



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas – FACE
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA
Mestrado Profissional em Administração Pública – MPA

Avaliação da Efetividade de Programa por meio de Modelo Lógico: um Estudo da Reunião Pública da Diretoria da Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel)

Relatório Técnico

SANDRA MARY DE MELO COELHO
Prof. Dr. Rodrigo Rezende Ferreira – UnB (Orientador)

Brasília, DF Fevereiro de 2019

Apresentação

Este relatório técnico configura-se em um resumo expandido da dissertação “Avaliação da Efetividade de Programa por meio de Modelo Lógico: um Estudo da Reunião Pública da Diretoria da Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel)”, apresentado como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública do Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília.

Período de realização do mestrado: fevereiro de 2017 a fevereiro de 2019.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Rezende Ferreira
(PPGA/UnB) Composição da banca examinadora:

- Prof. Dr. Rodrigo Rezende Ferreira (Orientador - PPGA/UnB)
- Prof. Dr. Jacob Arie Laros (Banca Examinadora – Membro Externo)
- Profa. Dra. Gardênia da Silva Abbad (Banca Examinadora – Membro Interno)
- Prof. Dr. Valmir Emil Hoffmann (PPGA/UnB - Suplente)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	3
2 REFERENCIAL TEÓRICO	3
3. MÉTODO	5
4. RESULTADOS E ANÁLISE.....	5
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	18
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	22
7. REFERÊNCIAS.....	23

1 INTRODUÇÃO

Mesmo tendo sua importância marcada na história produtiva das organizações e, em especial, no contexto gerencial da administração pública brasileira, praticamente, não há a preocupação de se avaliar programas públicos de gestão da qualidade, em geral, e programas sociais, em particular. Durante os anos que sucederam a reforma gerencial brasileira, a produção de conhecimento técnico-científico na busca da melhoria dos padrões de gerenciamento do setor público sempre esteve muito mais voltada para os processos de formulação de programas do que para os relacionados à sua implementação e avaliação (COSTA; CASTANHAR, 2003).

Costa e Castanhar (2003), ainda enfatizam a necessidade de avaliar programas públicos diante do aprofundamento da crise fiscal, da escassez de recursos do setor público e da imprescindível intervenção governamental para atender a população mais necessitada, que tem marcado as últimas décadas e possivelmente se manterá presente no serviço público brasileiro. A avaliação sistemática, contínua e eficaz surge como ferramenta gerencial poderosa, fornecendo aos formuladores de políticas públicas e aos gestores de programas condições para aumentar a eficiência e efetividade dos recursos aplicados em programas sociais. Mesmo que no âmbito da Administração Pública brasileira já existam modelos de avaliação como, por exemplo, os utilizados pelo Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada (IPEA), Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e no ciclo do Plano Plurianual (PPA), o uso da técnica de modelos lógicos para avaliar técnicas de gestão é virtualmente inexistente no Brasil, conforme se constata no estudo bibliométrico realizado para a presente pesquisa, a ser apresentado em etapas e estágios posteriores de desenvolvimento neste trabalho. Nos últimos anos, a maioria dos trabalhos publicados sobre avaliação de programas no setor público brasileiro possui natureza, predominantemente, teórica, o que mostra uma necessidade de publicação de estudos empíricos em maior quantidade. Não se tem notícias de estudos ou mesmo práticas no serviço público brasileiro baseados na avaliação de processos decisórios por meio da técnica de modelos lógicos. Também se notou que temas como qualidade e plano plurianual, palavras chave para a efetividade do gerencialismo no Brasil, não foram abordados nos estudos analisados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Avaliação, segundo os dicionários, é o ato de atribuir valor ou importância a alguma coisa. Quando aplicada a uma política pública, a avaliação é um processo de gestão que subsidia decisões concernentes à continuidade da política ou a aperfeiçoamentos necessários, a partir da emissão de juízos não arbitrários sobre os resultados alcançados em termos de eficácia, eficiência e/ou efetividade (JAYO; CALDAS, 2017). O monitoramento e a avaliação de programas no Brasil têm padecido de determinadas limitações. A análise dessas limitações depende da compreensão do modelo que conjuga o planejamento e o orçamento com o monitoramento e a avaliação, denominado de “planejamento da ação governamental”. No Brasil, atualmente, este modelo se encontra sob a gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP), órgão responsável pela orientação, supervisão e consolidação das propostas de programas que compõem o Plano Plurianual (PPA), conforme dispõe o artigo 27, XVII, da Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003 (OLIVEIRA JUNIOR et. al., 2014).

Segundo Jannuzzi (2011), a pesquisa aplicada em Avaliação de Programas Sociais vem ganhando importância crescente no setor público, nos centros de análises socioeconômica e nas universidades no Brasil, como resultado da ampliação da escala e do escopo da política social e pela

necessidade de produção de informações mais específicas e customizadas para o aprimoramento da ação governamental. Delineamentos menos ou mais estruturados, de natureza qualitativa e quantitativa, exploratórios, amostrais ou quase experimentais são empregados para atender demandas de avaliação no setor público, e com resultados, em várias circunstâncias, bastante relevantes e úteis para o gestor social. Há a necessidade de se obter maior eficiência e maior impacto nos investimentos governamentais em programas sociais. A avaliação sistemática, contínua e eficaz desses programas pode ser um instrumento fundamental para se alcançar melhores resultados e proporcionar uma melhor utilização e controle dos recursos neles aplicados, além de fornecer, aos formuladores de políticas sociais e aos gestores de programas, dados importantes para o desenho de políticas mais consistentes e para a gestão pública mais eficaz (COSTA; CASTANHAR, 2003).

Uma vez que o poder público passou a delegar a execução de seus serviços às agências autônomas e às empresas privadas, surgiu a necessidade de avaliação. A desestatização dos serviços públicos e a crescente autonomia conferida às agências públicas impuseram à administração pública a necessidade de desenvolver instrumentos e metodologias de avaliação, capazes de oferecer aos dirigentes bases mais sólidas para a tomada de decisões e à sociedade em geral a possibilidade de verificar o desempenho destas agências. A avaliação de resultados passa a ser fundamental na sustentação da reforma do Estado. Destaca-se que 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 (COSTA; CASTANHAR, 2003).

Nesse contexto, a técnica de Modelo Lógico é um referencial de avaliação sensível aos diversos componentes de um programa, que revela o quão plausível pode ser uma avaliação e quão efetivos podem ser os resultados do programa que se avalia. Explicita como um programa irá funcionar, caracteriza sua estrutura de execução, os beneficiários e atores envolvidos, bem como a relação entre seus componentes, identificando as condições disponíveis para resolução dos problemas-alvo dos programas (SOUZA, 2013). O termo modelo lógico é frequentemente usado de forma intercambiável com o termo teoria do programa no campo de avaliação.

No Brasil, o uso de modelos lógicos em avaliações de programas começou a partir da década de 1990, pela equipe do IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), na tentativa de criar diretrizes e uniformizar os processos de avaliação (SOUZA; ABBAD; GONDIM, 2017). A partir daí, passou-se a empregar julgamentos dos objetivos do programa a partir de hierarquias taxonômicas; analisar, em sequência, a cadeia de eventos avaliáveis; propor modelos lógicos prévios para validação, antes da construção do modelo final; associar políticas públicas aos objetivos do programa e, mais recentemente, adicionar à cadeia lógica de eventos o componente “quem” (beneficiários), e especificar o “alcance” dos resultados - curto, médio e longo prazos (SOUZA, 2013).

Para Cassiolato e Guerese (2010), o uso dos modelos lógicos como orientação metodológica ajuda na construção de referência para a avaliação de programas e a promoção do aprendizado dos atores envolvidos na avaliação. No entendimento de McLaughlin e Jordan (2010, *apud* SOUZA, 2013), Modelo Lógico pode ser uma técnica de planejamento, com estabelecimento da sequência de eventos e dos componentes de um programa, de modo que se possa prever o desempenho esperado. De acordo com White (2009), a construção de modelos lógicos tem como referência a abordagem de avaliação orientada pela teoria do programa.

Wholey, Hatry e Newcomer (2010, *apud* SOUZA, 2013) afirmam que o Modelo Lógico: a) é uma ferramenta que auxilia os gestores de programas na conceituação, no planejamento e na

comunicação de seus programas a terceiros; b) facilita o delineamento da avaliação e a escolha de medidas de desempenho, focando nos principais elementos do programa; c) identifica as questões de avaliação que devem ser formuladas e as suas principais medidas; d) pode ser usado para avaliar um programa em qualquer fase de seu ciclo.

A crescente cobrança que os gestores de programas têm recebido dos setores públicos e não governamentais para estabelecer critérios de modo mais participativo, vem estimulando o crescente uso de Modelos Lógicos na Avaliação de Programas (WHOLEY; HATRY; NEWCOMER, 2010). Souza (2013) destaca que a descrição do Modelo Lógico pelos participantes e pertencentes do programa pode contribuir para a superação dos desafios encontrados na explicitação da lógica do programa, bem como possibilita melhor reconhecimento de indicadores e medidas de avaliação de programas.

3. MÉTODO

Trata-se de uma pesquisa de natureza empírica, com delineamento descritivo, de abordagem qualitativa e quantitativa. Sobre a abordagem da pesquisa, Richardson (1999) apresenta a abordagem qualitativa como uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social de maneira a aprofundar a compreensão do objeto estudado; já o método quantitativo procura atribuir maior precisão e objetividade aos resultados apurados, possibilitando maior margem de segurança para as inferências. Quanto ao recorte temporal, configura-se uma pesquisa transversal, com perspectiva longitudinal, por meio de amostragem não probabilística. Considerando os objetivos estabelecidos, o estudo pode ser considerado exploratório, porque visa compreender em maior profundidade a avaliação de programas no contexto da administração pública brasileira, partindo de um campo que ainda carece de hipóteses e modelos prévios. Segundo Sampieri, Collado, Lucio e Perez (1998), a pesquisa exploratória é útil quando o objetivo é examinar um determinado tema que tenha sido pouco ou nada estudado anteriormente. Neste estudo, tendo em vista que a organização estudada existe há 21 anos e que até então não foi objeto de outro estudo desta natureza, foi realizada uma pesquisa exploratória, com o objetivo de avaliar a efetividade da reunião pública da diretoria da Aneel, por meio da técnica de modelos lógicos.

A pesquisa foi realizada na Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), uma autarquia em regime especial vinculada ao Ministério de Minas e Energia, que foi criada para regular o setor de energia elétrica brasileiro, por meio da Lei nº 9.427, de 26 de dezembro de 1996 e do Decreto nº 2.335, de 6 de outubro de 1997. A Aneel tem 21 anos de fundação, passou por um ciclo de certificação pela Norma NBR ISO 9001, versão 2008, que não foi ainda avaliado, assim o estudo representa uma oportunidade de avaliação da efetividade da reunião pública de sua diretoria, que é parte do escopo certificado.

4. RESULTADOS E ANÁLISE

Nessa seção são apresentados os resultados encontrados na pesquisa, de acordo com os seus objetivos específicos. Inicialmente, apresenta-se a caracterização da Reunião Pública da diretoria da Aneel, seguida da elaboração e aplicação do modelo lógico para avaliar a Reunião Pública da diretoria da Aneel e, encerrando a sessão, apresenta-se a análise de alcance dos objetivos gerais da Reunião Pública da Diretoria da Aneel de acordo com o especificado em seu modelo lógico.

a. A Reunião pública da diretoria da Aneel

A reunião pública da diretoria é a sessão solene do processo decisório da Agência Nacional de Energia Elétrica – Aneel, na qual são deliberados os processos que envolvam interesses dos agentes do setor elétrico e dos consumidores (ANEEL, 2018). Em 2004, as reuniões de diretoria passaram a ser públicas com o objetivo de aumentar a transparência do processo decisório, de possibilitar a aproximação entre a Aneel e a sociedade. Em outubro de 2004, foi dado mais um passo – as reuniões passaram a ser transmitidas ao vivo, pela Internet, pelo Portal da Aneel (BRASIL, 2005). Atualmente também é transmitida pelo canal *youtube*.

Destaca-se que a reunião torna-se pública: (i) ao se permitir o acesso de todo e qualquer cidadão à sala de reuniões; (ii) ao transmiti-la ao vivo pela internet, por meio de acesso ao sítio da Aneel e *youtube*; (iii) posteriormente, pela divulgação da memória e da ata da reunião, também no sítio da Aneel; e (iv) ao possibilitar que os interessados tenham acesso a cópia de registros das sessões públicas, que são integralmente gravadas e mantidas no centro de documentação da Aneel e atualmente no canal *youtube* (OLIVEIRA, MATOS E ROSA, 2011).

Foi no âmbito do Decreto nº 2.335/1997, que o processo decisório da Aneel teve suas primeiras linhas definidas, conforme transcrito a seguir:

“Art. 22. O processo decisório da Aneel obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, ampla publicidade e economia processual.

§ 1º As reuniões da Diretoria da Aneel que se destinem a resolver pendências entre agentes econômicos do setor de energia elétrica e entre esses e consumidores, assim como a julgar infrações à lei e aos regulamentos, poderão ser públicas, a critério da Diretoria, permitida sua gravação por meios eletrônicos e assegurado aos interessados o direito de obter as respectivas transcrições.

§ 2º A Aneel definirá os procedimentos para seus processos decisórios, assegurando aos interessados o contraditório e a ampla defesa, com os meios e recursos a ela inerentes.”

Observa-se da documentação do processo administrativo 48500.001953/2004-41, que em maio de 2004, a Aneel iniciou os estudos e trabalhos sobre a viabilidade de tornar públicas as reuniões deliberativas semanais de sua diretoria, com a presença e participação dos interessados no julgamento dos processos. Para que o projeto se tornasse viável, foi necessária uma opção da Diretoria da Aneel no sentido de tornar suas reuniões públicas, seguida da elaboração de norma específica, realizar adaptações físicas e nas atividades e motivar a receptividade de seus *stakeholders*.

Também é possível observar que a Resolução Normativa Aneel nº 87, de 29 de setembro de 2004, aprovou a Norma de Organização – NO nº 18 que dispõe sobre os procedimentos gerais referentes às reuniões públicas da diretoria da Aneel, na qual são deliberados os processos que envolvem interesses dos agentes do setor elétrico e dos consumidores. Esta norma foi alterada pelas Resoluções Normativas nº 321, de 1º de julho de 2008, nº 468, de 06 de dezembro de 2011 e nº 698, de 15 de dezembro de 2015, conforme verificado em 27 de dezembro de 2018 no sítio www.Aneel.gov.br.

A NO nº 18/2004, no Artigo 2º estabelece que a distribuição dos processos aos diretores da Aneel será por meio de sorteio em sessões públicas realizadas em local e data previamente definidos e divulgados no endereço eletrônico da Aneel (BRASIL, 2004). Com o objetivo de aumentar a transparência e em consonância com o princípio da publicidade dos atos administrativos, as pautas e

os relatórios dos processos são disponibilizadas no portal www.aneel.gov.br dois dias antes de cada reunião. Possibilitando a participação dos interessados nos processos em julgamento, que poderão ter o direito à sustentação oral no processo durante a reunião, pelo prazo de dez minutos (BRASIL, 2005). Oliveira, Matos e Rosa (2011) destacam a preocupação e a opção da Aneel de dar conhecimento ao público de todos os passos do processo decisório.

Segundo o Manual de Procedimentos da Reuniões da Diretoria da Aneel, as reuniões públicas seguem o seguinte fluxo: Distribuição de processos aos Diretores Relatores, divulgação das Pautas e das Memórias (documento que contém as decisões proferidas), acompanhamento e transmissão ao vivo pela Internet, Triagem dos documentos pós-reunião, Revisão da Qualidade dos Atos e Publicação dos Atos Administrativos (BRASIL, 2013).

A pauta da reunião pública da diretoria da Aneel tem a finalidade de comunicar à sociedade os assuntos que serão deliberados, informando a data, a hora e o local da reunião pública. Já a ata é o documento oficial que sintetiza as deliberações após a realização de cada reunião pública. Até ser devidamente assinada pela diretoria, a ata será prévia e poderá passar por ajustes (BRASIL, 2018).

As partes dos processos interessadas em se inscrever para sustentação oral, devem fazer pedido de destaque ou preferência na ordem de julgamento dos assuntos da pauta das reuniões públicas da diretoria. Os pedidos de preferência e/ou sustentação oral, serão objeto de análise e deliberação por parte do presidente da reunião pública, devem ser encaminhados até 30 minutos antes do início da reunião. Ao solicitar o destaque, o assunto será retirado do bloco da pauta e o rito tradicional de deliberação será seguido - leitura do relatório, manifestação do representante da Procuradoria Federal da Aneel que estiver compondo a mesa da reunião, leitura da fundamentação, debate, votação (BRASIL, 2018).

A Aneel, no seu planejamento estratégico para os anos de 2018 a 2021, estabeleceu o objetivo estratégico (OE7) de “aprimorar a efetividade da participação pública e da comunicação com a sociedade”, a fim de possibilitar a participação de interessados e o exercício do controle social. O **OE7 busca** ampliar a acessibilidade aos temas em debate e aos fundamentos das decisões, expressando-os em linguagem acessível para os consumidores na busca por maior efetividade às ferramentas de comunicação, oportunizando o controle social e promovendo cidadania ativa no processo decisório da Agência (BRASIL, 2017a). Nesta linha, a Agência garante a participação da sociedade mediante o acesso assegurado a registros e informações de atos administrativos, de modo a propiciar o conhecimento sobre o que ocorre na administração, pois concede o direito à vista dos autos e à obtenção de certidões ou cópias reprográficas dos dados e dos documentos ali contidos. Esta conduta da Aneel é reforçada com o advento da Lei de Acesso à Informação (LAI), Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. A Agência segue atentamente as determinações da LAI, desde a sua entrada em vigor (BRASIL, 2018c). No portal da Agência é possível acessar os principais assuntos de interesse público relacionados ao funcionamento da Aneel, detalhados e atualizados periodicamente. Destaca-se que parte dos dados desta pesquisa foram solicitados com base na LAI.

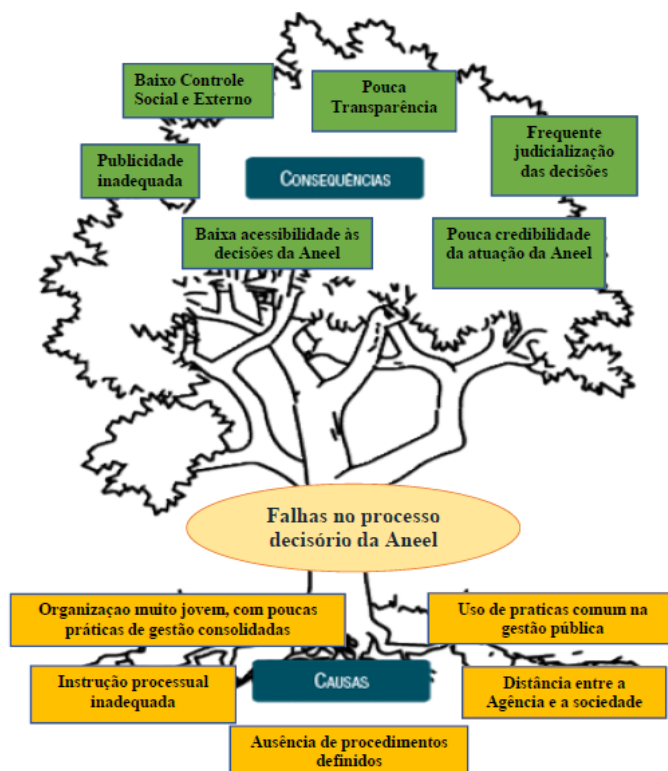
Anteriormente à elaboração do Modelo Lógico, foi realizada uma etapa de problematização, com o uso da técnica de árvore de problemas. A seguir são apresentados os resultados preliminares e finais da árvore de objetivos e do modelo lógico construído para esta pesquisa.

i. Resultados da Árvore de Problemas e Objetivos

Para Cohen e Martinez (2004, *apud* BRASIL, 2013) a árvore de problemas é uma técnica participativa que auxilia na identificação do problema e organização da informação coletada,

possibilitando um modelo de relações causais que o explicam. Esta técnica facilita a identificação e a organização das causas e das consequências ou efeitos de um problema central. Da análise documental e da revisão da literatura foram elaboradas a árvore de problemas e as versões 1 da árvore de objetivos e do modelo lógico básico. A Figura 1 apresenta a Versão 1 da árvore de problemas desta pesquisa, que é o registro antes da realização de entrevistas e grupo focal.

Figura 1 - Árvore de Problemas



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

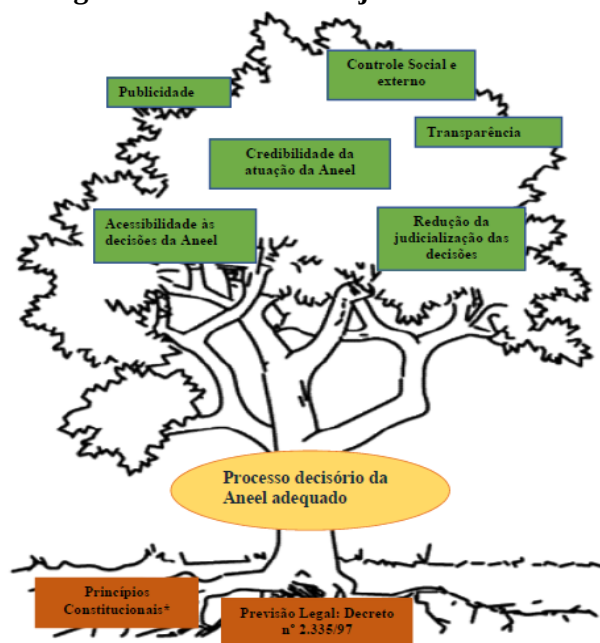
Considerando o período anterior ao mês de outubro de 2004, quando foi instituída a reunião pública da diretoria da Aneel, no centro da árvore é apontado como problema “falhas no processo decisório da Aneel”, cujas causas estão representadas em sua raiz. Foram observadas entre as causas do problema o fato de a época a organização ser recente, tendo em vista que suas atividades iniciaram em 2 de dezembro de 1997, ou seja, a 6 anos, portanto bastante jovem para uma organização, em especial da administração pública, assim, com práticas de gestão ainda em construção ou com adoção de práticas comuns na gestão pública à época, percepção reforçada ao se observar os demais itens apontados na raiz do problema, como distância entre a Agência e a sociedade, ausência de procedimentos suficientemente definidos e instrução processual inadequada.

A fim de tratar este problema, conforme consta da Nota Técnica nº 005/2004-SGE/ANEEL, de 07 de julho de 2004, a diretoria da Agência solicitou, no ano de 2004, estudos prévios sobre a viabilidade de se tornar a reunião deliberativa semanal em uma reunião pública, com a presença e participação dos interessados no julgamento dos processos, de modo a ampliar a transparência das ações da Agência, e, também, conferir maior legitimidade às suas decisões. Este foco é evidenciado, quando em 2004, as reuniões de diretoria passaram a ser públicas com o objetivo de aumentar a

transparência do processo decisório, de possibilitar a aproximação entre a Aneel e a sociedade. Em outubro de 2004, foi dado mais um passo – as reuniões passaram a ser transmitidas ao vivo, pela Internet, pelo Portal da Aneel (BRASIL, 2005).

Nos galhos da árvore de problemas são apontadas as possíveis consequências do problema, ou seja, os efeitos negativos que podem decorrer do problema. Na versão inicial foram observadas seis consequências, de acordo com os dados coletados, entre eles baixa transparência e publicidade inadequada. Com a proposta da reunião pública, que tem como foco tratar o problema, ou seja, as falhas no processo decisório da Aneel, com base na árvore de problemas foi elaborada árvore de objetivos, que é a representação gráfica do objetivo central do projeto (tronco), dos meios para alcançá-lo (raízes) e dos efeitos positivos que o alcance dos objetivos provoca na população-alvo (galhos e folhas). A Figura 2 apresenta a Versão 1 da árvore de objetivos desta pesquisa.

Figura 2 - Árvore de Objetivos - Versão1

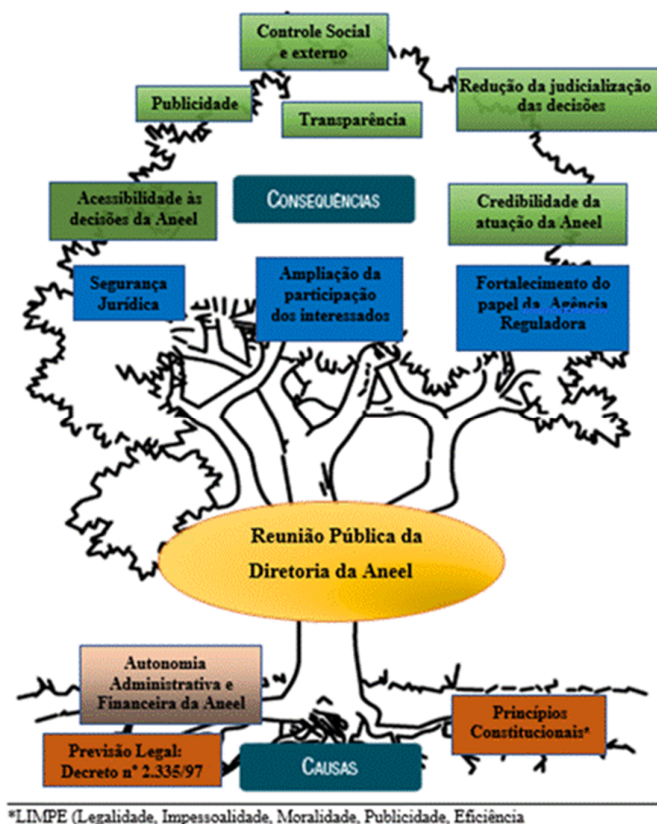


*Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade, Eficiência

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

De posse da árvore de problemas, da versão 1 da árvore de objetivos e do modelo lógico básico, dos roteiros de entrevista semiestrutura e do grupo focal, foram realizadas as entrevistas e o grupo focal, cujo objetivo, entre outros, foi o de coletar percepções sobre a árvore de objetivos e o modelo lógico básico. A Figura 3 apresenta a versão final da árvore de objetivos desta pesquisa, que contempla as percepções coletadas e analisadas após as entrevistas e o grupo focal.

Figura 3 - Árvore de Objetivos - Versão Final



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Na versão final da árvore de objetivos desta pesquisa, foram acrescentadas quatro categorias: um meio para se alcançar o objetivo e três consequências, ou efeitos positivos. A autonomia administrativa e financeira da Aneel é apontada como o terceiro meio de se alcançar o objetivo. Nesta categoria foram agregadas as seguintes contribuições obtidas nas entrevistas e no grupo focal: desejo de transparência nas decisões da Aneel, desejo de legitimar as decisões da Aneel, Cumprimento da missão da Aneel e vontade interna.

As três novas possíveis consequências da reunião pública da diretoria da Aneel, de acordo com os dados coletados, são: segurança jurídica, ampliação da participação dos interessados e fortalecimento do papel da Agência Reguladora.

ii. Construção e aplicação do Modelo Lógico

Posteriormente a elaboração da árvore de problemas e de objetivos, foi construído e aplicado um Modelo Lógico, tendo como referência o modelo elaborado pela W. K. Kellogg Foundation (2004). A primeira versão do Modelo Lógico, construída apenas com base na análise documental, na árvore de problemas e na árvore de objetivos, a seguir apresentado no Quadro 1. Para conceituar a reunião pública da diretoria da Aneel foi construído um modelo lógico básico por componentes de programa. O início se deu pela descrição dos pressupostos básicos, com a prospecção dos componentes do programa. Múltiplas fontes foram consultadas, a fim de fortalecer a validade interna do processo avaliativo, tendo em vista que fontes restritas, ou única, tornam o processo tendencioso e equivocado, pois passa a depender da aplicação direta dos conhecimentos de profissionais, que

mesmo sendo especialistas, acabaram por julgar sozinhos a qualidade das atividades, produtos e resultados de um processo muito amplo e complexo (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004).

Quadro 1 - Modelo de Avaliação da Reunião Pública da Diretoria da Aneel - Versão1

RECURSOS	ATIVIDADES	SAÍDAS	RESULTADOS	IMPACTO
- Servidores	- Realizar sorteio público de relator	- Pauta da reunião	- Processos deliberados com transparência	- Publicidade das decisões da Aneel
- Terceirizados	- Elaborar e divulgar a pauta da reunião pública da diretoria	- Ata da reunião	- Publicidade dos Processos deliberados	- Controle Social
- Equipamentos de informática	- Realizar a reunião pública da diretoria			- Controle externo
- Softwares	- Transmitir a reunião pública da diretoria			- Transparência
- Mobiliário	- Elaborar e divulgar a ata da reunião pública da diretoria			- Redução da judicialização das decisões da Aneel
- Manuais				- Credibilidade da atuação da Aneel
- Normativos				
- Internet				

Fonte: elaborado pela autora (2018)

A versão 1 do modelo lógico, elaborado a partir da análise documental, apresenta os componentes antes das entrevistas e do grupo focal. Nesta etapa houve levantamento de dados por meio de entrevistas e de grupo focal, com a participação de servidores da Agência que trabalham em etapas diferentes da reunião pública da diretoria da Aneel. O objetivo desta dinâmica de grupo focal foi o de validar as versões 1 da árvore de objetivos e do modelo lógico elaboradas após a etapa de análise documental desta pesquisa.

O Quadro 2 apresenta a segunda versão do Modelo Lógico, que contempla as percepções coletadas nas entrevistas e no grupo focal.

Quadro 2 – Modelo Avaliação da Reunião Pública da Aneel - Versão 2

RECURSOS		ATIVIDADES		SAÍDAS		RESULTADOS		IMPACTO
Pessoas (Servidores, Terceirizados, Diretores, quadro das Agências estaduais conveniadas)		Realizar sorteio público de relator		Lista de sorteio de relator		Processos deliberados com transparência		Publicidade das decisões da Aneel
Equipamentos de informática e áudio		Elaborar e divulgar a pauta da reunião pública da diretoria		Relatório e Voto do relator		Publicidade dos Processos deliberados		Controle Social e Externo
Softwares		Elaborar e divulgar a Ata da reunião pública da diretoria		Ata da reunião pública da diretoria		Registros do processo deliberativo		Transparência
Espaço físico		Elaborar Ata prévia durante a reunião pública da diretoria		Atos deliberados		Dados do processo decisório		Redução da judicialização das decisões
Mobiliário		Realizar a reunião pública da diretoria		Transmissão da reunião		Decisões fundamentadas		Credibilidade da atuação da Aneel
Manuais, Procedimentos, normativos		Transmitir a reunião pública da diretoria		Atos administrativos publicados		Normatização aprovada		Eficiência
Internet (On line, via web)		Publicar as decisões tomadas na reunião pública da diretoria		Extrato das decisões tomadas na reunião pública da diretoria		Orientação e correção de procedimentos relativos a instrução e deliberação de processos		Auxílio no alcance da missão da Aneel
		Obter instrução processual e respaldo das áreas técnicas da Aneel para subsidiar as decisões da diretoria		Resoluções Homologatórias		Mediação administrativa		Ação de cidadania
		Realizar reunião prévia à reunião pública da diretoria da Aneel		Resoluções Normativas		Solução de conflitos		Afirmação de autonomia da Aneel
		Obter diretrizes e instrução da diretoria para o quadro de servidores		Síntese/ Sinopse da reunião (ata da reunião alimentada ao longo da transmissão)		Ouvidoria		Devido processo legal, contraditório e ampla defesa.
		Elaborar voto e relatório do relator		Vídeos das reuniões		Processo sorteado/distribuído com transparência		Aneel surge como paradigma para outros órgãos ou entidades da administração pública
		Cumprir macro funções da Aneel, previstas no Aneelograma				Sustentação oral de interessados em processos		Acessibilidade às decisões da Aneel
		Elaborar e divulgar o calendário anual de reuniões públicas da diretoria da Aneel				Participação do público (agentes regulados e consumidores)		Participação dos interessados

Fonte: elaborado pela autora (2018)

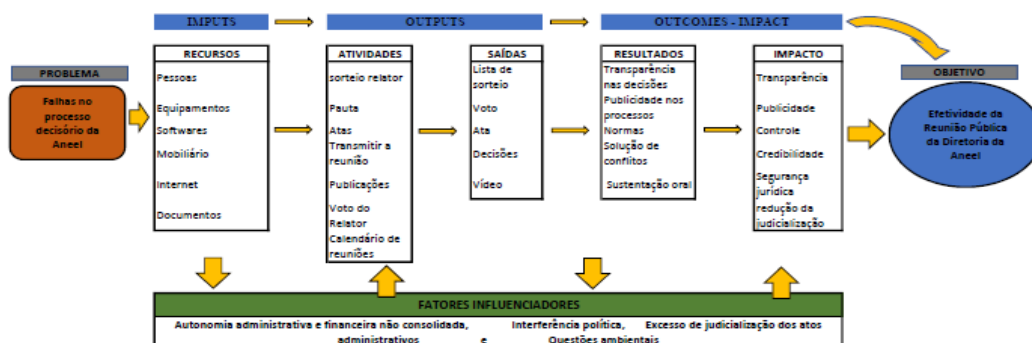
Após a realização das entrevistas e do grupo focal o modelo lógico foi modificado para contemplar as contribuições coletadas, todos os componentes do modelo lógico receberam contribuições nas entrevistas e no grupo focal, que são as que estão em destaque, na cor roxa, no Quadro 2.

Foram utilizados dados disponíveis no Processo Administrativo da Aneel nº 48500.001953/2004-41, que trata da regulamentação dos procedimentos relativos à reunião pública da diretoria da Aneel, considerada como tema constante das metas prioritárias da Agência. O acesso a este processo se deu no âmbito da Lei de Acesso a Informação, portanto, dados públicos. Nos documentos estudados constam as atividades necessárias para que a reunião da diretoria da Aneel seja pública e transmitida pela internet. No Manual e procedimentos há o detalhamento destas atividades e indicação de recursos necessários. No grupo focal e nas entrevistas os participantes demonstraram tanto as atividades quanto os recursos destinados para o processo. Utilizou-se, ainda, os dados disponíveis no processo administrativo da Aneel nº 48500.005250/2016-05, que trata do planejamento estratégico 2018-2021 da Agência, processo disponível na página da Aneel, consulta processual.

iii. Consolidação do Modelo Lógico da Pesquisa

O modelo lógico foi desenhado com o propósito de explicitar as ligações e suposições causais existentes entre todos os componentes do mesmo, de acordo com os dados coletados. A lógica existente entre os componentes e as relações percebidas foram desenhadas em um orientador gráfico. Esse desenho teve como subsídio os dados obtidos na análise documental, nas entrevistas, no grupo focal e na aplicação do questionário (*survey*), que foram organizados conforme demonstrados na Figura 4.

Figura 4 – Modelo Lógico de Avaliação da Reunião Pública da Aneel
Versão Final



Fonte: Adaptado, de CNE *Logic Model- Overview* (2002), pela autora (2019)

A Figura 4 apresenta Modelo Lógico de avaliação da reunião pública da diretoria da Aneel. Na nova administração pública, a eficiência busca adequar os meios aos fins, assim o foco é que o uso de recursos financeiros, humanos e materiais, esteja voltado para o alcance dos objetivos das políticas públicas (OLIVEIRA; PAULA, 2014). Diante deste entendimento, a versão final do modelo lógico apresentou o inter-relacionamento entre os seus componentes.

Na análise dos dados coletados foi percebido que as consequências apontadas na árvore de objetivos e os impactos do modelo lógico são bastante similares, que alguns destes impactos e

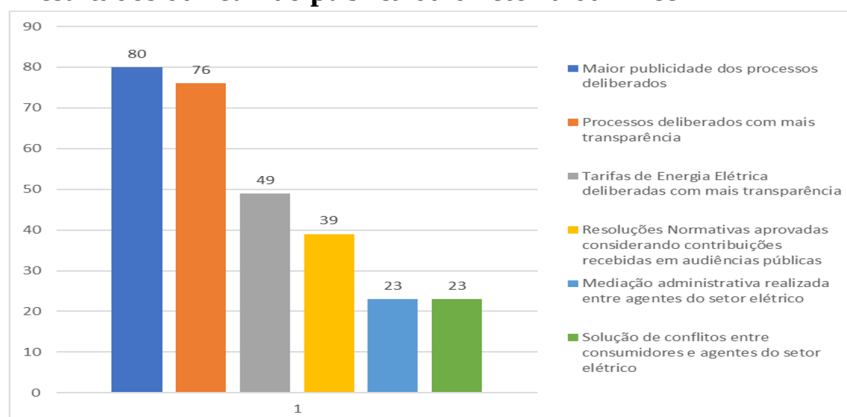
consequências são parte de um item mais abrangente. Diante disto, para este estudo decidiu-se organizar em 7 resultados: acessibilidade às decisões da Aneel; credibilidade da atuação da Aneel; mediação; participação dos interessados; publicidade; redução da judicialização das decisões da Aneel; e transparência.

b. Resultados sobre a Efetividade da Reunião Pública da Diretoria da Aneel de acordo com o Modelo Lógico Construído

Segundo Souza (2013), a lógica “se-então” emerge da ponderação crítica de relações causais entre os componentes do programa. Aplicando-se esta lógica ao processo estudado tem-se: “se” os recursos foram utilizados, “então” as atividades programadas foram implementadas; por sua vez, “se” tais atividades foram implementadas, “então” os produtos foram obtidos para os beneficiários do processo; “se” os produtos foram obtidos, “então” os resultados pretendidos foram alcançados; “se” esses resultados foram alcançados, “então” pode-se afirmar que o resultado final, no caso os impactos, são obtidos. Efetividade, portanto, seria o alcance dos resultados esperados para cada componente do modelo lógico. Assim, globalmente, segundo os dados coletados na investigação documental, nas entrevistas, no grupo focal, no questionário, nas versões finais da árvore de objetivos e no modelo lógico, o processo decisório da Agência, realizado por meio da reunião pública, alcança a efetividade desejada ao programa, sob o ponto de vista de seus *stakeholders*.

Por exemplo, a pergunta “Na sua opinião, quais são os principais resultados das reuniões deliberativas públicas da Diretoria da Aneel?”, respondida pelos participantes da etapa de questionário, oferece elementos para se sugerir que os resultados esperados pelo programa: Reunião Pública da diretoria da Aneel são alcançados e contemplam parcela de seus *stakeholders*, de acordo com os respondentes, conforme a Figura 5.

Figura 5 - Resultados da reunião pública da diretoria da Aneel



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Esse elemento empírico indica, na percepção de *stakeholders*, indícios de efetividade da reunião pública da diretoria da Aneel. Os respondentes poderiam assinalar mais de uma opção. O item “publicidade nos processos deliberados” foi o mais apontado pelos respondentes, obteve 80 indicações das 93 possíveis; 86% entendem que a publicidade é um resultado do processo de reunião pública da diretoria da Aneel. A transparência foi indicada por 76 dos respondentes, ou seja, 82%;

este dado é relevante pois transparência é apontada como uma consequência da árvore de objetivos e no componente “impacto” do modelo lógico básico.

“Tarifas de energia elétrica deliberada com mais transparência” foi apontada por 59% respondentes (49) como um resultado da reunião pública; 42% entendem como resultado as resoluções normativas aprovadas considerando contribuições recebidas em audiência pública, sendo que este item se relaciona com a participação dos clientes da Agência. Para 25% dos participantes do questionário, o processo de reunião pública tem como resultados mediação administrativa realizadas entre os agentes do setor elétrico e solução de conflitos entre consumidores e agentes do setor elétrico. Destaca-se que 2,1%, ou seja, 2 respondentes consideram que nenhum dos possíveis resultados propostos no questionário é possibilitado pela reunião.

A questão: “Na sua opinião, as reuniões deliberativas públicas da Diretoria da Aneel possibilitam:”, para a qual se apresentou o elenco de dez itens, com escala de concordância de zero a dez e possibilidade das respostas “não sei” e não se aplica”, foi elaborada a fim de validar os dados coletados sobre o componente “impacto” do modelo lógico básico e as “consequências” apontadas na árvore de problemas. No Quadro 24 apresenta-se a média aritmética e o desvio padrão de cada um dos dez itens apresentados na questão, lembrando que os respondentes poderiam assinalar mais de uma questão neste item.

Quadro 3 - Impactos da reunião pública da diretoria da Aneel

IMPACTO	MÉDIA (M)	DESVIO PADRÃO (DP)	ERRO PADRÃO (EP)
Publicidade das decisões da Aneel	9,19	1,15	0,12
Transparência nas decisões da Aneel	8,94	1,28	0,13
Participação dos interessados nos processos	8,6	1,52	0,16
Credibilidade da atuação da Aneel	8,4	1,86	0,10
Democratização da informação	8,29	1,98	0,21
Cumprimento da missão da Aneel	7,63	2,34	0,24
Otimização dos recursos da Aneel	7,29	2,66	0,20
Controle Externo	7,25	2,31	0,24
Controle Social	7,25	2,37	0,25
Redução da judicialização das decisões da Aneel	5,42	2,96	0,31

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Na elaboração do planejamento estratégico para os anos de 2018 a 2021, conforme consta do processo administrativo da Aneel nº 48500.005250/2016-05, foi realizada enquête externa no período de 27 de março a 11 de abril de 2017, por meio de formulário eletrônico contendo 26 questões, o qual foi enviado por mensagens ao endereço de correio eletrônico de 1.363 representantes de instituições do setor de energia elétrica, de investidores e jornalistas. Desse universo foram obtidas 219 participações, equivalente a 18,4% dos convidados a responder o questionário. Foi utilizada a escala de concordância. Utilizando a mesma metodologia de apuração adotada na Audiência Pública Interna, foi calculado o Grau de Concordância Ponderado - GCP (ANEEL, 2017-A). A relação das questões apresentadas na enquête consta na relação dos referenciais utilizados e os resultados obtidos estão apresentados no Quadro 4.

Quadro 4 - Atuação da Aneel

Questionamento	GCP
A Aneel é transparente, ou seja, adota procedimentos claros, é aberta e acessível, informa sobre suas decisões e presta contas de seus atos	77,1
A Aneel é aberta ao diálogo	76,5
Transparência dos instrumentos de diálogo com a sociedade	72,1
A Aneel estabelece relacionamento adequado com órgãos e organizações para o alcance de sua missão	71,6
A Aneel age com isonomia tratando com igualdade de direitos e deveres aqueles que estejam numa mesma situação	70,7
As decisões da Aneel são tomadas de forma autônoma, pautadas na lei e em conhecimentos técnicos	70,4
Relações com a Sociedade	68,9
A Aneel se comunica bem com seus públicos	68,7
A Aneel é efetiva no cumprimento de sua Missão institucional	67,4
As decisões da Aneel são tomadas com equilíbrio entre os interesses dos consumidores, das empresas de energia elétrica e do Governo	62,7

Fonte: Aneel (2017-A)

Partindo dos parâmetros preestabelecidos por Pilati, Riether e Porto (2006, apud MOURÃO; ABBAD; ZERBINI, 2014, p. 540), adotou-se os seguintes parâmetros para analisar os resultados da pesquisa: consideram-se altas as médias entre 8 e 10, moderadas entre 7,99 e 6, e baixas as médias menores ou igual a 5,99. Assim obteve-se o seguinte escore para fins de análise e interpretação dos resultados:

a) Resultados Positivos

Transparência nas decisões da Aneel: M= 8,94 e EP= 0,13

Publicidade das decisões da Aneel: M= 9,19 e EP= 0,12

Credibilidade da atuação da Aneel: M= 8,40 e EP= 0,19

Participação dos interessados nos processos: M= 8,60 e EP= 0,16

Democratização da informação: M= 8,29 e EP= 0,21

b) Oportunidades de Melhoria

Controle social: M= 7,25 e EP= 0,25

Controle por órgãos governamentais (controle externo): M= 7,25 e EP= 0,24

Otimização dos recursos da Aneel: M= 7,29 e EP= 0,20

Cumprimento da missão da Aneel: M= 7,63 e EP= 0,24

c) Ponto de Atenção

Redução da judicialização das decisões da Aneel: M= 5,42 e EP= 0,31

Após coleta e análise da totalidade dos dados, elaborou-se o Quadro 5, com a compilação destes, de modo a possibilitar a visualização das interações entre o modelo lógico construído e os resultados empíricos observados no que diz respeito à efetividade do programa avaliado, sob o ponto

de vista de seus *stakeholders* e com o uso de modelo lógico.

Quadro 5 - Interface entre dados observados e o modelo lógico construído para avaliar a reunião pública da Aneel

ITEM	SATURAÇÃO		ÁRVORE DE OBJETIVOS	MODELO LÓGICO	
	CATEGORIA	Nº OPINIÕES		RESULTADO	IMPACTO
PUBLICIDADE	Consequência	13	Consequência	Publicidade dos Processos deliberados - 86%	Publicidade das decisões da Aneel, X 9,19
TRANSPARÊNCIA	Consequência	13	Consequência	Processos deliberados com transparência, 82%	Transparência nas decisões da Aneel, X 8,94
				Tarifas de Energia Elétrica deliberadas com mais transparência, 59%	
PARTICIPAÇÃO DOS INTERESSADOS	Consequência	2	Consequência	Sustentação oral	Participação dos interessados nos processos, x8,60
				Controle Social	Controle Social, X7,25
				Resoluções Normativas aprovadas considerando contribuições recebidas em audiências públicas, 42%	Controle de órgão de controle, x7,25%
MEDIAÇÃO	Consequência	4	Consequência	Mediação administrativa realizada entre agentes do setor elétrico, 25%	Cumprimento da missão da ANEEL, 7,63
	Causa	10	Consequência	Solução de conflitos entre consumidores e agentes do setor elétrico, 25%	Ação de Cidadania
REDUÇÃO DA JUDICIALIZAÇÃO	Consequência	7	Consequência	X	Redução da Judicialização, X5,42
CREDIBILIDADE DA ATUAÇÃO DA ANEEL	Consequência	13	Consequência	X	Credibilidade da atuação da Aneel, X8,4
ACESSIBILIDADE ÀS DECISÕES DA ANEEL	Consequência	9	Consequência	X	Acessibilidade às decisões da Aneel
					Democratização da Informação, x8,29

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Da análise do Quadro 5, percebe-se que o modelo lógico proposto para avaliar a efetividade da reunião pública da diretoria da Aneel é viável e possui evidências de validade para o contexto em questão, de acordo com o ponto de vista de seus *stakeholders*. A seguir, os resultados serão discutidos à luz dos objetivos de pesquisa do quadro teórico de referência adotado.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção é destinada à discussão dos resultados encontrados nesta pesquisa. O texto a seguir discutirá a percepção de efetividade dos *stakeholders* quanto aos resultados e impactos da reunião pública da diretoria da Aneel.

Quanto à acessibilidade das decisões da Aneel foram encontrados, empiricamente, os seguintes elementos: arquivos das reuniões deliberativas públicas disponibilizados, democratização da informação, interessados poderem solicitar cópia de todo o processo e acessibilidade às decisões da Aneel e registros públicos. Acessibilidade consta como consequência na árvore de objetivos e no componente “Resultados” do modelo lógico. Foi apontada por 9 entrevistados como uma consequência da reunião pública da diretoria da Aneel. Nos resultados do questionário, o item democratização da informação obteve média de 8,29 (EP= 0,21), considerando-se um resultado positivo de acordo com os parâmetros preestabelecidos por Pilati, Riether e Porto (2006, apud MOURÃO; ABBAD; ZERBINI, 2014, p. 540). Enquanto na enquete do planejamento estratégico para o item “A Aneel se comunica bem com seus públicos” obteve 68,7 de GCP.

Estes dados permitem inferir que a decisão da Aneel de estabelecer, em seu planejamento estratégico para os anos de 2018 a 2021, o objetivo estratégico (OE7) de “aprimorar a efetividade da participação pública e da comunicação com a sociedade”, a fim de possibilitar a participação de interessados e o exercício do controle social (BRASIL, 2017-A), surte efeito positivo. O **OE7 busca ampliar a acessibilidade aos temas em debate e aos fundamentos das decisões, expressando-os em linguagem acessível para os consumidores na busca por maior efetividade às ferramentas de comunicação, oportunizando o controle social e promovendo cidadania ativa no processo decisório da Agência (BRASIL, 2017-A).**

Nesta linha, para garantir a efetividade do acesso à informação pública, a LAI, estabeleceu que todas as informações produzidas ou sob guarda do poder público são públicas e, portanto, acessíveis a todos os cidadãos, ressalvadas as informações pessoais e as hipóteses de sigilo legalmente estabelecidas (BRASIL, 2011).

Quanto à credibilidade da atuação da Aneel foram encontrados, empiricamente, os seguintes elementos: confiança na atuação da Aneel e legitimação da atuação da Aneel. Credibilidade consta como consequência na árvore de objetivos e no componente “Impactos” do modelo lógico. Foi apontada por 13, ou seja, todos os entrevistados e pelo grupo focal, como uma consequência da reunião pública da diretoria da Aneel. Nos resultados do questionário, o item Credibilidade obteve média de 8,40 (EP= 0,19), considera-se um resultado positivo de acordo com os parâmetros adotados nesta pesquisa. E na enquete do planejamento estratégico para os item “As decisões da Aneel são tomadas com equilíbrio entre os interesses dos consumidores, das empresas de energia elétrica e do Governo” 62,7 de GCP, “A Aneel age com isonomia tratando com igualdade de direitos e deveres aqueles que estejam numa mesma situação” GCP de 70,7 e “As decisões da Aneel são tomadas de forma autônoma, pautadas na lei e em conhecimentos técnicos” GCP de 70,4 (BRASIL, 2017-A).

No planejamento estratégico - 2018 a 2021, com o objetivo de aprimorar o processo decisório da Agência em todas as instâncias, com vistas a garantir a tempestividade, a qualidade, a estabilidade e a segurança regulatória, foram estabelecidos: o Índice de tempestividade dos processos da Aneel; o indicador - Quantidade de processos pendentes de deliberação pela diretoria; o Índice de

tempestividade dos processos pendentes de deliberação pela diretoria; e o Índice de tempestividade das decisões das áreas de fiscalização (BRASIL, 2017-A).

No ensinamento de Saraiva e Nunes (2011), programas sociais efetivos são aqueles em que os envolvidos com a produção ou com a recepção dos programas têm suas expectativas e necessidades satisfeitas. A percepção de realização adquire relevância superior a aspectos mais formais, uma vez que, quando se considera a necessidade de ajustes de programas sociais para considerar as necessidades dos cidadãos, é a efetividade o parâmetro de desempenho em questão, pois é a racionalidade social que define e avalia o alcance de resultados.

Destaca-se que a Mediação contempla a mediação administrativa realizada entre os agentes do setor elétrico e a solução de conflitos entre consumidores e agentes do setor elétrico. Foi apontada em 4 entrevista/grupo focal como consequência na árvore de objetivos. A mediação administrativa realizada entre os agentes do setor elétrico para 25% dos respondentes do questionário é um “resultado” alcançado pela reunião pública da diretoria da Aneel e consta no Modelo Lógico no componente resultado. A mediação administrativa realizada possibilita o cumprimento da missão da Agência, que obteve como resultado do questionário a média de 7,63 (EP= 0,14), resultado considerado como oportunidade de melhoria nesta pesquisa. Apresentou na enquete do planejamento estratégico para o item “A Aneel é efetiva no cumprimento de sua Missão institucional” 67,4 de GCP.

Isso indica que os conceitos estabelecidos pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) são observados pela Agência. Tendo em vista que a Mediação é um modo de solução de conflitos, que conta com a participação de uma terceira pessoa, que deve ser neutra e imparcial, para facilitar o diálogo entre as partes, para que elas construam uma solução para o conflito existente (BRASIL, 2019), é um procedimento estruturado, não tem um prazo definido e pode terminar ou não em acordo, pois as partes têm autonomia para buscar soluções que compatibilizem seus interesses e necessidades, conforme consta do portal na internet do CNJ.

A Participação dos interessados em decisões da Agência é possibilitada pela sustentação oral nos processos administrativos, decorre da reunião pública da diretoria para 42% dos respondentes do questionário. Ambas aparecem como consequência na árvore de objetivos e no modelo lógico no componente “resultado”. Como resultado do questionário, em impactos, aparecem os seguintes itens e suas médias: Participação dos interessados nos processos, média 8,60 (EP= 0,16), considera-se um resultado positivo de acordo com os parâmetros adotados neste estudo; Quanto ao Controle Social e ao Controle de órgão de controle, ambos com média 7,25, o resultado considerado como uma oportunidade de melhoria nesta pesquisa. Ou dados sobre este resultado e o da enquete do planejamento estratégico para os itens: “A Aneel é aberta ao diálogo” 76,5 de GCP; “A Aneel estabelece relacionamento adequado com órgãos e organizações para o alcance de sua missão” 71,6 de GCP e “Relações com a Sociedade” 68,9 de GCP.

O indicador ISC, que foi elaborado para medir o nível de satisfação de clientes da Aneel com a Transmissão da Reunião Pública de Diretoria, permite inferir a efetividade do processo em estudo, pois no ano de 2014 foi de 47,87%, com a participação de 47 clientes do processo. Em 2005 foi de 51,62%, para 31 respostas, e em 2017 foi 77,43%, com a participação ampliada para 217 clientes participantes. Destaca-se que a meta estabelecida é de 85% de satisfação dos clientes. O indicador apresenta tendência positiva, aproximando-se da meta estabelecida.

No âmbito do planejamento estratégico, com o objetivo de aprimorar a efetividade da participação pública e da comunicação com a sociedade foram estabelecidos: o Índice de

contribuições aceitas nos processos regulatórios segundo as audiências públicas; o indicador - Média de contribuições nos processos regulatórios segundo as audiências públicas; e o indicador - Tempo médio de resposta à sociedade, conforme demonstrados nos Quadros 17, 18 e 19 deste trabalho.

No sentido de possibilitar a participação dos interessados, Loureiro, Macário e Guerra (2015) enfatizam que a noção de capacidades estatais envolve a habilidade política dos atores de articular interesses, negociar com grupos organizados da sociedade e construir consensos que permitam melhor coordenar a execução de atividades públicas e, por consequência, alcançar melhores resultados.

Publicidade consta como consequência na árvore de objetivos e nos componentes “Resultados” e “Impactos” do modelo lógico. Foi apontada por 13, ou seja, todos os entrevistados e grupo focal, como uma consequência da reunião pública da diretoria da Aneel. Nos resultados do questionário, o item Publicidade dos Processos deliberados é apontado por 86% dos respondentes como um impacto da reunião pública. Publicidade das decisões da Aneel obteve média de 9,19 (EP= 0,12), considera-se um resultado positivo de acordo com os parâmetros adotados neste estudo.

Assim é possível inferir que o estabelecido na Norma de Organização Aneel nº 18/2004 e no Decreto nº 2.335/1997 são observados pela Organização:

Norma de Organização Aneel nº 18/2004

“Art. 2º - A Agência deliberará em conformidade com os procedimentos estabelecidos nesta Norma, visando o interesse público e observando, entre outros, os princípios da legalidade, da impessoalidade, da motivação, da publicidade, da razoabilidade, da moralidade, da ampla defesa, do contraditório da segurança jurídica e da eficiência.”

O Decreto nº 2.335/1997 estabeleceu que aos atos administrativos da Aneel que implicar efetiva afetação de direitos dos agentes econômicos do setor elétrico ou dos consumidores, será precedido de audiência pública com os objetivos de dar publicidade à sua ação regulatória (BRASIL, 1997).

Quanto à redução da judicialização das decisões da Aneel, esta consta como consequência na árvore de objetivos e no componente “Impactos” do modelo lógico. Foi o item que não obteve consenso na coleta de dados, sendo que 7 entrevistados entendem que a reunião pública pode possibilitar a redução da judicialização. Um argumento ouvido por diversas vezes durante a coleta de dados é que não se pode afirmar que sim, pois não há estudos ou estatísticas sobre esta questão. O item obteve a menor média do resultado do questionário, 5,42 (EP= 0,31), o que foi registrado nesta pesquisa como um ponto de atenção para a Organização estudada.

Da análise destes dados, infere-se que o item não está pacificado entre seus *stakeholders*. Destaca-se que no âmbito do planejamento estratégico, a Aneel estabeleceu como objetivo aprimorar a gestão da atuação judicial com foco na prevenção de demandas, de modo a antecipar as questões passíveis de judicialização para a realização de ações preventivas (ANEEL, 2017-A). Para medir o alcance deste objetivo estratégico foram estabelecidos: o indicador - Quantidade de ações judiciais em que a Aneel é parte por ano; o Índice de êxito nas ações ajuizadas contra atos da Aneel por ano (liminares); o Índice de êxito nas ações ajuizadas contra atos da Aneel por ano (sentenças); o Índice de processos normativos com manifestação da Procuradoria Federal junto à Aneel; e o Índice de processos punitivos em nível recursal com manifestação da Procuradoria Federal junto à Aneel.

O indicador “Quantidade de ações judiciais em que a Aneel é parte por ano”, a partir de 2014 que foram registradas 506 ações judicializadas, em 2015 houve alta para 536, em 2016 houve redução para 426 e para o ano de 2017 o dado não foi informado. No planejamento estratégico para os anos de 2018 a 2021 foi estabelecida meta de 170 ações por ano, caso a meta seja alcançada haverá redução

significativa na judicialização das decisões da Agência.

Transparência consta como consequência na árvore de objetivos e nos componentes “Resultados” e “Impactos” do modelo lógico. Foi apontada por todos os entrevistados e pelo grupo focal como uma consequência da reunião pública da diretoria da Aneel. Nos resultados do questionário o item “Processos deliberados com transparência” é apontado por 82% dos respondentes como um impacto da reunião pública e o item “Tarifas de Energia Elétrica deliberadas com mais transparência” por 59%. Transparência nas decisões da Aneel obteve média de 9,94, considera-se um resultado positivo de acordo com os parâmetros preestabelecidos por Pilati, Riether e Porto (2006, apud MOURÃO; ABBAD; ZERBINI, 2014, p. 540). E na enquete do planejamento estratégico obteve-se para os itens: “A Aneel é transparente, ou seja, adota procedimentos claros, é aberta e acessível, informa sobre suas decisões e presta contas de seus atos” GCP de 7,1 e “Transparência dos instrumentos de diálogo” GCP de 72,1.

No entendimento de Carvalho Filho (2018), os atos da administração devem ter ampla divulgação, visto que constitui um fundamento deste princípio: propiciar aos administrados a possibilidade de controlar a legitimidade da conduta dos agentes administrativos. Só com a transparência é que poderão os indivíduos verificar a legalidade ou não dos atos da administração pública e o grau de eficiência, eficácia e efetividade de que se revestem. No entendimento de Zorza e Rodrigues (2016), a transparência poderá possibilitar uma administração pública mais aberta à participação social e a colaborar na transição da cultura do segredo para a cultura de acesso à informação, com disponibilização proativa de dados e informações. A LAI é mais um instrumento que promove a cultura do *disclosure*, da abertura, da transparência, da prestação de contas (*accountability*), princípios fundamentais nas organizações públicas, além de auxiliar na luta contra a corrupção, no entanto, para isso, será necessário assegurar a sua efetividade (ZORZA; RODRIGUES, 2016).

Considerando os dados coletados na investigação documental, nas entrevistas, no grupo focal e os resultados obtidos na aplicação do questionário, que foram registrados nas versões finais da árvore de objetivos e no modelo lógico, observa-se que dos 7 impactos que a reunião pública da diretoria da Aneel pode obter, sob o ponto de vista de seus *stakeholders*, apenas a redução da judicialização das decisões da Aneel apresenta baixa média, de acordo com os dados coletados. Considerando que este resultado é 1 em 7, ou seja, em 14% dos impactos apontados na pesquisa, pode-se inferir que o processo decisório da Agência, realizado por meio da reunião pública, no ponto de vista de seus *stakeholders*, alcançou efetividade satisfatória. Tendo em vista que efetividade é a relação entre os resultados de uma intervenção ou programa de governo, em termos de efeitos sobre a população-alvo e os objetivos pretendidos (BRASIL, 2010), os resultados colhidos neste trabalho apontam para a eficiência, eficácia, e efetividade do programa avaliado. O estudo possibilitou a verificação de ocorrência de mudanças na população-alvo, algo buscado pela organização, ao possibilitar mecanismos de participação de seus *stakeholders* em várias etapas de seus processos. Assim, se evidencia o alcance dos resultados pretendidos a médio prazo, evidenciado no componente “resultado”, e longo prazo, disposto no componente “impacto” ambos do modelo lógico desenvolvido para esta pesquisa.

Por fim, em termos de discussão dos resultados, também se faz necessário abordar, brevemente, a efetividade dos demais componentes do modelo lógico de avaliação da reunião pública da diretoria da Aneel. Para a W. K. Kellogg Foundation (2004), um modelo lógico é um processo consistente de comunicação entre os diversos atores beneficiários de um programa e os resultados

almeçados e alcançados, é uma forma sistemática e visual que possibilita o compartilhamento e a compreensão das relações entre os recursos existentes, as atividades propostas e os resultados a serem alcançados.

Outro aspecto avaliado neste estudo foi o atendimento da lógica “se-então”, conforme o entendimento de Souza (2013), este emerge da ponderação crítica de relações causais entre os componentes do programa. Aplicando-se esta lógica ao processo estudado tem-se: “se” os insumos foram utilizados, “então” as atividades programadas foram implementadas; por sua vez, “se” tais atividades foram implementadas, “então” os produtos foram obtidos para os beneficiários do processo; “se” os produtos foram obtidos, “então” os resultados pretendidos foram alcançados; “se” esses resultados foram alcançados, “então” pode-se inferir que o resultado final, no caso os impactos foram obtidos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas últimas décadas, a avaliação de políticas e programas governamentais assumiu grande relevância para as funções de planejamento e gestão governamentais. A despeito da existência de experiências anteriores, o interesse pela avaliação tomou grande impulso com a modernização da administração pública. Em vários países, este movimento foi seguido pela adoção dos princípios da gestão pública empreendedora e por transformações das relações entre Estado e sociedade (CUNHA, 2006).

Desde o início da democratização, 1985, o serviço público vem passando por várias e profundas transformações, desde a reforma gerencial de meados dos anos 1990 e, mais recentemente, pela reestruturação do aparelho de Estado sob o discurso da retomada do desenvolvimento nacional (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017). Neste contexto de Estado gerencial, as Agências Reguladoras foram criadas para desempenhar a função de intervenção estatal na economia, regulando, controlando e fiscalizando os setores estratégicos que o Estado passa a delegar à iniciativa privada.

Segundo o ensinamento de Costa (2015) a complexidade inerente ao processo de avaliação requer a adoção de uma concepção abrangente do desempenho, com o uso de modelos multidimensionais que consigam captar uma variedade de aspectos determinantes para o desempenho organizacional efetivo. Da análise dos dados coletados nesta pesquisa, infere-se que há o desejo de que a atuação da Agência Nacional de Energia Elétrica e suas decisões sejam transparentes, motivadas e tenham efetiva participação da sociedade, de modo a alcançar a credibilidade e legitimidade para exercer plenamente suas competências legais. Conforme se demonstrou ao longo deste trabalho, a reunião pública da diretoria da Aneel possibilita a participação e o controle social da administração pública, apoiada nos princípios do estado democrático de direito, propiciando à sociedade a troca de informações e o diálogo com o administrador, fortalecendo o pleno exercício da cidadania. O procedimento, ao garantir o contraditório, a transparência, as formas de controle e a participação dos interessados, possibilita a legitimação da atuação da Aneel. Como as ações da Agência são dotadas de discricionariedade técnica, faz-se necessário que seja submetida ao controle social e de órgão de controle, por meio do acesso a todas as informações técnicas disponíveis, o que o modelo lógico construído na presente pesquisa possibilitou verificar se ocorre.

A transparência no processo decisório tem papel de destaque na legitimação das ações da Aneel. Ao decidir cumprir o princípio da publicidade, dar ampla transparência aos seus procedimentos internos e decisões, a agência gera segurança jurídica, apontada por um terço dos

entrevistados como consequência da realização da reunião pública da diretoria da Aneel e possibilita a realização de controle social e de órgãos de controle. O controle social, conceito ligado ao espaço para que a sociedade organizada participe das ações de fiscalização da atividade regulatória e da qualidade de atuação do órgão regulador no exercício de suas competências, se concretiza, sobretudo, pela efetiva participação dos interessados em audiências e consultas públicas e, também, nas sessões deliberativas que tratem de assuntos que lhes afetem.

Por fim, importante ressaltar que a legitimidade alcançada com a transparência, com a existência de um rito predefinido, com a participação da sociedade, com a devida motivação, dentre outras medidas, tem contribuído para a credibilidade da atuação da Aneel, conforme se verificou na entrevista e no questionário. Observa-se que para os *stakeholders* da Aneel, sejam consumidores ou empresas reguladas, as decisões da Agência podem ser questionadas por meio de judicialização, este foi o único ponto da árvore de objetivos e do modelo lógico que não está pacificado entre os entrevistados e os participantes do grupo focal.

Ressalta-se que, apesar de limitações observada na pesquisa, como a não validação da árvore de objetivos e do modelo lógicos, versões finais, pela instituição estudada, os objetivos propostos pela pesquisa foram alcançados e os achados deste estudo permitiram estabelecer algumas conclusões em relação ao processo estudado. A avaliação do impacto da reunião pública da diretoria da Agência Nacional de Energia Elétrica, haja vista a necessidade de respeitar e considerar as diferenças de propósitos e as especificidades do processo e da organização, os aspectos relacionados tanto ao contexto, quanto aos processos decorrentes de sua estrutura precisam ser analisados em conjunto com os resultados e efeitos alcançados.

Em função da reconhecida complexidade relativa à avaliação de programas na administração pública brasileira, espera-se que o presente trabalho tenha contribuído e sirva como motivação para novas reflexões e avaliações sobre outras temáticas envolvidas no tema de avaliação de programas e de políticas públicas, como o processo de validação de dados, satisfação e participação de *stakeholders*, analisando outras vertentes e atores não considerados nesta análise e que possibilitem uma agenda futura de pesquisa.

7. REFERÊNCIAS

AFFONSO, A. **Analisando um problema com a utilização do Diagrama de Árvore**. Dicas de Gestão. Retirado de: <<https://professorannibal.com.br/>>. Acesso em: 7 Jan. 2019.

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA (Brasil). **Manual de Procedimentos - Reuniões da Diretoria da Aneel**. Brasília: Aneel, 2013.

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA (Brasil). **Nota Técnica nº 005/2004-SGE/ANEEL**. Processo Administrativo nº 48500.001953/2004-41, obtido por meio da Lei de Acesso à Informação – LAI. Acesso em: 10 Jan. 2019.

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA (Brasil). **Portaria Aneel nº 4.823, de 28 e novembro de 2017**. Ratifica o Planejamento Estratégico da Aneel 2018-2021. Brasília, 2017-A. Retirado de: <<http://www2.aneel.gov.br/cedoc/prt20174823.pdf>>. Acesso em: 03 abr. 2018.

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA (Brasil). **Portaria Aneel nº 4.872, de 21 de dezembro de 2017**. Altera o quadro constante do art. 1º da Portaria Aneel 4.815 de 21.11.2017, que trata do Calendário de Reuniões Públicas Ordinárias da Diretoria da Aneel para o ano 2018. Brasília, 2017-B. Retirado de: < <http://www2.aneel.gov.br/cedoc/prt20174872.pdf>>. Acesso em: 03 abr. 2018.

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA (Brasil). **Portaria nº 5.493, de 04 de dezembro de 2018**. Aprova o Calendário de Reuniões Públicas Ordinárias, da Diretoria da Aneel, para o ano 2019. Brasília, DF, 14 dez. 2018. Retirado de: <<http://www2.aneel.gov.br/cedoc/prt20185493.pdf>>. Acesso em: 03 abr. 2018.

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA (Brasil). **Resolução nº 233, de 14 de julho de 1998**. Aprova a Norma de Organização Aneel – 001 que dispõe sobre os procedimentos para o funcionamento, a ordem dos trabalhos e os processos decisórios da Diretoria da Aneel nas matérias relativas à regulação e à fiscalização dos serviços e instalações de energia elétrica. Brasília, DF, 20 jul. 1998. Retirado de: < <http://www.aneel.gov.br/cedoc/res1998233.pdf>>. Acesso em: 03 abr. 2018.

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA (Brasil). **Resolução nº 321, de 1º de julho de 2008**. Aprova a revisão da Norma de Organização Aneel 018 de 27.09.2004, que trata dos procedimentos gerais referentes às Reuniões Deliberativas Públicas da Diretoria da Agência Nacional de Energia Elétrica - Aneel; Revoga a Resolução Normativa Aneel 087 de 27.09.2004. Brasília, DF, 04 Ago. 2008. Retirado de: < <http://www.aneel.gov.br/cedoc/ren2008321.pdf>>. Acesso em: 03 nov. 2018.

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA (Brasil). **Resolução Normativa nº 87, de 27 de setembro de 2004**. Aprova a Norma de Organização Aneel – NO nº 18. Brasília, Set. 2004. Retirado de: <<http://www.aneel.gov.br/cedoc/ren2004087.pdf>>. Acesso em: 03 nov. 2018.

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA (Brasil). **Resolução Normativa nº 698 de 15 de dezembro de 2015**. Aprova a revisão da Norma de Organização Aneel 018, que trata dos procedimentos gerais referentes às Reuniões Deliberativas Públicas da Diretoria da Agência Nacional de Energia Elétrica; bem como, revoga a Resolução Normativa Aneel 468 de 06.12.2011. Retirado de: <<http://www.aneel.gov.br/cedoc/ren2015698.pdf>>. Acesso em: 03 nov. 2018.

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA Elétrica (Brasil). Retirado de: <www.aneel.gov.br>. Acesso em: 23 Jan. 2019.

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA Elétrica (Brasil). **Manual da Qualidade**. Brasília: Aneel, 2014.

BARREIRO, G. S. S.; FURTADO, R. P. M. Inserindo a judicialização no ciclo de políticas públicas. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 2, p. 293-314, Apr. 2015.

BARROSO, L. R. Judicialização, ativismo judicial e legitimidade democrática. **Revista de Direito do Estado**, Rio de Janeiro, n. 13, jan./mar. 2009.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, Senado Federal, out. 1988. Retirado de: < https://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/CON1988_05.10.1988/ind.asp>. Acesso em: 25 nov. 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos – SPI. **Indicadores de programas: Guia Metodológico**. Brasília, 2010b.

BRASIL. Presidência da República. Decreto nº 2.335, de 6 de outubro de 1997. Constitui a Agência Nacional de Energia Elétrica -Aneel, autarquia sob regime especial, aprova sua Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e Funções de Confiança e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 1997. Retirado de: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2335.htm>. Acesso em: 25 nov. 2018.

BUVINICH, M. R. Ferramentas para o monitoramento e avaliação de programas e projetos sociais. **Cadernos de Políticas Sociais**, n. 10, 1999. Retirado de: < <https://pt.slideshare.net/brunommss/buvinich-manuel-rojas-ferramentas-para-avaliacao-monitoramento-de-programas-projetos-sociais>>. Acesso em: 02. Dez. 2018.

CARVALHO FILHO, J. dos S. **Manual de Direito Administrativo**. 32. ed. São Paulo, Atlas. 2018.

CASSIOLATO, M. C. & GUERESI, S. **Como elaborar Modelo Lógico: roteiro para formular programas e organizar avaliação**. Brasília: Nota Técnica nº 6, IPEA, 2010. Retirado de: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/100924_notatec6disoc.pdf>. Acesso em: 03 Jan. 2019.

CASSIOLATO, M. C. **Modelo Lógico e a teoria do programa: uma proposta para organizar avaliação**. Desenvolvimento, Porto Alegre: Artmed. 2010.

CASTRO, R. B. de. Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006, Salvador, Bahia. **Anais...** Salvador, Bahia: Anpad, 2006. p. 1 - 11. Retirado de: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-1840.pdf>>. Acesso em: 28 jan. 2019.

CHEN, H. T.. The bottom-up approach to integrative validity: A new perspective for program evaluation. **Evaluation And Program Planning**, [s.l.], v. 33, n. 3, p.205-214, ago. 2010. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2009.10.002>.

COSTA, F. L.; CASTANHAR, J. C. Avaliação de Programas Públicos: Desafios Conceituais e Metodológicos. **Revista de Administração Pública**, Brasília, v. 37, n. 5, p. 969-992, 2003. Retirado de: < http://app.ebape.fgv.br/comum/arq/Costa_castanha.pdf>. Acesso em: 20 Jan. 2019.

COSTA, J. M. B. da S. et al. Avaliação do desempenho estadual da vigilância em saúde de Pernambuco Abstract. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 4, p.1141-1163, dez. 2015. FapUNIFESP (SciELO). Retirado de: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010373312015000401141&lng=pt&tlng=pt>. Acesso em: 30 mar. 2018.

FALQUETTO, J.; FARIAS, J. Saturação Teórica em Pesquisas Qualitativas: Relato de uma Experiência de Aplicação em Estudo na Área de Administração. **5º Congresso Ibero-Americano em Investigação Qualitativa**. v. 3, 2016. Retirado de: <<https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2016/article/view/1001/977>>. Acesso em: 30 mar. 2018.

FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M. e GONZALEZ, R. **Como elaborar modelo lógico de programa: um roteiro básico**. Nota Técnica. Brasília: IPEA, 2007.

FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M. e GONZALEZ, R. **Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o modelo lógico do programa segundo tempo**. Texto para discussão. 2009. Retirado de: <www.ipea.gov.br/sites/000/2/publicacoes/tds/td_1369.pdf>. Acesso em: 15 Dez. 2018.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Síntese dos Indicadores Sociais: Uma Análise das Condições de Vida da População Brasileira**. 2008. Retirado de: <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/monografias/GEBIS%20-%20RJ/sintese_indic/indic_sociais2008.pdf> Acesso em: 15 Dez. 2018.

JAYO, M.; CALDAS, E. L. A cisterna que caiu do céu: políticas públicas e desenvolvimento local no semiárido brasileiro. **Revista Alcance – Eletrônica – vol. 24 – n. 2 – abr./jun. 2017**.

JANNUZZI, P. Avaliação de Programas Públicos por meio da análise estruturada dos relatórios de auditoria da Controladoria Geral da União. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 16, n. 59, Jul./Dez, 2011.

JANNUZZI, P. Indicadores para Diagnóstico, Monitoramento e Avaliação de Programas Sociais no Brasil. **Revista do Serviço Público - RSP**, v. 56, n. 2, p. 137-160, Abr. 2005.

JAYO, M.; CALDAS, E. L. A cisterna que caiu do céu: políticas públicas e desenvolvimento local no semiárido brasileiro. **Revista Alcance – Eletrônica – vol. 24 – n. 2 – abr./jun. 2017**.

KNOWLTON, L. W.; PHILLIPS, C. C. **The logic model guidebook: Better strategies for great results**. Los Angeles, London, New Delhi e Singapore: SAGE Publications, 2009.

LOUREIRO, M. R.; MACÁRIO, V.; GUERRA, P. H. Legitimidade e efetividade em arranjos institucionais de políticas públicas: o Programa Minha Casa Minha Vida. **Rev. Adm. Pública**, v. 49, n.6. Rio de Janeiro, Nov./Dec. 2015.

MATTA, I. B. da; FERREIRA, M. A. M; SILVA, E. A. Políticas Públicas no setor de saúde: Mudanças, tendências e desafios sob a perspectiva da administração pública. **Revista de Administração Hospitalar**, v.11, n.1, pp. 12-27, jan-mar, 2014.

MCLAUGHLIN, J. A.; JORDAN, G. *Using logic models*. In: WHOLEY, J. S.; H. P. Hatry e K. E. **Handbook of Practical Program Evaluation**. 2004.

MCLAUGHLIN, J. A.; JORDAN, G. *Using Logic Models*. In: WHOLEY, J. S.; HATRY, H. P.; NEWCOMER, K. E. **Handbook of practical program evaluation**. San Francisco: Jossey-Bass. 2010. p. 55-80.

MENESES, P. P. M.; ABBAD, G. da S. Proposta para Desenvolvimento de Modelos de Avaliação da Efetividade de Programas de Treinamento. **RAC-Eletrônica**, Curitiba, v. 3, p. 105-122, Jan./Abr. 2009. Retirado de: < http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_816.pdf>. Acesso em: 17 Dez. 2018.

MONTENEGRO, T. M.; CELENTE, A. L. I. A Auditoria do Setor Público como Instrumento de *Accountability* - Estudo de Caso na Marinha do Brasil. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, [S.l.], v. 7, n. 3, p. 29-47, dez. 2016. Retirado de: <<http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/345>>. Acesso em: 20 Dez. 2018.

MOURÃO, L.; ABBAD, G. S.; ZERBINI, T. Avaliação da efetividade e dos preditores de um treinamento a distância em uma instituição bancária de grande porte. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v.49, n. 3, p. 534-548, 2014. Retirado de: <<http://www.scielo.br/pdf/rausp/v49n3/a08v49n3.pdf>>. Acesso em: 03 Abr. 2018.

MOURÃO, L.; LAROS, J. A. Avaliação de Programas Sociais: Comparando Estratégias de Análise de Dados. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. v. 24 n. 4, pp. 545-558. Out-Dez 2008.

OLIVEIRA, F. L. de; MATOS, F. F.; ROSA, V. H. da S. Publicidade do processo decisório: A experiência da Agência Nacional de Energia Elétrica - *Aneel*. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 4, 2011, Brasília. **Anais...**Brasília, 2011. Retirado de: < <http://banco.consad.org.br/handle/123456789/741?mode=full>>. Acesso em: 15 Dez. 2018.

OLIVEIRA, K. P.; PAULA, A. P. P. Herbert Simon e os Limites do Critério de Eficiência na Nova Administração Pública. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**. São Paulo, v. 19, n. 64, Jan./Jun., 2014. Retirado de: < <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/12605>>. Acesso em: 15 Dez. 2018.

SARAIVA, L. A. S.; NUNES, A. de S. A efetividade de programas sociais de acesso à educação superior: o caso do ProUni. **Revista de Administração Pública**, [s.l.], v. 45, n. 4, p.941-964, ago. 2011. Retirado de: < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122011000400003&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 17 Jan. 2019.

SOUZA, D. B. L. de; ABBAD, G. da S.; GONDIM, S. M. G. Modelos lógicos na avaliação de um mestrado profissional: um exemplo de aplicação. **RBPG**, Brasília, v. 14, 2017. Retirado de: < <http://ojs.rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/view/1429>>. Acesso em:

SOUZA, D. B. L. **Avaliação do impacto de mestrado profissional multidisciplinar em desenvolvimento e gestão social**. 2013. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Distrito Federal. Retirado de: < <http://ojs.rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/view/1429>>. Acesso em: 05 Jan. 2019.

TATE, C. N.; VALLINDER, T. *The global expansion of judicial power: the judicialization of politics*. In:; TATE, Chester N. VALLINDER, Torbjörn (Ed.). ***The global expansion of judicial power***. Nova York: New York University, 1995. p. 1-10

W. K. KELLOGG FOUNDATION. ***Logic Model Development Guide: Using Logic Models to Bring Together Planning, Evaluation, and Action***. Michigan: W. K. KELLOGG FOUNDATION, 2004. Retirado de: < <https://www.bttop.org/sites/default/files/public/W.K.%20Kellogg%20LogicModel.pdf>>. Acesso em: 02 Jan. 2019.

WHITE, H. ***Theory-based impact evaluation: Principles and Practice***. 2009. Retirado de: < <https://gsdrc.org/document-library/theory-based-impact-evaluation-principles-and-practice/>>. Acesso em: 15 Jan. 2019.

WHOLEY, J.; HATRY, H. P.; NEWCOMER, K. E. ***Handbook of practical program evaluation***. 2. ed., San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

WORTHEN, B. R.; SANDERS, J. R.; FITZPATRICK, J. L. Avaliação de programas: Concepções e práticas. São Paulo: **Editora Gente**. 2004.