos meios; portanto, visa o melhor

uso dos recursos disponíveis da organização para a obtenção dos seus produtos ou serviços.

Considerando essas especificidades, ao longo da obra analisada não foram feitos apontamentos na investigação que caracterizassem a eficiência, o que demonstra a primeira imprecisão na afirmativa da existência da efetividade. Quanto à análise da eficácia, não foram informadas as metas a serem alcançadas pelos programas. A eficácia está relacionada ao conceito de desempenho, que envolve a comparação entre metas – desempenho esperado – e resultados – desempenho realizado (MAXIMIANO, 2009). Dessa forma, se não houver o estabelecimento de metas a serem cumpridas – por exemplo, atingir 5% dos moradores locais de uma unidade do programa, ou a redução de 15% do percentual de gordura dos participantes do programa em seis meses – não se pode avaliar se houve a eficácia.

Outra importante observação ser considerada para a análise dessa obra diz respeito às características metodológicas, do tipo diagnóstico. Este se caracteriza enquanto medições iniciais para identificar o perfil de determinada população em um único momento, portanto, do tipo transversal. É relevante destacar as outras modalidades de avaliações, processual e somativa. A primeira é realizada ao longo da execução de determinado planejamento, com o objetivo de acompanhar os pontos positivos e negativos, conforme os objetivos e metas previamente estipulados. Assim, é possível fornecer informações aos gestores públicos quanto às modificações necessárias ou não, que serão implantadas antes mesmos de se concluir o processo.

A segunda, também conhecida como avaliação final, tem como proposta identificar se o(s) objetivo(s) e meta(s) programada(s) foi/foram alcançado(s). Nesse caso, as variáveis previamente determinadas são analisadas após uma intervenção, para

se identificar se houve modificação conforme o planejado (REIFSCHNEIDER, 2008). Considerando esses tipos de avaliações, a obra em análise não apresentou um caráter avaliativo final e nem relacionou os aportes conceituais dos parâmetros de desempenho elencados; tampouco, de maneira mais direta, os relacionados à efetividade.

Por fim, apresentado ainda que de maneira incompleta as limitações e equívocos conceituais apontados pela publicação de Brasil (2011), tão importante quanto a implantação desses programas é preciso identificar se as ações desenvolvidas pelo poder público na comunidade local realmente contribuem para a melhoria das condições de vida. Estas estão relacionadas aos aspectos como saneamento básico, atendimento à saúde, educação, transporte, renda, emprego, entre outros, que interferem diretamente na promoção da saúde e da qualidade de vida da população.

A efetividade de um programa governamental possui como foco promover o desenvolvimento social, estando também embasada em valores éticos como a busca pela dignidade humana e equidade social. Todavia, organizações ou programas governamentais podem apresentar efetividade quando seus processos decisórios e suas realizações apontam para uma permanência e estruturam objetivos sociais tangíveis. Não menos importante é a elaboração de normatizações definidas, como o padrão de procedimentos e capacitação dos profissionais, que permitam a integração da organização ao seu ambiente de atuação. Dessa forma, a efetividade dos PGAF não se restringe a avaliações diagnósticas ou de resultados obtidos em determinadas variáveis físicas, clínicas ou comportamentais; engloba identificar se houve uma associação benéfica, direta e permanente entre as ações implementadas, sob a perspectiva dos profissionais e da população envolvida nesse processo.

A análise da efetividade se refere à identificação da relação entre o desenvolvimento de um determinado programa e seus resultados sociais, ou seja, às melhorias das condições sociais prévias da população alvo. Portanto, seu (in)sucesso não deveria se limitar às análises das mudanças comportamentais da população. Considerando todo esse processo, isso permitirá verificar em que medida os resultados sociais do programa estão incorporados de modo permanente à realidade da comunidade.

Feitos esses apontamentos, apresenta-se em uma das possibilidades de como se pode dar a realização de uma avaliação dos parâmetros de desempenho em PGAF. Para tanto foram escolhidas, como exemplo, algumas variáveis que podem ser investigadas ao longo do processo de avaliação desses parâmetros.

Quanto aos aspectos logísticos das instalações que serão utilizadas para a realização das ações do PGAF, pode-se refletir em relação à eficiência, se foram construídas/adaptadas considerando sua funcionalidade e a qualidade predial. Por exemplo, se estão localizadas em regiões com características topográficas acidentadas, isto é, de difícil acesso ou não; adequação à acessibilidade das pessoas com deficiência visual ou motora, como idosos e cadeirantes; localizados em áreas com a devida segurança pública; se a sinalização de trânsito atende as normas legislativas; treinamento dos profissionais e a qualidade do atendimento prestado à população.

Quanto à eficácia, os resultados alcançados podem demonstrar a redução da prevalência de determinados fatores de risco à saúde das pessoas. Contudo, qual a meta estabelecida de atendimento aos beneficiários? Ela foi alcançada conforme o cronograma estabelecido? Qual rotatividade das pessoas no programa? Em outras palavras, quantas pessoas aderiram, mas também abandonaram o programa e por quê?

As metas estipuladas quanto à mudança dos aspectos clínicos dos beneficiários foram alcançadas de acordo com o planejamento? Qual a redução concomitante dos diferentes fatores de riscos à saúde que as pessoas possuíam ao entrar no programa? Houve realmente uma mudança no estilo de vida – quanto aos hábitos alimentares, como a redução da ingestão de refrigerantes, leite integral, carnes vermelhas, redução do tabagismo e etilismo – e não somente relacionados aos esperados benefícios decorrentes da vivência da atividade física? Quantas pessoas da comunidade local estão participando do programa tendo em vista os diferentes sexos e faixas etárias? Essas pessoas estão satisfeitas com a dinâmica do programa, considerando a sua totalidade – atendimento pelos diferentes profissionais envolvidos, atividades realizadas, infraestrutura oferecida?

Essas questões elencadas se referem somente à avaliação dos participantes do programa. Não menos importante é considerar a percepção dos gestores e profissionais que nele atuam. Assim, refletir sobre outras questões que estão (in)diretamente envolvidas nesse processo se faz tão importante quanto às citadas anteriormente.

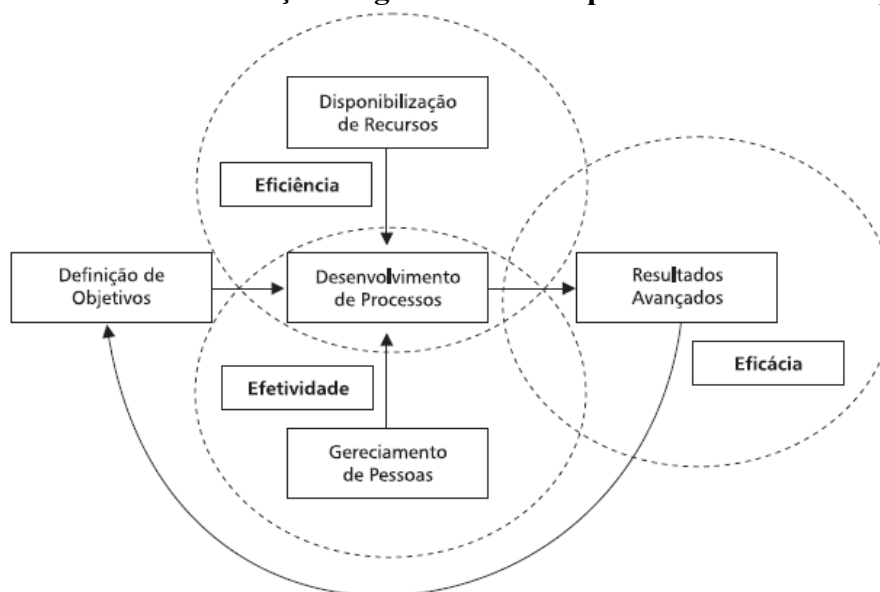
Dessa forma, compreender a percepção dos profissionais – em diferentes níveis e funções – envolvidos com a execução do programa é de fundamental relevância, pois são eles que lhe “dão vida” e dinamicidade: como essas pessoas percebem a proposta, sua intervenção e os resultados alcançados? Possuem o sentimento de pertencimento ao programa? Estão motivados? O que entendem que pode ser melhorado nas ações realizadas?

Esses aspectos operacionais e logísticos que permeiam um programa são fundamentais. Contudo, o seu sucesso não se restringe somente a isso. Tão importante quanto a avaliação dessas questões é identificar se as ações desenvolvidas pelo poder

público realmente contribuem para a promoção da saúde e a melhoria da qualidade de vida da comunidade local, considerando os diferentes fatores intervenientes à saúde.

Para se realizar uma adequada avaliação de um programa, deve-se adotar uma metodologia que contemple satisfatoriamente os preceitos a serem investigados, conforme os pressupostos teóricos utilizados. Para se avaliar os PGAF que se caracterizam por uma dinamicidade e complexidade, pode-se adotar o modelo de funções organizacionais e parâmetros de desempenho, apresentado por Saraiva e Gonçalves (2004), representado pela (FIGURA 1).

Figura 1: Modelo de funções organizacionais e parâmetros de desempenho



Fonte: Saraiva e Gonçalves (2004).

O esquema apresentado por Saraiva e Gonçalves (2004) permite melhor visualização de todo o processo da avaliação de desempenho a ser implementado em qualquer programa social. Contudo, deve-se considerar a função a ser desenvolvida por cada parâmetro de avaliação, vinculando-o à relação estabelecida com as pessoas envolvidas – funcionários e beneficiários. Em outras palavras, os ambientes interno e externo em questão, bem como os processos realizados para se alcançar as metas

estipuladas devem ser devidamente conectados e analisados, utilizando-se os procedimentos técnicos e aportes teóricos adequados.

Dessa forma, Saraiva e Gonçalves (2004) propõem uma interligação dos diferentes parâmetros de desempenho. Como percebido no esquema apresentado, cada variável avaliada engloba uma esfera de influência (“círculos”), que contém as principais características desses parâmetros, o que por sua vez, devem estar alinhados com o ambiente externo, isto é, à organização e aos objetivos e metas por ela traçadas.

No “círculo” referente à eficiência, os autores inserem os itens, “disponibilização de recursos” – por exemplo, financeiro e físico para a instalação do polo –, e o “desenvolvimento dos processos” – que também dialogam com as variáveis eficácia e efetividade –, isto é, como serão utilizados os recursos disponíveis. Lembrando que o objetivo da eficiência é o melhor uso dos recursos disponíveis pela organização para a obtenção dos seus objetivos. Para tanto, é necessário que as pessoas atuantes nesse processo estejam bem preparadas de forma a otimizá-lo. Assim, o item “gerenciamento de pessoas”, que está externo à eficiência – estando mais vinculado à efetividade – influencia diretamente na administração desse processo – recrutar, treinar e manter constante capacitação dos funcionários – sobretudo, os profissionais de Educação Física, que prestarão diretamente os serviços à comunidade assistida.

Quanto ao parâmetro eficácia, nota-se que há uma conexão com a eficiência – como também com a efetividade. Portanto, se o poder público agir de maneira eficiente na condução do processo, haverá uma maior probabilidade de se alcançar a eficácia planejada. Todavia, é importante lembrar que embora interligados, a eficiência não garante a eficácia e vice-versa. Conforme o esquema apresentado, a eficiência e a eficácia dialogam com a efetividade. Contudo, uma organização pode ser tanto eficiente

quanto eficaz, no entanto não apresentar efetividade (COSTA; CASTANHAR, 2003). Normalmente os critérios de avaliação, tanto da eficiência e da eficácia, são quantitativos, por exemplo, expressos em índices, taxas, porcentagens. Já a efetividade demanda uma abordagem qualitativa. Por isso, está relacionada à análise da percepção tanto do público interno – profissionais – quanto externo – beneficiários.

Em síntese, o que o esquema se propõe a demonstrar é que a efetividade está vinculada aos públicos interno e externo, como também à eficiência e eficácia do programa. O resultado final desse processo poderia ser representado pela qualidade dos serviços prestados e na condução dos mesmos. Segundo Saraiva e Nunes (2011, p. 948):

[...] a avaliação de desempenho de programas sociais é um processo contínuo que observa todas as fases, da identificação do problema à análise das mudanças sociais ocorridas a partir da intervenção pública: a avaliação se dá ao longo do processo, nos impactos e efeitos causados. “Na avaliação de programas sociais, estão implícitos o julgamento de valor, a partir do qual, decisões são tomadas e destinos traçados” [...].

Para Marinho e Façanha (2001), a avaliação pressupõe uma comparação. Segundo esses autores, ser efetivo, antes de ser eficiente e eficaz, também significa possuir competência para desenhar e implementar estratégias por meio da elaboração de um programa e/ou melhorando-o. Para tanto, é necessário estipular antecipadamente os indicadores – procedimentos, normas, estratégias – que serão adotados para se realizar a avaliação com os resultados a serem obtidos.

Segundo Saraiva e Nunes (2011, p. 949), “[...] a análise de desempenho dos programas sociais é necessária para que se atinjam melhores resultados ao se usar e controlar os recursos aplicados, sendo preciso avaliar se os programas atendem ou não as pressões e demandas sociais”. Essa perspectiva está alinhada à de Marinho e Façanha (2001), quando relatam que os resultados não se referem exclusivamente a produtos e

serviços finais ou terminados, mas também dizem respeito ao pensamento estratégico que é um ponto de partida do gerenciamento que se orienta por resultados e realizações.

Em se tratando especificamente do desempenho dos PGAF, é preciso elencar questionamentos básicos a respeito de alguns critérios imediatos e centrais que deveriam nortear sua avaliação, tais como: Quais mecanismos de controle de eficiência, eficácia e efetividade serão adotados conforme o planejamento estratégico? Em outras palavras, como saber se os recursos foram devidamente utilizados para o fim proposto? Como os objetivos estipulados na formulação do programa serão alcançados? Quais as metas estabelecidas? Como monitorar o desenvolvimento do programa? Quais fatores contribuem para se atingir ou não os resultados esperados? Qual a satisfação dos envolvidos – profissionais e beneficiários? Enfim, é necessário uma triangulação das informações envolvendo o planejamento estratégico da organização, os profissionais – em seus diferentes níveis – e os beneficiários, para se avaliar a efetividade de um programa social em lazer.

Para Costa e Castanhar (2003, p. 972), “O propósito da avaliação é guiar os tomadores de decisão, orientando-os quanto à continuidade, necessidade de correções ou mesmo suspensão de uma determinada política ou programa”. Reifschneider (2008) alega que as funções primordiais da avaliação são demonstrar qualidade e permitir a melhoria dessa qualidade, encorajando riscos que possam elevar padrões.

Considerações Finais

A avaliação de desempenho de programas sociais precisa considerar se apresentam como um processo contínuo que observe diferentes questões, como a identificação do problema a ser resolvido, e prospectar a análise das mudanças sociais

ocorridas a partir da intervenção pública. Em outras palavras, o processo de avaliação deve prever os impactos e resultados a serem alcançados. Estes deverão servir para balizar as tomadas de decisões quanto a sua continuidade ou não, ou se são necessárias possíveis adequações. Esse processo tem como objetivo atingir melhores resultados e proporcionar a otimização da utilização e controle dos recursos aplicados, além de fornecer aos formuladores de políticas sociais e aos gestores de programas, dados importantes para o desenho de políticas públicas mais consistentes.

Especificamente a análise de desempenho de um PGAF é importante atentar se ele cumpre ao que se propõe (eficácia), se os processos desenvolvidos ocorrem conforme o planejado (eficiência), se os beneficiários estão satisfeitos quanto às suas expectativas e necessidades (efetividade). Em outras palavras, investigar os diferentes parâmetros de desempenho de acordo com seus pressupostos. Dessa forma, é relevante a realização da avaliação por meio de indicadores previamente definidos e coerentes com os objetivos e metas do programa, para 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 (efeito social causado).

A abordagem de alguns apontamentos conceituais sobre os parâmetros de desempenho, sobretudo a efetividade, possui como foco, promover o desenvolvimento social e está, portanto, embasada também em valores éticos. Programas serão efetivos quando seus critérios decisórios e suas realizações apontam para uma mudança social permanente. Assim, a avaliação da efetividade de PGAF não se restringe apenas em mostrar uma relação entre os resultados obtidos a determinadas variáveis físicas, clínicas ou comportamentais, associando-as à eficiência e/ou eficácia; mas, analisar se

houve uma associação benéfica, direta e contínua entre as ações implementadas, sob a perspectiva de todos os atores sociais envolvidos nesse processo.

Avaliar a efetividade de um PGAF é considerar uma relação complexa e transversal entre a proposta do programa, atores sociais, aspectos logísticos e socioculturais. Caso contrário, esse programa pode estar alcançando seus objetivos, sendo eficaz, conseguindo atingir uma parcela da população e/ou a redução de alguns fatores de riscos à saúde. Esse fato ocorreu, por exemplo, na obra analisada neste trabalho (BRASIL, 2011), em que as intervenções nos PGAF possibilitaram algumas melhorias em aspectos clínicos e comportamentais dos participantes sem, contudo, serem efetivas para eles, como proposto. Enfatizar simultaneamente os resultados, os processos e as pessoas é, assim, ser o grande desafio para a avaliação de programas sociais em lazer.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, B.C.; DE PAULA, S.L Política de esporte e lazer: A elaboração de um Instrumento de avaliação. **Rev. Adm.** Santa Maria, v. 8, n. 2, p. 249-267,. 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273443119006> . Acesso em: 23 mai. 2016.

AMORIM, T.E.C.; KNUTH, A.G.; CRUZ, D.K. Descrição dos programas municipais de promoção da atividade física financiados pelo Ministério da Saúde. **Revista Brasileira de Atividade Física e Saúde**. Pelotas. v. 18, n. 1, p. 63-74. 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/RBAFS/article/view/2396/pdf43> . Acesso em: 23 set. 2014.

_____. **Programas de Promoção de Atividade Física no Brasil**. 2013. 215 f. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Epidemiologia. Universidade Federal de Pelotas. Pelotas, 2013.

AREIAS, K.T.V.; BORGES, C.N.F. As políticas públicas de lazer na mediação entre estado e sociedade: Possibilidades e limitações. **Rev. Bras. Ciênc. Esporte**, Florianópolis, v. 33, n. 3, p. 573-588, jul./set. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rbce/v33n3/a04v33n3.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2015.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Vigilância em Saúde. **VIGITEL Brasil 2014: Vigilância de fatores de risco e proteção para doenças crônicas por inquérito telefônico**. Brasília. 2015. Disponível em: <http://biavati.files.wordpress.com/2014/05/vigitel-2013.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2015.

_____. Ministério da Saúde. Secretaria de Vigilância em Saúde. **Avaliação da efetividade de programas de atividade física no Brasil**. Brasília: Ministério da Saúde, 2011. Disponível em: https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/avaliacao_efetividade_programas_atividade_fisica.pdf. Acesso em: 23 ago. 2014.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Vigilância em Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. **Política Nacional de Promoção da Saúde**/Ministério da Saúde, Secretaria de Vigilância em Saúde, Secretaria de Atenção à Saúde. 3. ed. Brasília: Ministério da Saúde, 2010. Disponível em: http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/politica_nacional_promocao_saude_3ed.pdf. Acesso em: 05 nov. 2013.

BRUEL, M. R.; VARGAS, A. Políticas públicas de lazer e o impacto no desenvolvimento do cidadão. **Licere**, Belo Horizonte, v.14, n.3, set/2011. Disponível em: http://www.ufmg.br/prpq/images/revistalicere/licerev14n03_a5.pdf. Acesso em: 05 nov. 2013.

CONSELHO NACIONAL DOS SECRETÁRIOS DE SAÚDE. **Programa academia da saúde ou projetos Similares de atividade física**. Brasília. 2012. Disponível em: <http://www.conass.org.br/NOTAS%20T%C3%89CNICAS%202012/NT%2022%20-%202012%20-%20Academia%20da%20Sau%CC%81de.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2014.

CORDEIRO, A.M.; OLIVEIRA, G.M.; RENTERIA, J.M.; *et al.*, Revisão sistemática: Uma revisão narrativa. **Revista do Colégio Brasileiro de Cirurgiões**. Rio de Janeiro. v. 34, n. 6, p. 428-431. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rcbc/v34n6/11.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2015.

COSTA, F.L.; CASTANHAR, J.C. Avaliação de programas públicos: desafios conceituais e metodológicos. **Revista de Administração Pública**. São Paulo. v. 37, n. 5, p. 969-992. 2003. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/12350/avaliacao-de-programas-publicos--desafios-conceituais-e-metodologicos>. Acesso em: 19 abr. 2013.

COUTO, A.C.P.; COUTO, M.A. A gestão de projetos sociais e o lazer. In: ISAYAMA, H.F.; SILVA, S.R. (Org.) **Estudos do lazer: Um panorama**. Rio de Janeiro: Apicuri, 2011.

FARJALA, R. Análise do impacto das políticas públicas de esportes e Lazer em Petrópolis. **Licere**, Belo Horizonte, v.18, n.2, mar/2015. Disponível em: <http://seer.ufmg.br/index.php/licere/article/view/1047/756>. Acesso em: 23 mai. 2016.

GOMES, M.A.; DUARTE, M.F.S. Efetividade de uma intervenção de Atividade física em adultos atendidos pela Estratégia Saúde da Família: Programa Ação e saúde floripa – Brasil. **Revista Brasileira de Atividade Física & Saúde**. Florianópolis. v. 13, n. 1, 2008. Disponível em:

<http://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/RBAFS/article/view/782/791>. Acesso em: 19 abr. 2013.

HALLAL, P.C.; TENÓRIO, M.C.M.; TASSITANO, R.M.; REIS, R.S.; *et al.*, Avaliação do programa de promoção da atividade física Academia da Cidade de Recife, Pernambuco, Brasil: Percepções de usuários e não usuários. **Cad. Saúde Pública**. Rio de Janeiro. v. 26, n. 1, p. 70-8. 2010. Disponível em: <httpS://www.scielo.br/pdf/csp/v26n1/08.pdf>. Acesso em: 03 fev. 2013.

HALLAL, P.C.; REIS, R.S.; HINO, A.A.; SANTOS, M.; *et al.*, Avaliação de programas comunitários de promoção da atividade física: O caso de Curitiba, Paraná. **Revista Brasileira de Atividade Física e Saúde**. Pelotas. v. 14, n. 2, p. 104-114. 2009. Disponível em: <httpS://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/RBAFS/article/view/761/771>. Acesso em: 19 nov. 2012.

HOEHNER, C.; SOARES, J.; PARRA, D.; RIBEIRO, I.C; *et al.*, Intervenções de atividade física na América Latina: Qual valor pode ser adicionado incluindo resumos de conferência na revisão de literatura? **Journal of Physical Activity and Health**. v. 7, n. Suppl 2, p. S265-S278. 2010.

ISAYAMA, H.F.; LINHARES, M.A. **Avaliação de políticas e políticas de avaliação**: Questões para o esporte e lazer. Belo Horizonte. Editora UFMG, 2008, 209 p.

_____.; LINHARES, M. A. **Sobre lazer e política**: Maneiras de ver, maneiras de fazer. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

KNUTH, A.G.; MALTA, D.C.; CRUZ, D.K.; FREITAS, P.C.; *et al.*, Rede nacional de atividade Física do Ministério da Saúde: Resultados e estratégias avaliativas. **Revista Brasileira de Atividade Física e Saúde**. Pelotas. v. 15, n. 4, p. 229-233. 2010. Disponível em: <httpS://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/RBAFS/article/view/730>. Acesso em: 05 out. 2012.

LACOMBE, F; HEILBORN, G. **Administração**: Princípios e Tendências. 2. ed. São Paulo:. Editora Saraiva. 2008.

LIMA, V.L.G.P.; BARROSO, M.A.B.; CAMPOS, N.Z.R. Efetividade das práticas de promoção da saúde. **B. Téc. Senac: a R. Educ. Prof.** Rio de Janeiro, v. 35, n.2, maio/ago. 2009. Disponível em: <httpS://www.senac.br/BTS/352/artigo-07.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2014.

MACIEL, M.G.; SOARES, L.A. Análise discursiva do Programa Academia da Cidade de Belo Horizonte/MG. **Licere**, Belo Horizonte, v.19, n.1, p. 203.232. mar/2016. Disponível em: <http://seer.ufmg.br/index.php/licere/article/view/1532/1099>. Acesso em: 10 mai. 2016.

_____.; DIAS, C.; SILVA, L. P. Lazer e atividade física no Brasil. **O profissional de educação física na área da saúde**. [recurso eletrônico]/organizado por Franco Noce (Coordenador); Ana Cláudia Porfírio Couto; Ivana Montandon Soares Aleixo; Kátia Lúcia Moreira Lemos; Iris da Silva. Belo Horizonte: EEEFTO, 2014. Disponível em: <http://www.eeffto.ufmg.br/eeffto/documento/incoming/docs/prof-ed-saude-livro.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2014.

MALTA, D.C.; SILVA, M.M.A.; ALBUQUERQUE, G.M.; AMORIM, R.C.A.; *et al.*, Política Nacional de Promoção da Saúde, descrição da implementação do eixo atividade física e práticas corporais, 2006 a 2014. **Revista Brasileira de Atividade Física e Saúde**. Pelotas. v. 19, n. 3, p. 286-299. 2014. Disponível em: <http://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/RBAFS/article/view/3427/pdf172>. Acesso em: 13 jan. 2015.

MARINHO, A.; FAÇANHA, LO. **Programas sociais: efetividade, eficiência e eficácia** como dimensões operacionais da avaliação. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Rio de Janeiro. 2001. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_0787.pdf. Acesso em: 27 ago. 2013.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Fundamentos de Administração: Manual compacto para disciplinas de TGA e introdução à Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas. 2009.

MENDONÇA, B. C. A; TOSCANO, J. J. O; OLIVEIRA, A. C. C. Do diagnóstico à ação: Experiências em promoção da atividade física programa academia da cidade Aracaju: promovendo saúde por meio da atividade física. **Revista Brasileira de Atividade Física e Saúde**. v. 14, n. 3, p. 211-216. 2009. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/RBAFS/article/view/776/785> . Acesso em: 10 ago. 2014.

PORTA, M. (Ed.). **A dictionary of epidemiology**. 6thnd. New York: Oxford Medical Publications, 2014.

REIFSCHNEIDER, M.B. Considerações sobre avaliação de desempenho. Ensaio: **Avaliação de Política Pública Educacional**. Rio de Janeiro. v. 16, n. 58, p. 47-58. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ensaio/v16n58/a04v1658.pdf> . Acesso em: 23 abr. 2014.

ROTHER, E.T. Revisão sistemática x revisão narrativa. **Acta Paulista de Enfermagem**. v. 20, n. 2, p. v-vi. 2007. São Paulo. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ape/v20n2/a01v20n2.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2015.

SALAZAR, L. **Evaluación de efectividad en promoción de la salud: guía de evaluación rápida**. Santiago de Cali: CEDETES/CDC/OPAS, 2009. Disponível em: <https://www.bvsde.paho.org/bvsacd/cd90/1008DESeva.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2014.

_____.; VÉLEZ, J.A. Hacia la búsqueda de efectividad en promoción de la salud en América Latina. **Ciência & Saúde Coletiva**. v. 9, n. 3, p. 725-730, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/csc/v9n3/a17v09n3.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2014.

SANTOS, F.C.; AMARAL, S.C.F. Sobre lazer e políticas sociais: Questões teórico-conceituais. **Pensar a Prática**, Goiânia, v. 13, n. 3, p. 113, set./dez. 2010. Disponível em: <http://www.revistas.ufg.br/feff/article/viewFile/10175/8401>. Acesso em: 10 ago. 2014.

SARAIVA, L.A.S.; NUNES, A.S. A efetividade de programas sociais de acesso à educação superior: o caso do ProUni. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro v. 45, n. 4, p. 941-64, jul./ago. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rap/v45n4/a03v45n4.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2015.

_____.; GONÇALVES, N.R. Democratização do poder local e efetividade de programas sociais: Análise de uma experiência municipal. **RAC-Eletrônica**, Curitiba, v. 2, n. 3, art. 3, p. 392-409, Set./Dez. 2008. Disponível em: https://anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_823.pdf. Acesso em: 13 fev. 2015.

_____.; _____. Contribuição da Efetividade para a Análise do Desempenho de Programas Sociais. **Revista de Administração da FEAD-Minas**, Belo Horizonte, v. 1, n. 2, p. 99-120, 2004. Disponível em: <https://revista.fead.br/index.php/adm/article/view/81/58>. Acesso em: 08 abr. 2015.

SIMÕES, E. J.; HALLAL, P.; PRATT, M.; *et al.*, Effects of a community-based, professionally supervised intervention on physical activity levels among residents of Recife, Brazil. **American Journal of Public Health**. V. 99, n. 1, p. 68-75, 2009. Disponível em: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19008499> . Acesso em: 13 mar. 2015.

WESTPHAL M. F, MENDES, R. Avaliação participativa e a efetividade da promoção da saúde: desafios e oportunidades. **B. Téc. Senac: a R. Educ. Prof.** Rio de Janeiro. v. 35, n. 2, p. 16-27, 2009. Disponível em: <https://www.senac.br/BTS/352/artigo-02.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2014.

Endereço dos Autores:

Marcos Gonçalves Maciel
Departamento de Ciências do Movimento Humano
Universidade do Estado de Minas Gerais – Unidade Ibitaré
Av. São Paulo, nº 3.996, Vila Rosário
Ibitaré – MG – 32.400-000
Endereço Eletrônico: marcos.maciel@uemg.br

Luiz Alex Silva Saraiva
Departamento de Ciências Administrativas
Faculdade de Ciências Econômicas

Universidade Federal de Minas Gerais
Av. Antônio Carlos, 6627 - Pampulha
Belo Horizonte – MG – 31.270-901
Endereço Eletrônico: saraiva@face.ufmg.br

Mariana Nunes de Carvalho
Rua Braulio Gomes Nogueira 400, apto 501. Tirol
Belo Horizonte – MG – 30.662-090
Endereço Eletrônico: mnc7@hotmail.com